



Diplomová práce

Expanze podniku na zahraniční trh

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Jan Jonáš, DiS.

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Liberec 2023



Zadání diplomové práce

Expanze podniku na zahraniční trh

<i>Jméno a příjmení:</i>	Bc. Jan Jonáš, DiS.
<i>Osobní číslo:</i>	E21000299
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Marketing a mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska zkoumané problematiky.
3. Analýza vybraných zahraničních trhů.
4. Návrhy strategie pro vstup na zahraniční trh.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min. 65 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- DAVID, Fred R., 2015. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed., global ed. Upper Saddle River: Pearson. Global edition. ISBN 978-1-292-01689-4.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-3006-1.
- VEBER, Jaromír, Jana SRPOVÁ, Zdeňka CARDOVÁ, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Blanka HABRMANOVÁ, Ladislav HARTMAN, Jindřich HRABAL, Filip KREJČÍ, Miroslav KŘÍŽEK, Markéta KUBÁLKOVÁ, Vilém KUNZ, Zdeněk MIKOLÁŠ, Jana MÜLLEROVÁ, Ondřej PEŠEK, Jan SEKANINA, Ivana SVOBODOVÁ, Josef ŠIMAN, Jaromír VEBER (ml.) a Vladimír VOJÍK, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2015. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-16-3.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

Expanze podniku na zahraniční trh

Anotace

Diplomová práce se zabývá expanzí podniku na zahraniční trh. Jejím cílem je vybrat zahraniční trh pro expanzi řemeslného pivovaru GARP CB, s.r.o., navrhnout vhodné formy vstupu podniku na tento trh a identifikovat rizika, se kterými se může pivovar u jednotlivých forem vstupu setkat. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy mezinárodního obchodu, formy vstupu na zahraniční trh, rizika vstupu a analýzy konkurenceschopnosti firmy v zahraničním obchodě. Výzkumná část diplomové práce v úvodu představuje metodiku, která obsahuje výzkumné otázky a metody, které vedou k jejich zodpovězení. Následuje stručné představení zkoumané společnosti. Poté jsou pomocí zvolených analýz konkurenceschopnosti firmy v zahraničním obchodě analyzovány vybrané trhy a zkoumaná společnost. V závěru diplomové práce jsou na základě provedených analýz navrženy možné formy vstupu podniku na zahraniční trh a jsou zde zmíněna rizika, se kterými se podnik u jednotlivých forem vstupu může setkat, a stejně tak možnosti, jak by tato rizika mohl eliminovat.

Klíčová slova

formy vstupu na zahraniční trh, pivovar GARP CB, s.r.o., mezinárodní obchod, rizika vstupu na zahraniční trh

Expansion of the Business into the Foreign Market

Annotation

The diploma thesis deals with the expansion of the company into a foreign market. Its goal is to select a foreign market for the expansion of the craft brewery GARP CB, s.r.o., to propose appropriate forms of entry for the company into this market, and to identify the risks that the brewery may encounter with individual forms of entry. In the theoretical part, the basic terms of international trade, forms of entering a foreign market, risks of entry, and analysis of a company's competitiveness in foreign trade are defined. The research part of the diploma thesis presents a methodology and research questions. A brief introduction of the researched company follows. Then, selected markets and the investigated company are analysed using selected analyses of the company's competitiveness in foreign trade. In the conclusion of the diploma thesis, based on the analyses carried out, possible forms of entry of the company into the foreign market are proposed, and the risks that the company may encounter with individual forms of entry are mentioned here, as well as the possibilities of how these risks could be eliminated.

Key Words

Forms of entry into foreign markets, brewery GARP CB, s.r.o., international trade, risks of the entry into foreign market

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1. Teoretická východiska mezinárodního obchodu a vstupu firmy na zahraniční trh	14
1.1 Vymezení pojmu mezinárodní obchod	14
1.1.1 Význam mezinárodního obchodu	15
1.1.2 Vliv globalizace na mezinárodní obchod	15
1.2 Formy vstupu na zahraniční trh	17
1.2.1 Vývozní a dovozní operace	17
1.2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice	20
1.2.3 Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trh	23
1.3 Rizika vstupu na zahraniční trh	26
1.3.1 Kurzová rizika	26
1.3.2 Rizika tržní	26
1.3.3 Rizika přepravní	27
1.3.4 Rizika teritoriální	27
1.3.5 Rizika komerční	27
1.3.6 Rizika odpovědnostní	28
2. Analýza konkurenceschopnosti firmy	29
2.1 Porterův model pěti sil	29
2.2 PESTLE analýza	32
2.3 SWOT analýza	34
2.3.1 Konfrontační matice	36
3. Metodika	38
4. Podnik GARP CB, s.r.o.	40
5. Analýza vnějšího prostředí	42
5.1 Analýza rakouského trhu	42
5.1.1 PEST analýza rakouského trhu	42
5.1.2 Porterův model pěti sil pro rakouský trh	48
5.2 Analýza německého trhu	51

5.2.1 PEST analýza německého trhu.....	51
5.2.2 Porterův model pěti sil pro německý trh.....	57
5.3 Určení cílového trhu.....	60
6. SWOT analýza.....	64
6.1 SWOT analýza německého trhu.....	64
6.1.1 Konfrontační matice německého trhu.....	66
6.2 SWOT analýza pivovaru GARP CB, s.r.o.....	67
6.2.1 Konfrontační matice pivovaru GARP CB, s.r.o.....	69
6.3 Formy vstupu na zahraniční trh.....	70
Závěr	73
Seznam použité literatury	75

Seznam zkratk

EU Evropská unie

EUR Euro

IMF Mezinárodní měnový fond (*International Monetary Fund*)

MO Mezinárodní obchod

OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (*Organisation for Economic Co-operation and Development*)

OSN Organizace spojených národů

WHO Světová zdravotnická organizace (*World Health Organization*)

WTO Světová obchodní organizace (*World Trade Organization*)

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	35
Tabulka 2: Příklady faktorů ve SWOT matici.....	36
Tabulka 3: Konfrontační matice.....	37
Tabulka 4: Stanovení vah.....	38
Tabulka 5: Bodová stupnice vícekriteriálního hodnocení.....	39
Tabulka 6: Čistý obrat pivovaru GARP CB, s.r.o.	41
Tabulka 7: Makroekonomické ukazatele Rakouska.....	45
Tabulka 8: Počet obyvatel Rakouska	46
Tabulka 9: Makroekonomické ukazatele Německa	54
Tabulka 10: Počet obyvatel Německa	54
Tabulka 11: Vícekriteriální hodnocení rakouského trhu	62
Tabulka 12: Vícekriteriální hodnocení německého trhu.....	63
Tabulka 13: SWOT analýza německého trhu	66
Tabulka 14: Konfrontační matice německého trhu.....	66
Tabulka 15: SWOT analýza pivovaru GARP CB, s.r.o.....	69
Tabulka 16: Konfrontační matice pivovaru GARP CB, s.r.o.	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývozní a dovozní operace.....	18
Obrázek 2: Formy nenáročné na kapitálové investice.....	21
Obrázek 3: Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trh.....	24
Obrázek 4: Porterův model 5 sil.....	30
Obrázek 5: Vnější faktory působící na podnik.....	32
Obrázek 6: Pivovar GARP CB, s.r.o.	40
Obrázek 7: Pivo GARP.....	41
Obrázek 8: Rakouské výdaje na vědu a výzkum (% z HDP)	47
Obrázek 9: Německé výdaje na vědu a výzkum (% z HDP).....	56

Úvod

V dnešním globalizovaném světě mnoho podniků působí nebo uvažuje o působení na zahraničních trzích, a to především za účelem rozšiřování podnikatelské činnosti mimo svůj domovský stát, a rovněž za účelem zvyšování zisku a budování lepší image. Při expanzi na zahraniční trhy se však podniky setkávají s mnoha překážkami, které mohou být důvodem jejich případného neúspěchu při snaze uplatnit se na daných zahraničních trzích. Před internacionalizací by měl podnik zvážit určité faktory, které mohou mít na jeho podnikání v zahraničí výrazný vliv. Mezi faktory, které by měl podnik před expanzí analyzovat, patří bezesporu faktory ekonomické, díky nimž podnik může odhalit, v jakém stavu se nachází ekonomika státu, do kterého chce přesunout své aktivity, dále např. i to, jaká je kupní síla tamního obyvatelstva. Dalšími faktory, kterými by se podnik měl zabývat, jsou faktory politické, kulturně-sociální, technologické, environmentální apod. Stejně tak by měl každý podnik, který uvažuje o expanzi na zahraniční trh, uskutečnit řadu analýz a sestavit strategické plány, které mu napoví, zda může být jeho zamýšlená expanze úspěšná, a zda je vybraný trh vhodným místem pro jeho podnikatelské záměry.

Cílem diplomové práce je vybrat vhodný zahraniční trh pro expanzi řemeslného pivovaru GARP CB, s.r.o. a následně navrhnout možné formy vstupu podniku na tento vybraný trh. Práce u jednotlivých forem vstupu identifikuje rizika, s nimiž se podnik u vybraných forem může setkat, a která mohou mít vliv na jeho podnikání v zahraničí. Práce tak hledá odpovědi na tři výzkumné otázky. Který zahraniční trh je pro expanzi malého pivovaru nejvhodnější, jaké formy vstupu na zahraniční trh jsou pro malé pivovary vhodné a se kterými riziky se může pivovar u jednotlivých forem vstupu setkat.

