

# Mezinárodní obchodní operace

Úvod do studia

Téma: Východiska mezinárodních obchodních operací – první část



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Radka Bauerová, Ph.D.**

Přednáška č. 1

27. 9. 2023

# Obsah přednášky

1. Úvodní informace o kurzu
2. Definice obchodních operací
3. Rozdíly mezi vnitřním, zahraničním a mezinárodním obchodem
4. Specifikace typu obchodních operací, funkcí a procesu ve vnitřním a mezinárodním prostředí
5. Obchodní zprostředkovatelé a obchodní zástupci



# ÚVOD DO STUDIA



# ZÁKLADNÍ INFORMACE

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Garant předmětu: Ing. Radka Bauerová, Ph.D.  
Kancelář: B 301  
E-mail: bauerova@opf.slu.cz  
**Konzultační hodiny:** středa 12:15 – 13:00 a 14:15 – 16:15

Konzultační hodiny mohou po předchozí domluvě (e-mail, chat v Teamsech) proběhnout také prostřednictvím MS Teams – tým

\*Dne 11.10. se z důvodu účasti vyučující na zahraniční konferenci výuka nekoná. Přednáška z toho dne bude nahrána a k dispozici v IS.



# INFORMACE K HODNOCENÍ V PŘEDMĚTU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
V KARVINĚ

**Účast na seminářích:** minimálně 50 %, možnost získání bodů za zpracované a oddiskutované případové studie a úkoly

**HODNOCENÍ: až 10 BODŮ**

**Zpracování a prezentace semestrální práce**

**HODNOCENÍ: až 30 BODŮ**

**Písemná zkouška**

**HODNOCENÍ: až 60 BODŮ**

Celkově možnost získat 100 bodů, pro úspěšné absolvování předmětu nutno získat minimálně **60 bodů**.



# POŽADAVKY NA ÚSPĚŠNÉ ABSOLVOVÁNÍ PŘEDMĚTU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

1. Semestrální **projekt** - max. 30 bodů.
2. Body za zpracované a oddiskutované **případové studie a úkoly** - max. 10 bodů.
3. Závěrečná **zkouška** - max. 60 bodů.
4. Účast na **seminářích** v rozsahu alespoň 50 %.

## Hodnocení na základě získaných bodů:

100 - 93 bodů - A

92 - 85 bodů - B

84 - 77 bodů - C

76 - 69 bodů - D

68 - 60 bodů - E

59 - 0 bodů - F



**Sledujte interaktivní osnovu v IS** – k dispozici skripta, šablona semestrální práce, rámcový harmonogram výuky, zkušební testy, přednášky, semináře a další materiály.

# DOTAZY?

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# MOTIVACE K PŘEDMĚTU

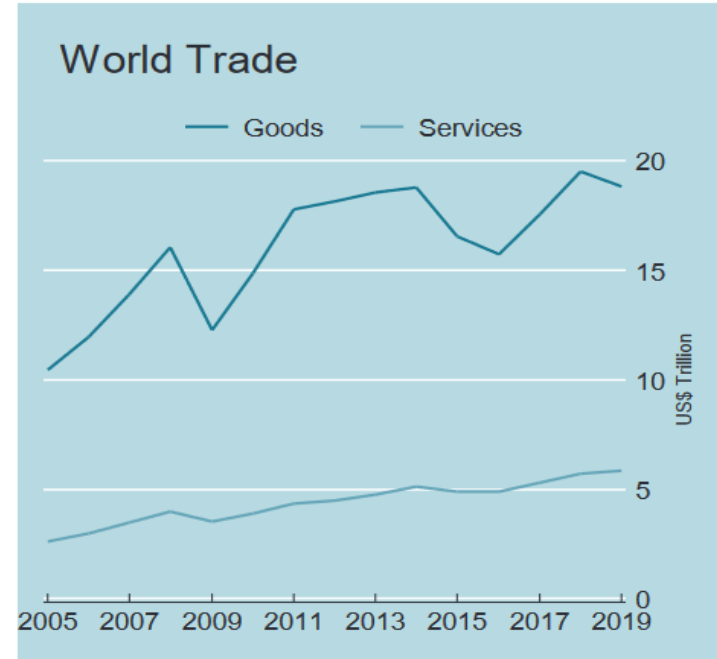


SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Co očekáváte, že se v tomto předmětu naučíte?
- K čemu Vám učivo předmětu může být užitečné?
- Proč budete chodit na přednášky?