Teoretická část této diplomové práce je členěna do dvou kapitol. První kapitola vymezuje základní pojmy týkající se mezinárodního obchodu. Dále tato kapitola představuje různé formy vstupu na zahraniční trh a rizika, s nimiž se lze při vstupu na zahraniční trh setkat. Druhá kapitola se věnuje analýze konkurenceschopnosti firmy v zahraničním obchodě prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, PESTLE a SWOT analýzy. K tomuto používá různé strategie a analýzy jako je Porterův model pěti sil, PESTLE analýza a SWOT analýza, která má za cíl odhalit silné a slabé stránky nejen expandující firmy, ale i vybraného zahraničního trhu.

Po teoretické části následuje výzkumná část, která je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se věnuje metodice, která zahrnuje cíl a výzkumné otázky práce a použité výzkumné metody vedoucí k dosažení cíle a zodpovězení výzkumných otázek. Následující kapitola stručně představuje pivovar GARP CB, s.r.o., jenž byl vybrán k expanzi na zahraniční trh. Další kapitola se zabývá analýzou vybraných trhů. Pomocí Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy je analyzován rakouský a německý trh. V závěru výzkumné části je pomocí vícekritériálního hodnocení určen cílový trh, který se dle vybraných kritérií jeví jako vhodný pro expanzi podniku. V poslední kapitole výzkumné části je provedena SWOT analýza vybraného trhu a pivovaru. Na základě provedené analýzy jsou následně navrženy formy vstupu, které by měl podnik zvažovat v případě realizace expanze na zvolený trh. U jednotlivých forem vstupu jsou rovněž popsána rizika, kterým by podnik u vybraných forem vstupu čelil, a také navrženy možnosti, jak by tato rizika mohl podnik eliminovat.

1. Teoretická východiska mezinárodního obchodu a vstupu firmy na zahraniční trh

Úvodní kapitola je věnována základním pojmům, které jsou klíčové pro výzkumnou část této diplomové práce. Kapitola postupně definuje pojmy jako je mezinárodní obchod a jeho význam, vliv globalizace na mezinárodní obchod či formy vstupu podniku na zahraniční trh. V závěru této kapitoly jsou charakterizována rizika, jež mohou podnik při vstupu na zahraniční trh potkat.

1.1 Vymezení pojmu mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod (dále jen MO) je dle Penga a Meyera (2019) o firmách zabývajících se mezinárodními ekonomickými aktivitami a podnikáním v zahraničí. Mezinárodní obchodní aktivity mají mnoho podob a zapojují mnoho odlišných aktérů. Nejvýznamnější aktéři MO jsou dle autorů nadnárodní podniky, definované jako firmy, které se podílejí na přímých zahraničních investicích tím, že přímo investují do činností s přidanou hodnotou a řídí je v jiných zemích.

Štěrbová (2013, s. 18) definuje mezinárodní obchod jako „*souhrn zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, příp. států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik; je tedy součtem dvou a více zahraničních obchodů.*“ Mezi subjekty světové ekonomiky autorka řadí:

- soukromé ekonomické subjekty, působící uvnitř národních ekonomik. Do této skupiny dle ní patří jednotlivci či domácnosti nebo malé, střední a velké podniky,
- nadnárodní ekonomické subjekty,
- ekonomické subjekty veřejného sektoru jako ministerstva nebo centrální banky,
- ekonomické subjekty neziskového sektoru.

Do mezinárodního obchodu jsou však zapojeny především první dvě skupiny, tj. soukromé ekonomické subjekty a nadnárodní ekonomické subjekty, které jsou skutečnými účastníky mezinárodních obchodních operací (Štěrbová, 2013).

1.1.1 Význam mezinárodního obchodu

Svatoš (2009) hodnotí význam mezinárodního obchodu v ekonomice jednotlivých zemí dle několika hledisek. Za první hledisko považuje **efektivnost**, kterou lze vysvětlit jako snahu exportní politiky dané země soustředit se na výrobky, u kterých lze dosáhnout největších úspor společenské práce. Pro dosažení konkrétního cíle je na dané produkty soustředěn výzkum, vývoj a propagační úsilí. Čím menší a otevřenější ekonomika je, tím by měl být její důraz na udržení konkurenceschopnosti větší.

Jako další hledisko autor zmiňuje **proporcionalitu**, u které uvádí, že na světě existuje jen hrstka zemí, které disponují dostatečně velkým domácím trhem a průmyslovou základnou, která dosahuje soběstačného vývoje. Jedná se o země, které mají komplexní surovinovou základnu, kterou pokryjí potřeby domácí průmyslové výroby.

V neposlední řadě autor pojednává o **demonstrativním efektu**, kde lze prostřednictvím vývozního programu země zachytit úroveň dané ekonomiky. Dovozní program poté představuje způsob, kterým dané země získávají užité hodnoty, které v zemi scházejí a zajištění ekonomického rozvoje importní země. Cílem může být i jistý transfer světových trendů jako je náhrada energetických zdrojů, bezpečnost práce či šíření ekologických prvků nebo nové tendence v balení.

1.1.2 Vliv globalizace na mezinárodní obchod

S MO je rovněž velmi úzce spjat termín globalizace. Štrach (2009, s. 12) definuje globalizaci jako: „*rostoucí propojenost jednotlivých společenských procesů a subjektů.*“ Daniels a kol. (2022) tvrdí, že globalizace je založena na rozšiřování a prohlubování vzájemně nezávislých vztahů mezi lidmi po celém světě. Tento termín lze rovněž někdy chápat jako eliminaci překážek MO při pohybu zboží, služeb, kapitálu, technologií a lidí, přičemž v jeho důsledku dochází k ovlivňování integrací světových ekonomik. V průběhu historie docházelo k rozšiřování styků napříč kontinenty, což napomohlo k rozvoji a přístupu k rozmanitým zdrojům, produktům, službám a trhům.

Štrach (2009) popisuje globalizaci ve třech hlavních vlnách. Počátkem **globalizace 1.0** bylo dle autora objevení Ameriky, čímž došlo k zahájení kolonizační éry a častějších zámořských obchodů. Kolonie byly zdrojem nerostných surovin či laciné pracovní síly a staly se odběrateli průmyslových vymožeností. Globalizace v tomto pojetí představovala snahu států získat moc nad zámořským územím, jejichž vlastnictví bylo zdrojem blahobytu.

Globalizaci 2.0 dle autora způsobila průmyslová revoluce na počátku 19. století, kdy mohla Evropa díky svým technologiím častěji obchodovat se zámořím. Výměna potravin či zboží se v této době stala zcela běžnou a lidé postupem času začali cestovat. Tato vlna globalizace byla charakteristická působením firem na mezinárodních trzích a jejich výměnou zboží. Koloniální řád v této globalizační vlně ustupoval.

Poslední vlna globalizace, tedy **globalizace 3.0** započala kolem roku 2000 a stala se symbolem 21. století. Technologie, internet či snaha firem hledat pro ně výhodnější lokality, zrychlily společenskou i ekonomickou propojenost jednotlivých zemí. Globalizace se stala symbolem každého jedince a dokázala, že nejen lidé, ale také zboží a služby mohou cestovat i ve virtuálním světě.

Dle Štracha (2009) lze propojenost států postihnout jistými indikátory. Společnost A. T. Kearney publikuje index globalizace, který se skládá ze čtyř hlavních dimenzí, kterými jsou ekonomická integrace, osobní kontakt, technologická propojenost a politická angažovanost. V případě **ekonomické integrace** jsou zkoumány toky přímých zahraničních investic a MO. **Osobní kontakt** je měřen mezinárodní turistikou, mezinárodním převodem peněz nebo mezinárodním telekomunikačním provozem. U **technologické propojenosti** se zkoumá například počet uživatelů internetu či internetových hostitelských serverů. U **politické angažovanosti** se sleduje členství zemí v mezinárodních organizacích nebo suma vládních transferových plateb.

V neposlední řadě Štrach (2009) uvádí, že k růstu mobility kapitálu, práce a zboží přispěl především rozvoj technické a technologické infrastruktury jako jsou například rychlé informační technologie či pravidelnost dopravního spojení. Mezi další důvody rozvoje MO autor řadí stabilní ekonomicko-politickou situaci, vznik obchodních

organizací, které vedly k omezení bariér obchodu, privatizaci či snížení nákladů produkce.

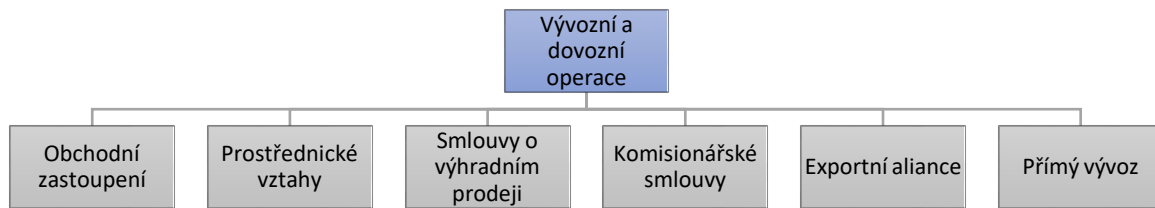
1.2 Formy vstupu na zahraniční trh

Při expanzi podniku na zahraniční trh je klíčové zvolit správnou formu vstupu. Zatímco malé a střední podniky častěji volí formu vstupu prostřednictvím vývozních a dovozních operací, velké firmy kombinují řadu forem dle zvolené strategie pro cílový trh. Liberalizace mezinárodního prostředí umožňuje podnikům přenášet výrobu a služby do zemí, kde jsou výhodnější podmínky např. v podobě nižších výrobních a logistických nákladů, v důsledku čehož jsou tak výrobky v současné době kompletovány v různých částech světa. Tento trend maže ekonomické hranice a transformuje obchodní vztahy mezi zeměmi, posiluje otevřenost národních ekonomik a současně zvyšuje celosvětovou konkurenci, jelikož podporuje růst v transformujících se a rozvojových ekonomikách (Machková a kol., 2014).

Výběr vhodné formy vstupu na zahraniční trh závisí na mnoha faktorech, jako je například velikost firmy či její kapitálová vybavenost. Mezi nejběžnější formy vstupu na zahraniční trh patří vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy na zahraniční trh. Následující podkapitoly popisují jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh.

1.2.1 Vývozní a dovozní operace

Mezi nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy lze řadit vývozní a dovozní operace (viz obr. 1), mezi které patří přímý vývoz, obchodní zastoupení, prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, komisionářské smlouvy, exportní aliance. Vývoz je obvykle chápán jako forma vstupu, která nevyžaduje žádné investice (Mulačová a Mulač, 2013). Při exportu mohou firmy využít mnoho obchodních metod a navázat spolupráce na základně smluvních vztahů s několika subjekty jako jsou například výhradní distributoři, prostředníci, obchodní zástupci, zprostředkovatelé či komisionáři (Machková a kol., 2014).



Obrázek 1: Vývozní a dovozní operace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Machková a kol. (2014)

Obchodní zastoupení

Základní podstatou obchodní zastupitelské činnosti je vyhledávání potencionálních odběratelů, prezentování nabídky zastoupené firmy a vedení komplexního jednání s cílem uzavření obchodu. Obchodní zástupce jednak zajišťuje uzavírání smluv, ale i uzavírání a sjednávání obchodů ve prospěch zastoupeného. Sjednáním smlouvy o obchodním zastoupení se obchodní zástupce v tomto případě jako samostatný právní subjekt zavazuje vyvíjet dlouhodobě činnost pro zastoupeného, která vede k dojednání obchodů či k jejich uzavírání ve jménu zastoupeného (Mulačová a Mulač, 2013). Zastoupený se následně zavazuje obchodnímu zástupci vyplácet provizi. Smlouvy o obchodním zastoupení se zpravidla sjednávají na dobu určitou, anebo neurčitou a závazek obchodního zástupce zaniká uplynutím stanovené lhůty (Machková a kol., 2014).

Prostřednické vztahy

Představují jeden z možných způsobů expanze na zahraniční trh pro ty podniky, které se obávají rizik mezinárodního obchodu, nemají zkušenosti se zahraničními trhy nebo nechtějí budovat vlastní importní nebo exportní obchodní oddělení. K zabezpečení těchto obchodů využívají společnosti nezávislé zprostředkovatelské firmy, které jednájí na vlastní účet, vlastním jménem a na vlastní riziko. Prostřednické firmy buď zboží kupují a dále prodávají, anebo obchody zprostředkovávají. Odměnou těmto prostředníkům je obchodní marže, kterou tvoří rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou (Jíříková, 2019). Machková a kol. (2014) řadí mezi hlavní výhody prostředníků eliminaci rizik, jež jsou typická pro MO, tj. politických, kurzových nebo inkasních rizik. Kromě toho je výhodou prostřednických vztahů možnost podniku vyvážet své výrobky na trhy, na kterých je nákladné obchodovat přímo. Mezi nevýhody

prostřednických vztahů patří ztráta kontroly nad cenami i distribucí, anebo ztráta přímého kontaktu se zákazníkem.

Smlouvy o výhradním prodeji

Machková a kol. (2014) charakterizuje smlouvu o výhradním prodeji jako smlouvu s prostředníkem, ve které je uveden závazek dodavatele, že zboží nebude v konkrétní oblasti dodáváno jiné osobě, než je odběratel, tedy onen výhradní distributor. Samostatné dodávky jsou následně realizovány prostřednictvím samostatných kupních smluv.

U spotřebního zboží v oblasti výhradní distribuce lze využít tzv. piggyback. Jedná se o spolupráci dvou či více firem podnikajících ve stejném oboru, přičemž větší firma poskytuje menší firmě za úplatu své distribuční kanály. Největší výhodou pro malé firmy v tomto případě spočívá ve využití zkušeností a dobrého jména velké společnosti. Pro malou firmu se může jednat o poměrně rychlý vstup na zahraniční trh za nízké náklady (Machková a Machek, 2021).

Mezi výhody této formy vstupu na zahraniční trh lze označit znalost podnikatelského prostředí výhradním prodejcem, využití zaběhlých obchodních cest a distribučních sítí či možnost rychlého proniknutí na vzdálené trhy (Jiříková, 2019).

Komisionářské smlouvy

Podle Mulačové a Mulače (2013) se prostřednictvím komisionářské smlouvy komisionář zavazuje vlastním jménem zrealizovat nákup a prodej na cizí účet. Naopak komitent se zavazuje zaplatit za realizaci úspěšného obchodu určitou provizi. Zodpovědnou osobou je v tomto vztahu komisionář. Tudíž z právního jednání komisionáře nevznikají komitentovi žádná práva ani závazky.

Machková a kol. (2014) dodávají, že věc, která byla svěřena komisionáři k prodeji, zůstává i nadále ve vlastnictví komitenta, než nenabude vlastnické právo třetí osoba. Výhodou těchto služeb je možnost kontroly nad cenami, jelikož zboží je prodáváno za ceny, které stanovil komitent. Další výhodou je využití postavení komisionáře na trhu, obchodních kontaktů a jeho dobrého jména. Mezi nevýhody lze řadit samostatnost,

kteřou komisionář nabývá a fakt, že firma nevystupuje na konkrétním trhu vlastním jménem.

Exportní aliance

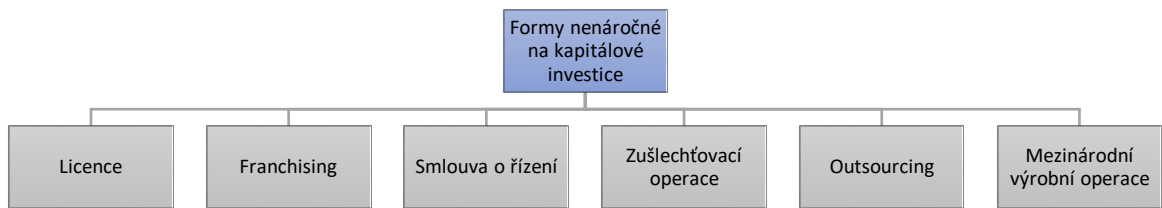
Jednou ze zajímavých forem pro malé a střední podniky může být jejich účast v exportních aliancích. Aliance sdružují jednotlivé firmy, jejichž zboží a služby se vzájemně doplňují. Při vstupu na zahraniční trh jsou tak firmy společně silnější, než kdyby každá firma vstupovala na daný trh sama (CzechTrade, 2016). Jako hlavní výhody této formy vstupu na zahraniční trh Machková a kol. (2014) shledávají úspory nákladů, snížení exportních rizik nebo lepší vyjednávací pozici. Největší nevýhodou exportní aliance je ztráta samostatnosti a nezávislosti jednotlivých firem.

Přímý vývoz

Přímé vývozy jsou obvykle používány při vývozu výrobních zařízení, průmyslových výrobků nebo investičních celků. Dodávky výrobků jsou komplikované a provází je potřeba poskytovat mnoho odborných služeb, u kterých je nutná přítomnost výrobce. Mezi největší výhodu přímého vývozu lze zařadit možnost kontroly nad celým výrobkem od použití marketingové strategie, přes stanovení cen až po budování obchodních vztahů (Machková a kol., 2014).

1.2.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Dalšími formami vstupu na zahraniční trhy jsou formy nenáročné na kapitálové investice. Dle Srpové (2020) využije podnik formu nenáročných kapitálových investic v případě, pokud nemá v úmyslu investovat své prostředky v zahraničí, ale přesto chce na zahraničních trzích působit (viz obr. 2). Podnik může například poskytnout licence, smlouvu o řízení nebo využít franchising. V oblasti výroby může podnik zvolit formu výrobní kooperace či zušlechťovacích operací.



Obrázek 2: *Formy nenáročné na kapitálové investice*
Zdroj: Vlastní zpracování dle Machková a kol. (2014)

Licence

Jednou z velmi často užívaných kapitálově nenáročných forem vstupu na trh jsou licence. Štrach (2009) definuje licenci jako svolení o použití nehmotného majetku. Jedná se o ujednání, kdy poskytovatel opravňuje nabyvatele k využití práv průmyslového vlastnictví a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí odměny za období, během kterého mohl licenci využívat. Daniels a kol. (2022) uvádí, že výše a způsob platby se u každé licence liší, jelikož se každá smlouva sjednává individuálně. Například u licencí, kde jsou potenciální prodeje vysoké, bude i cena licence vysoká. Ony vysoké prodeje záleží na faktorech, jako je velikost prodejního území nebo dlouhověkost tržního aktiva.