Obrázek č. 1: Hodnoty a tempa růstu světového obchodu se zbožím a službami



Zdroj: UNCTAD, 2020



# Východiska mezinárodních obchodních operací

- Definice mezinárodních obchodních operací
- Klasifikace obchodních činností
- Výhody a nevýhody provádění mezinárodních obchodních operací
- Rozhodovací kritérium pro zahájení mezinárodního obchodu




# DEFINICE MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ




SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Obchodování je nakupování a prodávání zboží a služeb (Mulačová et al., 2013).
- Operace je provádění konkrétní aktivity.



Obchodní operace jsou souhrnem aktivit podporujících nákup a prodej produktů

Zakomponujeme  
mezinárodní charakter



Mezinárodní obchod můžeme definovat jako směnu zboží, služeb a myšlenek mezi dvěma a více státy (Singh, 2009)

**Definice mezinárodních  
obchodních operací**



# JAK BYSTE DEFINOVALI MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ OPEARCE?

Souhrn aktivit (činností) podporujících  
nákup a prodej produktů mezi dvěma  
a více státy.



- Vnitřní obchod, zahraniční obchod a mezinárodní obchod (Mulačová et al., 2013).

## ZAHRANIČNÍ OBCHOD

- Náročnější než tuzemský obchod z pohledu vyšších organizačních, kompetenčních a ekonomických požadavků
- Zajištění dostatečného odbytu s ohledem na situaci na domácím trhu

## MEZINÁRODNÍ OBCHOD

- Je rozšířením zahraničního obchodu
  - Velký počet jednotlivých obchodních operací
  - Je ovlivňován obchodní politikou jednotlivých států
  - Marketingový rozměr – spotřebitelské chování, kultura, zvyklosti
-

# VÝHODY PROVÁDĚNÍ MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## VÝHODY

Zvýšení domácí konkurenceschopnosti

Zvýšení prodeje a zisku

Zvýšení podílu na globálním trhu

Snížení závislosti na stávajících trzích

Lepší využití podnikových technologií a technického know-how

Globální prodejní potenciál stávajících výrobků

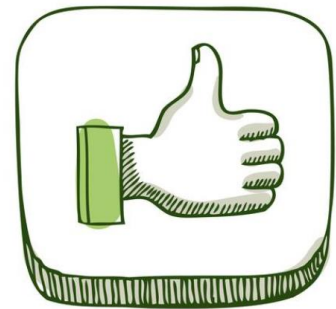
Kontrola cyklických výkyvů trhu

Lepší šance na expanzi společnosti

Efektivní využití nadbytečné výrobní kapacity

Lepší křivka učení díky informacím o zahraniční konkurenci

Rozhodněte, která  
výhoda je pro firmu  
nejvýznamnější  
s ohledem na  
současnou situaci na  
globálním trhu.



# NEVÝHODY PROVÁDĚNÍ MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## NEVÝHODY

Velká finanční náročnost – zajištění nových propagačních aktivit

Náročnější administrace procesů (vývozní licence, povolení, vývozní dokumentace apod.)

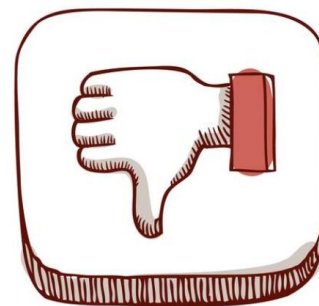
Náklady na další lidské zdroje

Náklady spojené s akceptací kulturních odlišností v potřebách zahraničního spotřebitele

Úprava balení a označování zboží podle požadavků dané země

Dlouhé období přijímání plateb a dlouhodobé finanční závazky

Rozhodněte, která  
nevýhoda je pro firmu  
nejrizikovější  
s ohledem na  
současnou situaci na  
globálním trhu.