Machková a Machek (2021) řadí mezi nejčastější důvody prodeje práv k využívání průmyslového vlastnictví nemožnost zavést výrobu, při které by firma využívala své vynálezy nebo jiné vědecko-technické poznatky např. z důvodu nedostačující kapitálové síly a velikosti subjektu, jež je vlastníkem licence. Dalším důvodem, proč podniky prodávají své licence je například nemožnost přímého vývozu zboží do zemí, kde jsou trhy chráněny cly či jinými bariérami. Naopak mezi nejčastější důvody, proč se podnik uchyluje ke koupi práv k licencím, autoři řadí například nedostatek prostředků k vlastnímu výzkumu a vývoji nebo dokonalou zahraniční patentovou ochranu, která brání nalezení vlastního originálního řešení.

Franchising

Další kapitálově nenáročnou formou je franchising. Český institut pro franchising (2016) uvádí že „*Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie.*“ Institut dále uvádí, že se jedná o dlouhodobou

spolupráci finančně samostatných a nezávislých společností, tedy poskytovatele tzv. franchisora a příjemce tzv. franchisee. Příjemce má povinnost provozovat činnost v souladu s koncepcí, kterou vytvořil franchisor, jenž udělil příjemci právo tuto obchodní činnost za jistou úplatu provozovat.

V podstatě jde o iniciativu menší firmy s nutnou odpovědností za výsledky hospodaření, která využívá znalosti místního trhu a může pružně reagovat na lokální potřeby s velkou silou zavedeného know-how. Franchisor poskytuje nejen své know-how, ale poskytuje prodejní či technickou pomoc nebo zabezpečuje vybrané služby. Tento druh formy podnikání nalezneme v mnoha odvětví jako je například rychlé občerstvení, provozování benzinových čerpadel nebo hotelnictví (Jiříková, 2019).

Smlouva o řízení

Dle Danielse a kol. (2022) tento druh smlouvy používají především společnosti, které věří, že jiný subjekt dokáže řídit provoz společnosti efektivněji než společnost samotná, díky specifickým schopnostem pro dané odvětví. Řízení probíhá na základě smluvního ujednání a smlouva je vždy ujednána na dobu určitou.

Machková a kol. (2014) dodávají, že nejčastěji se tento typ smlouvy využívá v hotelnictví, u poradenských služeb či řízení výrobního závodu. V podstatě se jedná o přenesení úspěšné koncepce do zahraničí, za kterou je poskytována odměna v podobě podílu na zisku, procenta z obrátu nebo možnosti získání akcií společnosti.

Zušlechťovací operace

Zušlechťovacími operacemi se často zapojují české firmy do mezinárodní spolupráce. Nejběžněji jde o zpracování či přepracování polotvarů, materiálů či surovin do vyššího stupně finality případně do hotového výrobku. Zušlechťovací operace jsou posuzovány z právního hlediska jako smlouva o dílo (Machková a kol., 2014).

Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Pomocí smluvního zajištění konkrétních operací přenáší podnik určité aktivity na externí subjekty. Díky externalizaci se tak firma může soustředit na své silné stránky, které přinášejí větší přidanou hodnotu oproti například výrobním operacím. Mimo

specializace lze mezi výhody řadit například možnost měnit dodavatele, možnost pohotovité reakce na změnu poptávky či nízké náklady. Outsourcing je nejběžnější pro odvětví, jako je například elektrotechnický průmysl, farmaceutický průmysl nebo výroba sportovních potřeb (Machková a Machek, 2021).

Mezinárodní výrobní kooperace

Vochozka a Mulač (2012) uvádí, že principem mezinárodní výrobní kooperace je rozčlenění výrobního programu do různých zemí, aniž by u výrobců došlo ke sloučení či k jejich kapitálovému propojení. Finální výrobek je následně kompletován několika výrobci. Spolupráce může být zaměřena nejen na výrobu, ale také například na výzkum a vývoj, na oblast odbytu nebo se může vyskytovat i ve službách. Důvodem pro využití mezinárodní kooperace je obvykle rozdíl v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování či nákladovosti komponentů. Mezinárodní spoluprací lze dosáhnout redukce nákladů a zesílení konkurenceschopnosti na mezinárodních trzích.

1.2.3 Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trh

Kapitálové vstupy na zahraniční trh jsou charakteristické především pro velké firmy, jelikož se jedná o investičně náročné operace. Mezi tyto formy lze řadit investice na zelené či hnědé louce, akvizice, fúze, společné podnikání či strategické aliance (viz obr. 3). Kapitálové vstupy na zahraniční trh představují pro podnik nejvyšší stupeň internacionalizace svých aktivit. Účelem přímé zahraniční investice je rozšíření, získání nebo založení dlouhodobých ekonomických vztahů mezi podnikem a investorem z odlišné země. Formy investic mohou být hmotné, nehmotné, mohou to být i vnitrofiremní půjčky nebo reinvestovaný kapitál. Tyto investice významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky, jelikož investoři přinášejí do zemí kapitál nutný například k modernizaci podniku, nákupu progresivnějších technologií nebo umožňují vytvářet nové pracovní příležitosti (Machková a Machek, 2021).

Štěřbová (2013) dodává, že formy investičních pobídek mohou být velmi rozmanité a mít podobu například subvencí, dotací, daňových výhod nebo úlev, poskytnutí vědecko-výzkumných kapacit nebo potřebné infrastruktury či vládních zakázek. Dle Kalínské (2010) může být dopad přímých zahraničních investic dvojsečný. Pozitivním

důsledkem je vnímání kvalitního podnikatelského prostředí dané země investory. Naopak negativní efekt je spatřován například v deficitu bilance výnosů na běžném účtu.



Obrázek 3: Kapitálové vstupy společnosti na zahraniční trh

Zdroj: Vlastní zpracování dle Machková a kol. (2014)

Investice na zelené louce

Peng a Meyer (2019) investicemi na zelené louce rozumí nově postavené továrny či kanceláře. Jednou z výhod této formy vstupu je vytvoření zcela nového podniku podle vlastních návrhů a potřeb organizace. Mimo to vedení společnosti získá kompletní kontrolu nad všemi aktivitami nově vzniklého podniku. V neposlední řadě lze jako výhodu investic na zelené louce zmínit možnost koncipovat tyto investice tak, aby byly zpočátku malé a rostly s rozvojem trhu.

Tyto investice přinášejí do cílové země více kapitálu, moderních technologií a mimo to zvyšují samotnou konkurenci na trhu. Pro hostitelskou zemi jsou přínosem v podobě tvorby nových pracovních míst, a proto jsou podporovány formou investičních pobídek. U tohoto typu investic jde o rozšíření výrobních nebo prodejních kapacit společnosti především do méně vyspělých zemí, kde není možné provést akvizice nebo u odvětví, kde se vyplatí vybudovat nové kvalitně vybavené pracoviště, které odpovídá např. legislativním, bezpečnostním normám (Machková a Machek, 2021).

Akvizice

David (2015) uvádí, že akvizicí se rozumí situace, kdy jedna společnost koupí či převezme druhou společnost, nebo naopak. Charakter akvizic může být dvojitý. Pokud si jedna ze stran akvizici nepřeje, jedná se o nepřátelské převzetí. V tomto případě je

nejčastěji cílem akvizice likvidace konkurence. Naopak, pokud si akvizici přejí obě strany, označuje se jako přátelské spojení, jehož důsledkem má být např. posílení pozice firmy a dosažení synergického efektu. Peng a Meyer (2019) spatřují výhodu akvizic v možnosti získání přístupu k firmám, které nejsou jinak na prodej.

Fúze

Veber, Srpová a kol. (2012) uvádějí, že fúze může mít dvě podoby, a to sloučení nebo splynutí. Zatímco u sloučení jde o zánik jedné či více společností a k převodu jmění na jinou společnost, u splynutí jde o zánik dvou nebo více společností a k převodu jmění, práv a povinností na nově vzniklou nástupnickou společnost. Mezi důvody fúze patří využití synergických efektů, ekonomie rozsahu, diverzifikace firemních aktivit či snaha posílit tržní postavení.

Společné podnikání

Dalším způsobem vstupu podniku na zahraniční trh je společné podnikání, pro které je charakteristické sloučení prostředků dvou nebo více firem do společného vlastnictví s cílem realizovat společný podnikatelský záměr, krýt ztráty nebo podílet se na zisku (Machková a Machek, 2021).

Peng a Meyer (2019) uvádí, že existují tři formy společného podnikání. První formou je situace, kdy minoritní podnik drží méně než 50% vlastního kapitálu. Druhá forma je poté, pokud minoritní i majoritní podnik drží 50% vlastního kapitálu. Poslední forma společného podnikání je, když majoritní podnik drží více než 50% vlastního kapitálu. Za výhody této formy vstupu lze označit sdílení nákladů a rizik obou podniků. Dále získání znalostí o hostitelské zemi zahraničního podniku. Naopak místní firma získá technologie a potřebný kapitál k řízení společnosti.

Strategické aliance

Strategickou aliancí se rozumí sdružení dvou či více firem za účelem prosazení společného zájmu. Spolupráce může být delšího či kratšího rázu a je zpravidla založena na smluvní bázi. Využití strategických aliancí lze spatřit u jakéhokoliv typu firem. Může jít o nadnárodní řetězce či jen o malé podniky, které využívají své know-how či výrobní kapacity ke zvýšení prosperity (Jiříková, 2019).

1.3 Rizika vstupu na zahraniční trh

Každá oblast podnikání je spojena s určitými riziky a jinak tomu není ani v případě snahy podniku expandovat na zahraniční trhy. „Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání“ (Smejkal a Rais, 2010, s. 90). Machková a kol. (2014) dodává, že rizika způsobují, že se dosažený výsledek může lišit od předpokládaného výsledku. Určitá rizika jsou specifická pro danou činnost podnikání nebo dokonce pro celé odvětví a některá jako např. riziko změny tržní situace, může mít širokou působnost. U MO se lze nejčastěji setkat s riziky kurzovými, tržními, přepravními, teritoriálními, komerčními, odpovědnostními a dalšími typy rizik. Jednotlivé vybrané typy rizik jsou popsány v následujícím textu.

1.3.1 Kurzová rizika

Firmy účastníci se mezinárodního obchodu jsou téměř vždy vystaveny pohybům směnných kurzů. V důsledku toho mohou firmám hrozit možnosti finančních ztrát z důvodu neočekávaných kurzových změn. Pokud zahrnuje transakce v cizí měně platbu, která má být provedena později, jako je například platba při dodání zboží, je firma obvykle vystavena směnným rizikům. Na volatilních trzích může toto riziko ohrozit ziskovost obchodní transakce či dokonce v extrémních případech vést k bankrotu společnosti (Peng, Meyer, 2019).

1.3.2 Rizika tržní

Tržní rizika lze charakterizovat jako možnost dosáhnout lepšího podnikatelského výsledku od předpokládaného, nebo naopak dosáhnout ztráty v důsledku změny tržních podmínek. Změny tržní situace mohou být způsobeny například změnou vztahu poptávky a nabídky po určitém zboží, změnou postavení rozhodujících odběratelů nebo dodavatelů, změnou celkové konjunkturální situace v dané zemi, změnou technologií či sezonními výkyvy. Důsledkem tohoto rizika může být růst nákladů, změna cenových relací nebo neprodejnost výrobků (Machková a kol., 2014).

1.3.3 Rizika přepravní

Dalším druhem jsou rizika přepravní. Tento druh rizik se týká mezinárodních obchodních operací s hmotným zbožím. V okamžiku přepravy zboží může dojít k poškození či ztrátě zboží a za vzniklou škodu poté odpovídá ten subjekt, jenž v daném okamžiku riziko nesl. Riziko ztráty nebo poškození je obvykle sjednáno v dodacích podmínkách a nese ho i dopravce, který přebírá odpovědnost za zboží během přepravy. Předějit následkům tohoto rizika lze například vhodným pojištěním nebo zvolením spolehlivého dopravce (Machková a kol., 2014).

1.3.4 Rizika teritoriální

Svatoš (2009) tvrdí, že vznik teritoriálních rizik souvisí především s politickou, ekonomickou a sociální situací ve vybrané zemi. Teritoriální rizika se dále dělí na **politická rizika**, která mají podobu válek či obchodních restrikcí. **Makroekonomická rizika**, kam patří inflace nebo změny úrokových sazeb. **Sociální rizika**, jež představují hrozbu teroristických útoků, změnou sociálních postojů nebo diskriminací cizinců a **přírodní rizika**, která zahrnují hurikány, zemětřesení nebo záplavy. Svatoš dále uvádí, že předějit těmto rizikům nebo omezit ztráty v důsledku těchto rizik lze vhodnou teritoriální diverzifikací obchodních aktivit vývozce. Dalším způsobem je převod těchto rizik na jiné subjekty, kde důležitou roli hraje stát, který podporuje exportní úvěrové agentury, jež teritoriální rizika pojišťují.

1.3.5 Rizika komerční

Svatoš (2009) uvádí, že komerčními riziky lze rozumět nesplnění závazku obchodním partnerem. Příkladem jsou rizika výrobní, platební či riziko neodebrání objednaného zboží. Po vyhodnocení těchto rizik jsou formulovány platební podmínky, kterými lze rizikům předějit. Jedná se například o zvolení vhodného platebně-zajišťovacího instrumentu v podobě dokumentárního akreditivu či zvolení zajišťovacích nástrojů jako jsou bankovní záruky či pojištění, čímž se riziko přeneslo na třetí osobu.

1.3.6 Rizika odpovědností

Rizika odpovědností souvisejí s ochranou spotřebitele na trzích vyspělých zemí, jako je USA nebo státy EU. V těchto zemích je výrobce vždy odpovědný za škody na zdraví nebo majetku, jež spotřebitel utrpěl v důsledku vad výrobku. Jedním ze základních požadavků exportu do vyspělých zemí je proto samotná bezpečnost výrobku. Nejefektivnější ochranou proti vzniku tohoto druhu rizika je pojištění, které je i při vstupu na tyto trhy nezbytné (Machková a kol., 2014).

2. Analýza konkurenceschopnosti firmy

Druhá kapitola popisuje základní analýzy pro vstup podniku na zahraniční trh. V kapitole je postupně popsán Porterův model pěti sil, PESTLE analýza a SWOT analýza. Tyto analýzy jsou následně použity v praktické části diplomové práce, kde autor analyzuje vybraný zahraniční trh.

Dle Svatoše (2009) je základním předpokladem úspěchu firmy, která hodlá vstoupit na zahraniční trh, jeho analýza. Zvláště důležitá je pro malé a střední firmy, kterým může případný neúspěch na neznámých trzích finančně přitížit či dokonce může vést k likvidaci podniku. Hlavními důvody tvorby analýzy zahraničních trhů jsou například měnová či finanční nestabilita trhu, fluktuace světové úrokové sazby nebo vznik či zánik bariér zahraničního obchodu.

2.1 Porterův model pěti sil

Dle Srpové (2020) lze pro analýzu mikroprostředí použít Porterův model pěti sil. Porter identifikoval síly, které představují pro podnik určité příležitosti či hrozby (viz Obrázek 4). Mezi těchto pět sil patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, možný vývoj substitučních produktů, rivalita mezi konkurenčními firmami a potenciální vstup nových konkurentů. Tyto síly mohou působit na podnik současně nebo může působit jen některá z nich. David (2015) dodává, že Porterův pětisilový model konkurenční analýzy je široce využívaným přístupem rozvoje strategií v mnoha odvětvích, avšak intenzita konkurence firem se napříč odvětvími liší. Pomocí této analýzy lze zároveň zjistit, zda je odvětví pro podnik atraktivní a bude v budoucnu přinášet požadované zisky.



Obrázek 4: Porterův model 5 sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle David (2015)

Jednou z pěti sil je **vyjednávací síla zákazníků**. Dle Warnera (2010) jsou zákazníci silní, pokud dokáží snížit ceny, které firmám platí, a tím dosáhnou zisku v podobě spotřebitelského přebytku. Zuzák (2011) dodává, že zákazníci uplatňují svou sílu nejen ve vytváření tlaku na snižování cen, ale na řadu dalších výhod, které spatřujeme obvykle ve formě dlouhé splatnosti závazků nebo v přenášení nákladů na dodavatele. Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že vyjednávací síla zákazníků je významná v situacích jako je například malý počet zákazníků, kteří nakupují ve velkém množství nebo pokud nákupy jednoho zákazníka tvoří velké procento z celkového odbytu v daném odvětví.

Druhou silou je **vyjednávací síla dodavatelů**. Dle Portera (2008) vyjednávací síla dodavatelů spočívá ve zvyšování cen, omezování kvality nebo služeb či přenášení nákladů na ostatní účastníky daného odvětví. Nývltová a Marinič (2010) dodávají, že dodavatelé jsou oproti výrobcům v daném odvětví ve výhodě, pokud jsou koncentrovanější a silnější. David (2015) uvádí, že síla dodavatelů je největší v odvětví, kde je málo dodavatelů, málo substitutů k daným materiálům a produktům, anebo tam, kde jsou náklady na materiál příliš vysoké.

Dalším z pěti Porterových sil je **možný vývoj substitučních produktů**, přičemž Blažková (2007) uvádí, že možný vývoj substitučních produktů je způsoben možností výskytu alternativních produktů, které jsou schopny nahradit současnou nabídku na

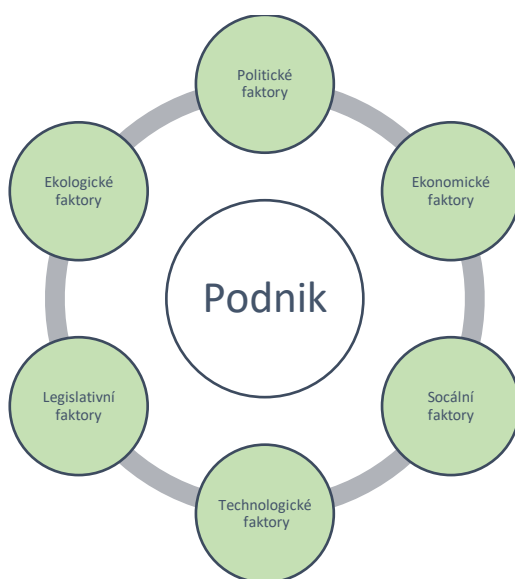
trhu. Autorka dodává, že se jedná o riziko, kdy si zákazník vybere jiný produkt či zástupný výrobek nebo služby, které dle něj nejlépe uspokojí jeho potřeby. Zuzák (2011) doplňuje, že substituční výrobky mohou být levnější, módní, z jiných odvětví či založené na jiném principu. Nývltová a Marinič (2010) podotýkají, že dostupnost substitutů ovlivňuje cenu, za kterou lze služby nebo výrobky nabízet, jelikož zákazník reaguje na jakýkoliv cenový pohyb přechodem k substitučním službám či výrobkům.