# FAKTORY URČUJÍCÍ ROZHODOVACÍ KRITÉRIA PRO ZAHÁJENÍ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA

ROZHODUJÍCÍ PRVEK	ROZHODOVACÍ KRITÉRIA
Skenování trhu	Tempo růstu a struktura ekonomiky, byrokracie, kapitál, hospodářský a obchodní blok, právní systém, politický režim a zákony, regulace investic a operací, politická ideologie a stability, typ a struktura konkurence.
Způsoby vstupu na trhy	Politické/právní – zákony, předpisy, investice, klima, vládní ideologie, stabilita.
Zaměření se na trhy	Konkurence – typ, struktura, operace, strategické plány, programy, akvizice, fúze.
Konkurence na mezinárodních trzích	Analýza různých prvků, které určují povahu konkurence na cílovém trhu.
Regulační formality pro zahájení obchodní činnosti	Formality, které je třeba splnit pro získání vývozní/dovozní licence, osvědčení o registraci.

# Východiska mezinárodních obchodních operací



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Funkce zahraničních a mezinárodních obchodních operací
- Faktory ovlivňující proces provádění obchodních operací
- Typy mezinárodních obchodních operací

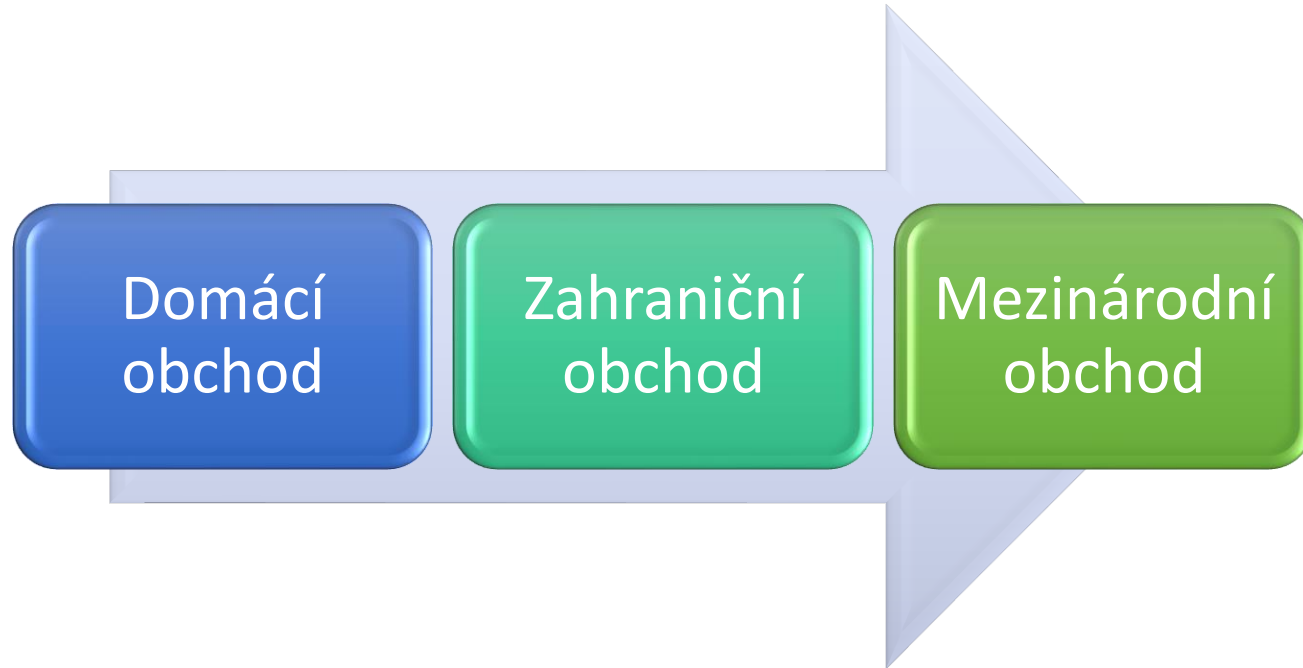


# FUNKCE ZAHRANIČNÍCH A MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

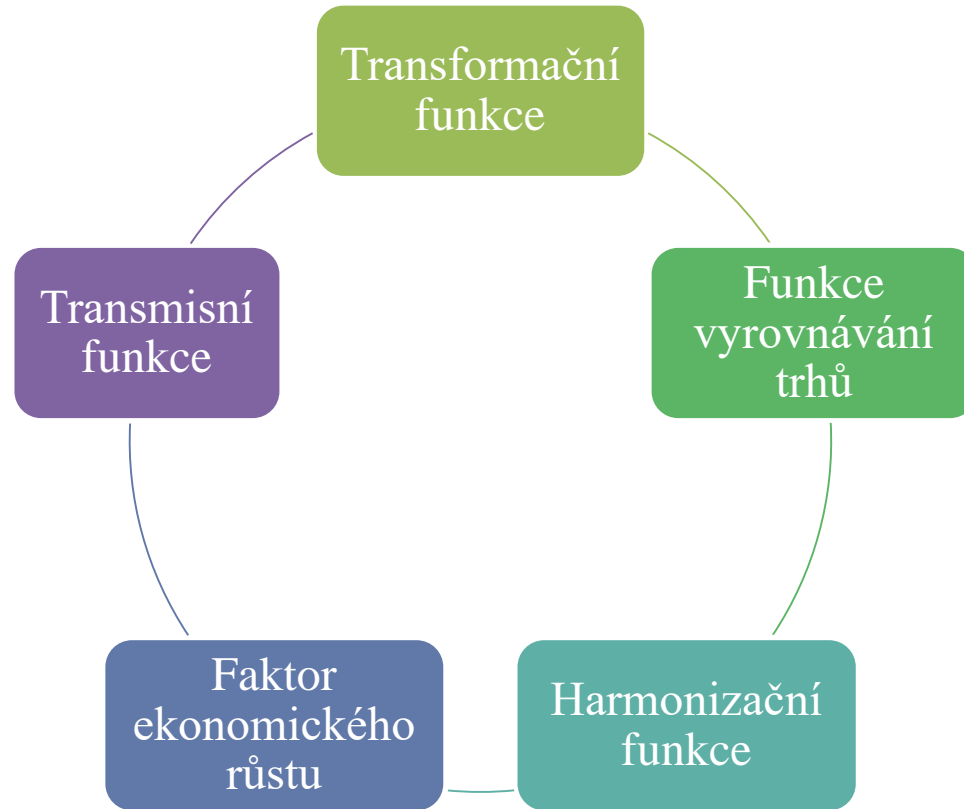


# FUNKCE ZAHRANIČNÍHO OBCHODU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Celkově můžeme hovořit o pěti funkcích obchodních operací v zahraničním obchodu:

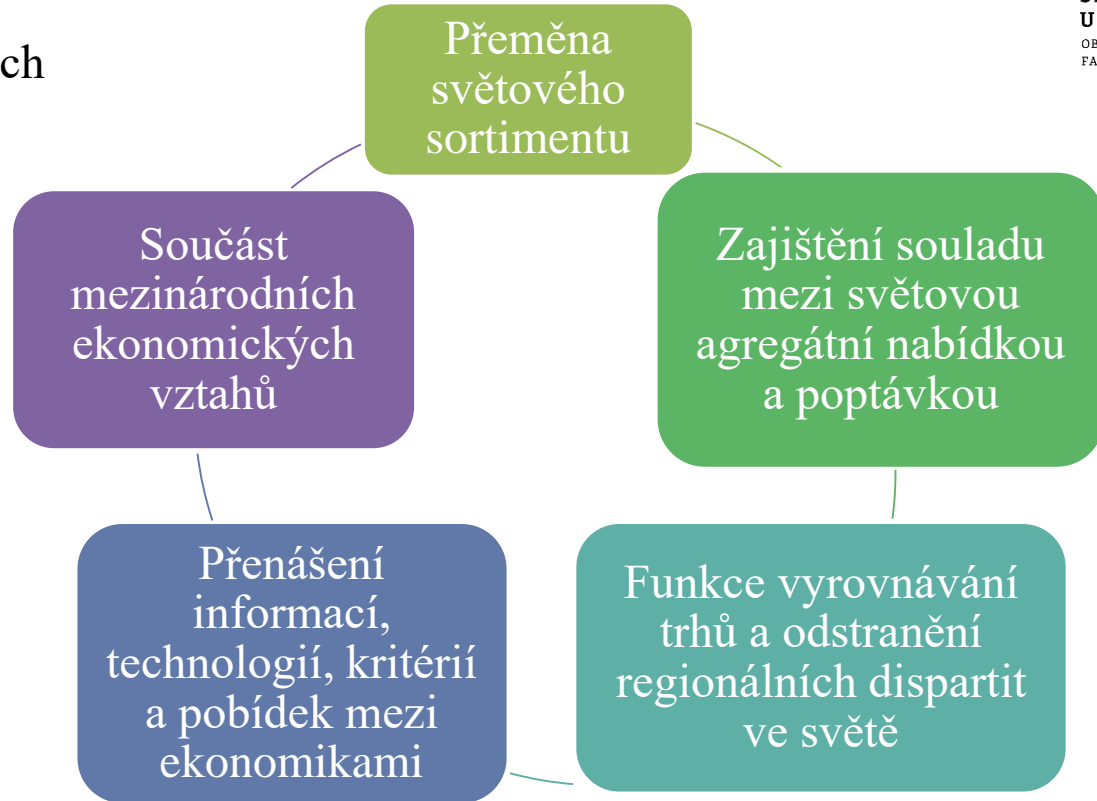


# FUNKCE MEZINÁRODNÍHO OBCHODU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Agregace funkcí obchodních operací v zahraničním obchodu a obdobné jako úloha obchodu v národní ekonomice:



# FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PROCES PROVÁDĚNÍ OBCHODNÍCH OPERACÍ

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Každá obchodní operace v mezinárodních vztazích má určitý specifický průběh, který bývá ovlivněn především následujícími aspekty (Machková a kol., 2014):

- typ zboží,
- charakter příslušného trhu,
- obchodněpolitická situace,
- zvolená distribuční cesta,
- rozsah a četnost obchodování s daným obchodním partnerem, jeho právní a finanční status,
- způsob obchodního jednání obchodního partnera.



# TYPY MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA

KATEGORIE	TYPY MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ
Předmět obchodní operace	Obchodní operace s hmotnými a nehmotnými produkty (statky)
Typ kontraktu	Prodejní/kupní operace zajišťované na základě kupních smluv, zprostředkovatelské operace na základě mandátních smluv a přepravní operace na základě smlouvy o přepravě
Pohyb zboží	Nákupní a prodejní operace, vývozní a dovozní operace, tranzitní a reexportní operace
<b>Druh obchodu</b>	Tradiční obchodní operace, netradiční operace, countertrade, reexporty, dlouhodobé kontrakty, burzovní a aukční obchody, switche, traťové operace, devizové arbitráže
Vztah k reprodukčnímu procesu	Operace v oblasti vědy a výzkumu, výroby, obchodu, doprovodných služeb a samostatných služeb

# Východiska mezinárodních obchodních operací

- Mezinárodní obchodní operace dle druhu obchodu
  - Tradiční obchodní operace
  - Netradiční obchodní operace
  - Countertrade
  - Ostatní typy obchodních operací

# MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ OPERACE DLE DRUHU OBCHODU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Společným rysem je skutečnost, že jejich těžiště je v samotné směnné oblasti a že jsou výsledkem výroby pro **převážně neznámé spotřebitele**



# MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ OPERACE DLE DRUHU OBCHODU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Tradiční obchodní operace

Operace založené  
na smlouvách

- Nákup
- Přeprava
- Zastoupení
- Pojištění

## Netradiční obchodní operace

Protidoběry

Reciprocita

Deblokace  
pohledávek

## Countertrade

Barter

Kompenzace

Paralelní obchod

Junktim

Buy back

Clearing

Industrial offset

## Ostatní typy obchodních operací

Reexporty

Dlouhodobé  
kontrakty

Burzovní a aukční  
obchody

Switche

Traťové operace

Devizové arbitráže

**Proč firmy  
obchodují  
prostřednictvím  
Countertrade  
obchodních  
operací?**





# TRADIČNÍ OBCHODNÍ OPERACE

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## ➤ Operace založené na smlouvách