Dále Porter řadí mezi síly **rivalitu mezi konkurenčními firmami**. Dle Zuzáka (2011) jsou konkurenty podniky, jež působí ve stejném odvětví. Dle autora tvoří tzv. konkurenční ring, kde se měří míra rivality a použité strategie mezi podniky vzhledem k aktuální situaci v odvětví a mimo něj. Může se jednat například o marketingové nebo cenové války či o inovační strategie. Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že velikost této konkurenční síly je dána energií, kterou podniky vkládají do pokusu o získání lepší pozice na trhu nebo do konkurenční strategie. Konkurenční strategii autorka popisuje jako strategii, která je zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Skládá se z ofenzivních a defenzivních tahů podniku. Ofenzivní tahy mají vést k získání lepší tržní pozice a výhody nad konkurenty. Defenzivní tahy mají vést k obraně současné pozice podniku na trhu. Mezi faktory ovlivňující velikost rivality v odvětví autorka řadí například velikost a počet konkurentů v konkurenčním okolí, míru růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciaci produktů nebo akvizici slabších podniků.

V neposlední řadě je třeba brát v potaz **potenciální vstup nových konkurentů**. Dle Nývltové a Mariniče (2010) se hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví odvíjí od existujících bariér vstupu jako je například kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům nebo nákladové zvýhodnění, které není závislé na rozsahu. Nově vstupující podniky přinášejí do daných odvětví nové kapacity nebo značné zdroje a spolu se snahou získat tržní podíl dochází ke stlačování cen či k růstu nákladů. Blažková (2007) uvádí, že je klíčové sledovat jednoduchost a pravděpodobnost, s jakou mohou nové společnosti vstoupit na daný trh. Podnik by měl vědět, zda existují nějaké bariéry vstupu na trh, jak vysoké jsou náklady spojené se vstupem na daný trh či jaký je přístup k distribučním článkům. Případné konkurenci lze poté čelit například zvyšováním kvality výrobků a služeb, lepším porozuměním zákazníkům nebo efektivním řízením nákladů.

2.2 PESTLE analýza

Vhodným nástrojem pro analýzu makroprostředí je PESTLE analýza. Její počáteční písmena popisují jednotlivé vnější faktory, které na podnik mohou působit (viz Obrázek 5). Jedná se o politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Sedláčková a Buchta (2006) dodávají, že důležitost jednotlivých faktorů se napříč odvětvími může značně lišit. Počátkem 90. let se investoři v zemích střední a východní Evropy nejvíce zajímali o politické faktory jako je například politická stabilita v zemi než o ekonomické faktory v podobě daňových zvýhodnění.



Obrázek 5: Vnější faktory působící na podnik
Zdroj: Vlastní zpracování dle Srpová (2020)

Politické faktory

Sedláčková a Buchta (2006) řadí mezi politické faktory členství v mezinárodních organizacích jako je například Evropská unie (dále jen EU) či stabilitu zahraniční a národní politické situace. Tyto faktory dle autorů představují příležitosti, ale také hrozby, jelikož se dotýkají každého podniku prostřednictvím cenové politiky, protimonopolních zákonů nebo například daňových zákonů, které jsou zaměřeny především na ochranu zaměstnanců, spotřebitelů nebo životního prostředí. Perera (2017) doplňuje, že politické prostředí je pro podnik významným hlediskem, jedná-li se o zahraniční společnost, která hodlá úspěšně proniknout na cílový trh. Země mohou omezit zahraniční podnikatelské aktivity, což může vzbuzovat u expandujících

podniků obavy. Pro překonání případných překážek lze využít politický lobbying nebo například dohody či smlouvy jednotlivých vlád.

Ekonomické faktory

Cadle a kol. (2010) uvádí, že ekonomické faktory nemají vliv pouze na domácí ekonomiku, ale v důsledku globalizace mají často celosvětový dopad. Může se jednat například o úroveň růstu jednotlivých ekonomik nebo důvěru trhu v ekonomiky, kde podniky působí. Příkladná je i hypoteční krize v roce 2008, která započala v USA a měla celosvětový dopad. Fotr a kol. (2020) dodává, že míra ekonomického růstu přímo ovlivňuje úspěšnost podniku na daném trhu. Mimo to přímo determinuje hrozby a příležitosti, které ovlivňují strategický záměr. Veber, Srpová a kol. (2012) řadí mezi další ekonomické faktory úrokové míry, devizové kurzy nebo míru inflace.

Sociální faktory

Perera (2017) uvádí, že podnikatelské prostředí je spojeno s kulturními a tradičními hodnotami země, a proto je přizpůsobení se těmto kulturním hodnotám důležité pro dosažení lepší výkonnosti, vyšší produktivity nebo dosažení zvolených cílů. Nákupní chování a chování spotřebitelů je utvářeno dle sociálně-kulturních faktorů, které jsou velmi významné. Produktový mix by měl tyto faktory zohledňovat, aby byla zajištěna spokojenost zákazníků. Fotr a kol. (2020) doplňuje, že s vývojem globalizace socioekonomického prostoru dostává tato složka makroprostředí větší význam, a to především v rozhodování o umístění organizace nebo u posuzování rozhodujících investic. Mezi podstatné složky autor řadí například demografický vývoj populace, míru korupce, vzdělanost, odchody do důchodu či genderové problémy.

Technologické faktory

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) musí být podnik informován o technických a technologických změnách, jež probíhají v jeho okolí, jelikož jedině tak se lze vyhnout zaostalosti a docílit aktivní inovační činnosti. Tyto změny mohou nastat nečekaně a silně ovlivnit podnikatelské okolí podniku. Dle Cadle a kol. (2010) existují dva druhy technologických změn. U prvního druhu může docházet k rozvoji v oblasti IT, kde dopad rozvoje těchto technologií je napříč odvětvími a dopadá na spoustu organizací.

Druhým typem je rozvoj technologií, který je specifický pro určité odvětví, jako je například vylepšení výrobních technologií.

Legislativní faktory

Fotr a kol. (2020) uvádí, že vývoj legislativy, zejména té národní a nadnárodní, je jedním z klíčových faktorů, které dokáží ovlivnit podnikatelské prostředí, a především podnikatelskou strategii jednotlivých firem. Mezi základní faktory této oblasti autor řadí například obecnou legislativu, kde jsou významnou složkou ochrana soukromého vlastnictví či zásahy státu do soukromé sféry. Dále sem patří odvětvová státní regulace ekonomiky, kde je důležitá národní politika v oblasti dopravy, vzdělávání či energetiky. V neposlední řadě sem autor řadí hospodářskou oblast, kam spadají antimonopolní zákony, daňová legislativa či zákon o veřejných zakázkách.

Ekologické faktory

Dle Perery (2017) v podnikatelské sféře roste význam ekologických a přírodních zájmů kvůli obavám z globálního oteplování či jiných negativních dopadů na životní prostředí. Mezi základní faktory, které by měly být v této otázce zohledněny lze zařadit průměrnou uhlíkovou stopu v průmyslu, obavy o znečištění životního prostředí, mechanismy pro nakládání s jednorázovými odpady, emise, energetická náročnost procesů užívaných v podniku. Fotr a kol. (2020) dodává, že každá země nebo region může mít jinou prioritu v oblasti životního prostředí. Dle autora mohou ekologické předpisy ovlivnit investiční výstavbu například v podobě použitého materiálu. Příznivě laděné projekty vůči životnímu prostředí mohou mít větší šanci na realizaci a znalostí ekologických trendů se může podnik vyhnout konfliktům s místními regulacemi a zvyky. Mezi zkoumané ekologické trendy lze zařadit například důraz na obnovitelné energie, nakládání s odpady či samotné vnímání ochrany životního prostředí.

2.3 SWOT analýza

Jakubíková (2013) uvádí, že SWOT analýza je jednou z nejnámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat, jak moc je současná podniková strategie a její specifická slabá a silná místa schopna vyrovnat

se se změnami, která se dějí v okolí podniku (viz Tabulka 1). Sedláčková a Buchta (2006) dodávají, že analýza je jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu, která je zaměřena na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Blažková (2007) dále uvádí, že název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov:

- **S**trengths - silné stránky,
- **W**eaknesses – slabé stránky,
- **O**pportunities – příležitosti,
- **T**hreats – hrozby.

Tabulka 1: SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky (strengths)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (opportunities)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (threats)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, s. 128)

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici jsou zaznamenány v Tabulce 2. Blažková (2007) mezi **silné stránky** řadí interní faktory, které posilují firemní pozici na trhu nebo oblasti, v nichž je firma úspěšná. Je možné je využít ke stanovení konkurenčních výhod. Příkladem je posouzení podnikových dovedností, schopností či potenciálu. **Slabé stránky** představují oblasti, v nichž je firma slabá a měla by se věnovat jejich rozvoji. Často nedostatek silné stránky může znamenat slabou stránku, což může bránit v efektivním výkonu podniku. **Příležitosti** dle autorky prezentují možnosti, s jejichž provedením stoupají šance na lepší využití či růst zdrojů a účinnější realizaci cílů. Tyto příležitosti zvýhodňují podnik před konkurencí a než mohou být využity, musí je podnik nejprve identifikovat. **Hrozby** lze charakterizovat jako změny či nepříznivé situace v okolí firmy, které většinou znamenají problém pro činnost

podniku. Tyto situace mohou vést k úpadku či dokonce k neúspěchu. Pokud tyto situace nastanou, podnik musí rychle reagovat a správným způsobem tyto hrozby minimalizovat nebo v nejlepším případě odstranit.

Tabulka 2: Příklady faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
Silné stránky - silná značka - dobré povědomí mezi zákazníky - cenová výhoda díky know-how - exkluzivní přístup k přírodním zdrojům - aktivní přístup k výzkumu a vývoji	Slabé stránky - nedostatek marketingových zkušeností - špatné umístění firmy - špatná reputace mezi zákazníky - nedostatečný přístup k distribučním cestám - vysoké náklady
Příležitosti - nové technologie - nenaplněné potřeby zákazníků - odstranění mezinárodních bariér - rozvoj nových trhů - akvizice, joint ventures	Hrozby - vstup nových konkurentů na trh - konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem - nová regulační opatření, daňová zatížení - změny v zákaznických preferencích - zavedení obchodních bariér

Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažková (2007, s. 156)

Dle Davida (2015) je SWOT matice důležitým srovnávacím nástrojem, který pomáhá manažerům rozvíjet čtyři typy strategií, kterými jsou SO strategie (strengths-opportunities, tj. silné příležitosti), WO strategie (weaknesses-opportunities, tj. slabé příležitosti), ST strategie (strengths-threats, tj. silné hrozby) a WT strategie (weaknesses-threats, tj. slabé hrozby).

SO strategie používají vnitřní silné stránky firmy k získání vnějších příležitostí. WO strategie cílí na zlepšení interních slabých stránek využíváním externích příležitostí. ST strategie užívá firemní silné stránky k eliminaci vlivu vnějších hrozeb na podnik. WT strategie představuje defenzivní taktiky mířené na odstranění vnitřních slabých stránek a vyhýbání se vnějším hrozbám (David, 2015).

2.3.1 Konfrontační matice

Tato podkapitola blíže představuje konfrontační matici (viz Tabulka 3), která se používá k další analýze výstupů SWOT analýzy. Tato matice má za úkol konfrontovat

silná a slabá místa s příležitostmi a hrozbami. Výstupem matice jsou nejdůležitější silné a slabé stránky zkoumaného subjektu (Jenčo a Čermák, 2019).

Tabulka 3: Konfrontační matice

		Příležitosti				Hrozby				Celkem
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
Silné stránky	S1									
	S2									
	S3									
	S4									
Slabé stránky	W1									
	W2									
	W3									
	W4									
Celkem										

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jenčo a Černáka (2019, s. 73)

Dle Jenča a Černáka (2019) jsou do matice vkládána znaménka +, - nebo 0, kterými jsou hodnoceny vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Znaménkem 0 se hodnotí faktory, které nemají žádný vliv. Pozitivní vlivy jsou hodnoceny znaménkem + (plus) a silné pozitivní vlivy jsou hodnoceny znaménky ++ (plus plus). Naopak mírný negativní vliv je hodnocen znaménkem - (minus) a silný negativní vliv je hodnocen znaménkem - - (minus minus).

3. Metodika

Následující kapitola se věnuje metodice této diplomové práce. Cílem této diplomové práce je vybrat zahraniční trh pro expanzi podniku GARP CB, s.r.o. a navrhnout vhodné formy vstupu podniku na tento trh. Práce identifikuje rizika, která podniku hrozí při vstupu na nové trhy. Výzkumnými otázkami, na které má diplomová práce odpovědět, jsou:

Výzkumná otázka č. 1: Který zahraniční trh je pro expanzi podniku nejvhodnější?
Výzkumná otázka č. 2: Jaké formy vstupu na zahraniční trh jsou vhodné pro malé pivovary?
Výzkumná otázka č. 3: Se kterými riziky se může pivovar u jednotlivých forem vstupu setkat?

Pro zodpovězení výzkumné otázky č. 1 autor provádí analýzu vybraných trhů pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Jednotlivé trhy následně porovnává a kvantifikuje pomocí vybrané metody vícekritériálního rozhodování. V prvním kroku jsou stanovena jednotlivá kritéria. Kritéria jsou kvalitativní povahy. Následně jsou s pomocí Metfesselovy alokace stanoveny váhy jednotlivých kritérií (viz Tabulka 4). V posledním kroku je za pomoci bodovací metody s vahami stanovena důležitost jednotlivých kritérií.

Tabulka 4: Stanovení vah

Kritérium	Váha	Normovaná váha
Státní stabilita	10	0,1
Organizační podpora firem	6	0,06
Daňové zatížení	7	0,07
HDP na obyvatele	5	0,05
Parita kupní síly	6	0,06
Míra korupce	6	0,06
Inflace	10	0,1
Velikost populace	10	0,1
Výdaje na vědu a výzkum	5	0,05
Vyjednávací síla zákazníků	7	0,07
Vyjednávací síla dodavatelů	5	0,05
Hrozba vstupu nových konkurentů	6	0,06
Hrozba substitutů	8	0,08
Rivalita firem	9	0,09
Celkem	100	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro komparaci jednotlivých trhů zvolil autor pětibodovou škálu, která je blíže specifikovaná v Tabulce 5. Na stupnici značí známka 1 velmi nepříznivé kritérium a naopak známka 5 značí velmi příznivé kritérium. Vhodnějším trhem vybraným pro expanzi podniku je ten, který pomocí bodovací metody dosáhne lepšího výsledku hodnocení.

Tabulka 5: Bodová stupnice vícekriteriálního hodnocení

Stupnice	Důležitost
1	Velmi nepříznivé
2	Nepříznivé
3	Neutrální
4	Příznivé
5	Velmi příznivé

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zodpovězení výzkumné otázky č. 2 je použita SWOT analýza, která stanovuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby vybraného trhu, ale i podniku GARP CB, s.r.o. Mimo to je doplněna SWOT analýza o konfrontační matici, která blíže specifikuje nejsilnější a nejslabší stránky zkoumaného trhu a pivovaru. Na základě provedených analýz jsou následně navrženy formy vstupu, které by podnik mohl využít při své expanzi na vybraný trh. U jednotlivých forem jsou mimo jiné popsána rizika, jimž by podnik při využití dané formy mohl čelit a způsoby, jak by tato rizika mohl eliminovat. Pro zodpovězení třetí výzkumné otázky byly využity metody literární rešerše, deskripce a dedukce.

4. Podnik GARP CB, s.r.o.

Následující kapitola blíže představuje podnik GARP CB, s.r.o., který je předmětem prováděných analýz ve výzkumné části diplomové práce. V kapitole je stručně představen pivovar a jeho krátkodobá historie. V závěru této kapitoly je uveden přehled čistého obratu pivovaru v posledních letech.

Podnik GARP CB, s.r.o. je rodinný pivovar sídlící nedaleko Mladé Boleslavi v Bakově nad Jizerou. Tento pivovar byl založen roku 2018, kdy započala výroba řemeslného piva. Pivovar sídlí na okraji Bakova nad Jizerou v nově zrekonstruovaném domě (viz Obrázek 6). První pokusy o výrobu vlastního piva prováděli majitelé v domácí dílně, avšak jejich přetrvávající vášeň o toto řemeslo a sny o vlastním pivovaru je přiměly k vybudování nové vlastní pivní značky GARP (GARP CB, s.r.o., 2020).



Obrázek 6: Pivovar GARP CB, s.r.o.

Zdroj: GARP CB, s.r.o., 2020

Jméno a značka pivovaru byly vybrány dle čtyřnohého člena rodiny, anglického bulteriéra, avšak majitelé nevyvrací možnou spojitost s jednou z postav románu Johna Irvinga. Aktuálně se v pivovaru vaří mnoho pivních stylů, avšak základem jsou ležáky plzeňského typu a svrchně kvašená piva. Výrobky si lze zakoupit buď v prodejně, nebo na e-shopu a k dostání je několik druhů (viz Obrázek 7). Zákazník má na výběr různé velikosti od 0,33l ve skle za 55 Kč až po 50l sud za 3 500,- Kč.



Obrázek 7: Pivo GARP
Zdroj: GARP CB, s.r.o., 2020

Majitelé pivovaru se soustředí na špičkové pivo, které se vyrábí podle přesně stanovených výrobních postupů a s použitím kvalitních surovin (GARP CB, s.r.o., 2020). V současné době působí pivovar pouze v tuzemsku a majitel pivovaru pan Kubec uvažuje o expanzi svého piva do zahraničí. Z tohoto důvodu se vybraný podnik jeví jako vhodný kandidát na téma této diplomové práce.