NÁKUP

PŘEPRAVA

ZASTOUPENÍ

POJIŠTĚNÍ



# NETRADIČNÍ OBCHODNÍ OPERACE



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## PROTIODBĚRY

- Založeny na záměru kupujícího využívat vlastní dovozy k podpoře vlastních vývozů

## RECIPROČNÍ OPERACE

- Na základě negociační váhy zboží umožňuje rozšíření obchodu i v kontingentech již dřívějšími dodávkami vyčerpaných

## DEBLOKACE POHLEDÁVEK

- Proces, při kterém se pohledávka, která byla dříve zaznamenána jako nedobytná, vrátí do aktivního stavu



# COUNTERTRADE

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Countertrade je výměna **zboží nebo služeb**, které jsou zcela nebo zčásti zaplacený za **jiné zboží nebo služby**, nikoli za peníze. (Czinkota, 2021)

## Co může být důvodem, že firmy obchodují tímto způsobem?

- Nedostatek tvrdé měny
- Není možné obchodovat na jiných trzích
- Slabá nebo devalvovaná měna vůči měně jiné země (rozvojové země)

**Příklad:** V posledních letech docházelo k poklesu venezuelské měny, která klesala vůči americkému dolaru. Pro Venezuelu tak bylo nevýhodné prodávat svou ropu do Spojených států. Countertrade je v tomto případě finančně výhodnější.



# COUNTERTRADE – typy operací



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## BARTEROVÝ OBCHOD

- Je čistý výměnný obchod zboží za zboží
- Nedochozí k žádnému peněžnímu toku
- Je uzavřený jednou smlouvou mezi dvěma partnery

V dnešní době stále více vyhledávaný → lze se s ním setkat na příklad u sponzorů, reklamních agentur, řemeslníků a živnostníků

### Příklad

Sponzorský dar – Nákup pohonných hmot pro závodní automobil výměnou za umístění reklamy na vozidlo

Řemeslník – domluva s dodavatelem na vybavení dílny – uhrazení svými výrobky



# COUNTERTRADE – typy operací



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## KOMPENZAČNÍ OBCHOD

- Nejstarší typ obchodní operace v obchodní činnosti
- Uzavřen jedinou smlouvou, která má dva stupně (úplná kompenzace/částečná kompenzace)
- Je možné odstoupit od povinnosti zpětného nákupu nebo ji převést na třetí osobu

## PARALELNÍ OBCHOD

- Nejvíce využívaný typ operace v rámci countertrade
- Export a import jsou uzavírány dvěma navzájem nezávislými smlouvami
- Exportérovi je pohledávka vyplacená bezprostředně po jeho dodávce, navíc má čas (zpravidla 12 měsíců) pro zpětný nákup

## JUNKTIM

- Jedná se o obrácený paralelní obchod, iniciativa provedení vychází od importéra (dovozní firmy) – za svůj import dostane příspěvek od exportéra na realizaci obchodu

# COUNTERTRADE – typy operací



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

„BUY BACK“

- Obchod spojený se zpětným odběrem, kdy exportér akceptuje úplnou nebo částečnou platbu ve výrobcích, vyprodukovaných na jeho vyexportované technologii/zařízení/strojích

## Příklad

K této situaci například dochází v případě, kdy firma postaví v dané zemi závod nebo jí dodá technologii, vybavení, školení či jiné služby a souhlasí s tím, že si vezme určité procento z produkce závodu jako částečnou platbu za zakázku.

→ Strana A postaví v zemi B závod na zpracování soli a poskytne této rozvojové zemi kapitál. Země B na oplátku platí straně A solí z tohoto závodu.



# COUNTERTRADE – typy operací



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## CLEARING

- Vzájemné zúčtování pohledávek mezi dvěma i více státy

## INDUSTRIAL OFFSET

- Obchodní operace založená na kompenzaci velkého objemu exportovaného zboží (vojenská technika, letadla, technologické zařízení).
- Kompenzace (kompenzační závazek) může být ve formě investic nebo nepřímo ve formě výrobků.
- Často je proklamovaným cílem tohoto procesu vyrovnání obchodní bilance. Offsetová smlouva je doprovodná smlouva k (velké) zakázce, kterou se původní dodavatel zavazuje k odběru výrobků/služeb od původního odběratele.

### Příklad

Při nákupu obrněných transportérů Pandur II v roce 2009 vyjednala česká vláda offsety v objemu 153 %.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Webový portál ČT24 [online][vid. 26. září 2023]. Dostupné z <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/1418779-vojaci-dostanou-107-transporteru-pandur-ii-zakazku-posvetila-vlada>



---

# Proč firmy obchodují prostřednictvím Countertrade obchodních operací?





# OSTATNÍ TYPY OBCHODNÍCH OPERACÍ

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## REEXPORTY

- Zboží nakoupené v jedné zemi reexportér vyváží v nezměněném stavu do jiné země třetí osobě – reexporty přímé a nepřímé.

## TRAŤOVÉ (TRANZITNÍ) OPERACE

- Jsou založeny na modifikované kupní smlouvě, kdy dodavatel nezasílá prodané zboží kupujícímu, který je pouhým prostředníkem, ale jeho jménem přímo konečnému zákazníkovi tohoto prostředníka.

## RÁMCOVÉ OBCHODY NA ZÁKLADĚ DLOUHODOBÝCH KONTRAKTŮ

- Využívají se v obchodě se surovinami s cílem stabilizovat dodávku a odběr.
-

# OSTATNÍ TYPY OBCHODNÍCH OPERACÍ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## DEVIZOVÉ ARBITRÁŽE

- Jedná se o druh bankovní operace, jejímž cílem je dosáhnout nákupem či prodejem deviz na různých trzích příznivého cenového rozdílu v kursech, a tím zisku.

## OBCHODY BURZOVNÍ A AUKČNÍ

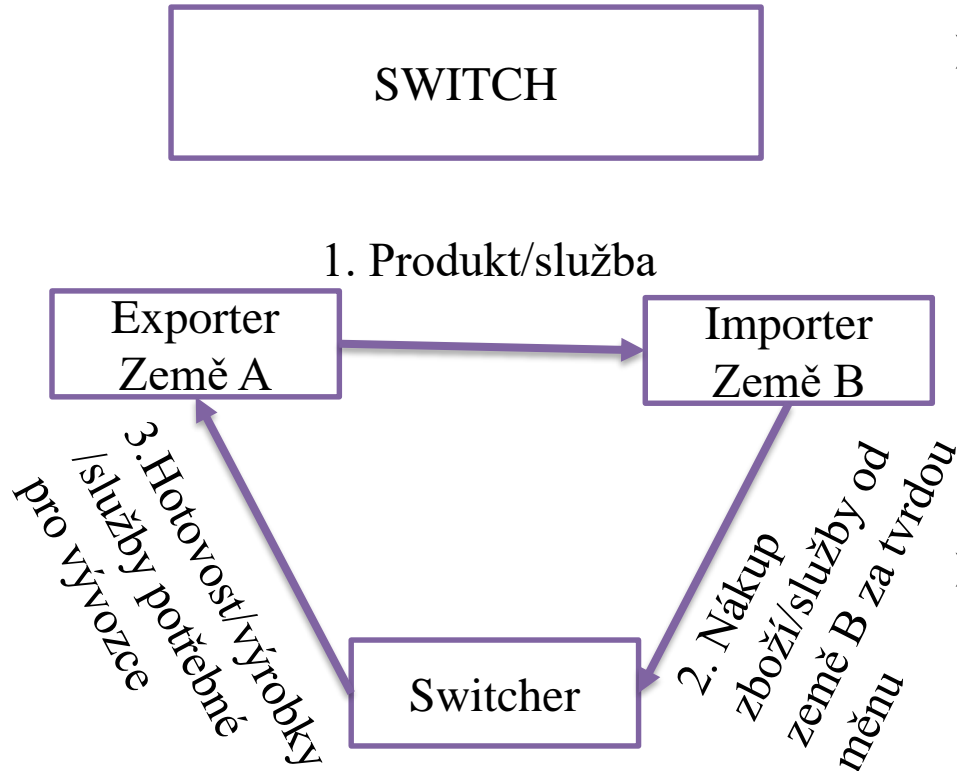
- Burzovní operace dělíme na operace efektivní a na operace diferenciační. Obchoduje se s vysoce zastupitelným, avšak nepřítomným zbožím.
- Aukční operace uzavíráme na aukcích s přítomným zbožím dle aukčních zvyklostí.

Obrázek č. 2: Sotheby's aukční síň<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Nejstarší a největší mezinárodní firma pořádající aukce výtvarného umění na světě

# OSTATNÍ TYPY OBCHODNÍCH OPERACÍ



- Lze charakterizovat jako „devizovou arbitráž“ prováděnou formou obchodu se zbožím. Podstatou je konverze určité měny do jiné, žádoucí měny, do obchodu je zapojen switcher (prostředník), který má za úkoly vybrat partnery podle tržní situace (zkoumá rozdíly v oficiálních a volných kurzech i cenové rozdíly v jednotlivých zemích).
- Jedná se o zvláštní druh nepřímých obchodů, při kterém dochází ke konverzi deviz, které nejsou vzájemně směnitelné.



---

## Co znamená nepřímý reexport? V jaké situaci je tento přístup vhodný?



# Východiska mezinárodních obchodních operací

## ➤ SHRNUTÍ

- Mezinárodní obchodní operace (MOO) můžeme chápat jako souhrn aktivit (činností) podporujících nákup a prodej produktů mezi dvěma a více státy.
- Obchodní činnosti dělíme na vnitřní, zahraniční a mezinárodní obchod (klasifikace obchodních činností).
- Na rozhodování o realizaci mezinárodní obchodní operace mají vliv rozhodovací kritéria, uvažujeme o výhodách a nevýhodách provádění těchto operací.
- Funkce mezinárodního obchodu jsou agregací funkcí zahraničního obchodu (transformační, vyrovnávání trhů, harmonizační, ekonomický růst, transmisní)
- Na proces provádění MOO má vliv typ zboží, charakter příslušného trhu, obchodněpolitická situace, zvolená distribuční cesta, rozsah a četnost obchodování s daným obchodním partnerem, jeho právní a finanční status, způsob obchodního jednání obchodního partnera.
- Dle druhu dělíme MOO na tradiční a netradiční operace, countertrade a ostatní typy obchodních operací.



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

---

Děkuji za pozornost



Máte dotazy?



# POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

1. UNCTAD, 2020. Key statistics and trends in international trade. Dostupné z: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2020d4\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2020d4_en.pdf)
  2. FERNIE, J., S. FERNIE and CH. MOORE, 2015. *Principles of retailing*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-79194-7.
  3. LAMBA, A. J., 2002. *The Art Of Retailing*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-463717-3.
  4. MACHKOVÁ H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ and A. Sato, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6<sup>th</sup> ed. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4874-0.
  5. MULAČOVÁ, V. and P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
  6. NEWMAN, A. and P. CULLEN, 2002. *Retailing: Environment & Operations*. Mason: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-86152-533-8.
  7. PRAŽSKÁ, L. and J. JINDRA, 2002. *Retail Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.
  8. SINGH, R., 2009. *International Trade Operations*, 2<sup>nd</sup> ed. New Delhi: Excel Books. ISBN 978-81-7446-735-5.
  9. ŠTĚRBOVÁ, L., I. ČERNÁ, R. ČAJKA, and I. BOLOTOV, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4694-4.
  10. SZCZYRBA, Z., 2006. *Geografie obchodu - se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Olomouc: Univerzita Palackého., ISBN 978-80-244-1453-9.
  11. Web portal Businessinfo [online] [04.07.2019]. Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mezinarodni-institute-v-mezinarodnim-obchode-23486.html#!&chapter=1>.
  12. Web portal Investopedia [online] [06.07.2019]. Available at: <https://www.investopedia.com/articles/markets/122415/worlds-top-10-retailers-wmt-cost.asp>.
  13. ZENTES, J., D. MORSCHETT, and H. SCHRAMM-KLEIN, 2016. *Strategic Retail Management: Text and International Cases*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Springer. ISBN 978-3-658-10183-1.
-