Ačkoliv se pivovar GARP CB, s.r.o. řadí mezi malé pivovary a svou výrobu započal v roce 2018, v posledních letech se mu daří produkovat téměř 300 hl piva ročně. O oblibě tohoto piva vypovídá i každoročně zvyšující se čistý obrat podniku, jenž zachycuje Tabulka 6, která obsahuje údaje o čistém obratu pivovaru v letech 2018 až 2021 v tis. Kč. Pivovar na počátku svého podnikání musel čelit např. i coronavirové krizi, v důsledku čehož jeho čistý obrat nedosahoval takových hodnot, jaké by se daly předpokládat v případě, kdy by k této krizi nedošlo.

Tabulka 6: Čistý obrat pivovaru GARP CB, s.r.o.

Rok	2018	2019	2020	2021
Čistý obrat (tis. Kč)	43	981	1970	2406

Zdroj: GARP CB, s.r.o. –účetní závěrka, 2023

5. Analýza vnějšího prostředí

Obsahem této kapitoly je analýza vnějšího prostředí, která je prováděna pro dva vybrané trhy, a to rakouský a německý trh. Hlavním důvodem výběru těchto trhů je jejich geografická poloha vůči České republice. Dalším kritériem výběru trhů je kupní síla tamních zákazníků a historie pivovarnictví ve vybraných zemích. Pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil jsou popsány jednotlivé faktory, které by měly vliv na případnou expanzi podniku na zvolený trh. V závěru kapitoly je poté pomocí vícekritériálního rozhodování zvolen vhodnější trh.

V klíčových otázkách při vstupu podniku na zahraniční trh hrají důležitou roli včasné a relevantní informace. Dobrá znalost trhu snižuje vznik rizik při vstupu podniku na zahraniční trh a zvyšuje jeho konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí. Pro případnou expanzi je nezbytné provést analýzu trhu a zaměřit se například na základní statistické a ekonomické údaje či strukturu výkonnosti ekonomiky vybrané země (Vesecký, 2016).

5.1 Analýza rakouského trhu

Rakouskou republiku jakožto sousedící zemi České republiky lze považovat za vhodného kandidáta z hlediska potenciální expanze. Tato demokratická země patří k nejvíce prosperujícím a inovativním zemím celé Evropy. S téměř devíti miliony obyvateli nabízí mnoho podnikatelských příležitostí.

5.1.1 PEST analýza rakouského trhu

V následující podkapitole je provedena PEST analýza rakouského trhu. Jsou zde postupně analyzovány politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Ze zmíněných faktorů jsou poté vybrána kritéria, která slouží k určení cílového trhu v kapitole 5.3.

Politicko-právní faktory

Rakousko je parlamentní republikou, která je tvořena devíti spolkovými zeměmi. Nejvyšším představitelem státu je na šest let volený spolkový prezident. Zákonodárná moc je v kompetenci dvoukomorového parlamentu, který je složen z Národní rady a Spolkové rady. Předsednictvo ve vládě vykonává spolkový kancléř. Od roku 1995 je členem EU a od roku 1997 je součástí Schengenského prostoru. V roce 2002 přijalo Rakousko za svou měnu euro. Úředním jazykem je němčina. Mimo EU je Rakousko členem například IMF, OECD, OSN, WHO a WTO (Advantage Austria, 2023a). Rakousko zastupuje v Evropském parlamentu 18 poslanců. Rady EU se pravidelně účastní zástupci vlády dle příslušné oblasti politiky. Rakousko předsedalo v EU v letech 1998, 2006 a naposledy v roce 2018. Rakouským členem v Evropské komisi je Johannes Hahn, který je odpovědný za správu a rozpočet (Evropská Unie, 2023b).

Současným prezidentem země je od roku 2017 Alexander van der Bellen. Kancléřem, který stojí v čele vlády, je od roku 2021 Karl Nehammer. Kancléř je volen prezidentem a pochází z většinové strany v Národní radě. Rada ministrů je obvykle volena po předešlé domluvě kancléře s prezidentem. Parlament země je složen ze dvou komor. První komora se nazývá Národní rada a je volena přímo obyvateli země. Celkově ji tvoří 183 členů, kteří jsou voleni na dobu 4 let. Na doporučení kancléře má prezident pravomoc Národní radu rozpustit. Druhá komora se nazývá Spolková rada a zde jsou členové voleni zemskými sněmy jednotlivých spolkových zemí. Tuto komoru tvoří 61 členů, kteří jsou voleni na dobu 5 nebo 6 let (BusinessInfo, 2022a).

Soudní moc je dle rakouské ústavy řazena na úroveň spolkové vlády a je oddělena od moci výkonné. V určitých oblastech vykonávají soudní moc nezávislé soudní tribunály, které se řídí specifickými pravidly. Soudnictví je v Rakousku tvořeno Spolkovým ministerstvem spravedlnosti, státním zastupitelstvím, obecnými soudy, věznicemi a zařízeními probačních služeb, které jsou provozovány soukromými subjekty. Obecné soudy jsou tvořeny okresními, krajskými, vyššími krajskými a nejvyšším soudem. Mimo obecných soudů se zde nachází také jeden ústavní soud a jeden nejvyšší správní soud. Ve Vídni poté sídlí na spolkové úrovni fungující Spolkový finanční soud a Spolkový správní soud (Evropská Justice, 2021b).

Vídeň, jakožto hlavní město Rakouska, je sídlem několika významných mezinárodních organizací. Sídlí zde například Organizace zemí exportující ropu, Mezinárodní agentura atomové energie, Organizace přípravné komise pro úplný zákaz jaderných testů, Organizace pro rozvoj průmyslu, Organizace spojených národů, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě. Mimo to je Vídeň třetím úředním sídlem generálního tajemníka OSN (AdvantagAustria, 2022a).

Daň z příjmu fyzických osob je rozdělena na osm pásem. Danově osvobozený je příjem do 11 693 euro. V rozmezí mezi 11 694 a 19 134 tisíci euro je daň 20 %. Následuje daň 35 %, která je v příjmovém rozmezí mezi 19 135 a 32 075 tisíci euro. Mezi 32 076 tisíci a 62 080 tisíci je daň 42 %. Mezi 62 081 a 93 120 tisíci euro je daň 48 %. Předposlední skupina je zdaněna 50 % a to v rozmezí 93 121 tisíc až 1 mil. euro. Nad 1 mil. euro je daň 55 %. Odvody sociálního pojištění jsou pro zaměstnavatele ve výši 21,03 % a pro zaměstnance 18,12 %, ovšem maximální částka odvodu pro oba subjekty je 5,5 tisíc euro. DPH je rozděleno do tří skupin. První a nejvyšší skupinu tvoří zboží a služby, které jsou zdaněny 20 %. Druhá skupina je tvořena rostlinami, zvířaty a volnočasovými aktivitami, kde je daňová sazba 13 %. Nejnižší sazba 10 % se vztahuje na léky, potraviny, knihy, přepravu cestujících, hotelové ubytování a stravování v restauracích (PWC, 2023).

Ekonomické faktory

Rakouská ekonomika patří mezi nevyspělejší ekonomiky celé Evropy a je proexportně orientovaná. Největší část ekonomiky je tvořena službami, kde má velký podíl cestovní ruch. Průmysl má podíl na ekonomice nižší než 30 % (BusinessInfo, 2022b). Tabulka 7 zachycuje základní ekonomické ukazatele rakouské ekonomiky a jejich vývoj mezi lety 2018 až 2022.

Dle statistik Eurostat (2023) má reálný hrubý domácí produkt rostoucí tendenci. Výjimkou byl rok 2020, který byl ovlivněn coronavirovou pandemií, což pocítil především sektor služeb. V roce 2022 bylo reálné HDP Rakouska ve výši 347 305 milionů eur, což představuje 5% nárůst oproti roku 2021. Reálné HDP na obyvatele má stejný průběh jako HDP celkové. Kromě roku 2020 zaznamenává každoroční růst a v roce 2022 bylo HDP na obyvatele přes 38 tisíc euro. Největší HDP

na obyvatele má v Evropě Irsko a to přes 77 tisíc eur. Druhé je Norsko, které má přes 72 tisíc eur. Rakousko je s hodnotou přes 38 tisíc euro na 7. místě.

Z pohledu kupní síly se řadí Rakousko opět mezi nejsilnější státy Evropy, a to především v regionu hlavního města Vídně, kde je kupní síla největší (Growth from Knowledge, 2022). Ročenka globálních rizik vydávaná Světovým ekonomickým fórem (2023) řadí mezi pět největších rizik týkajících se Rakouska rychle rostoucí inflaci, růst cen komodit, rozpad kritické infrastruktury, geoeconomickou konfrontaci a geopolitické soupeření o zdroje. Dle globálního indexu korupce se za rok 2022 (Transparency International, 2022) umístilo Rakousko na 22. pozici z pohledu nejméně korupčních zemí světa. Oproti roku 2021 se index země zhoršil o 3 body, přesto Rakousko stále patří mezi země s nízkou mírou korupce. Česká republika se např. v roce 2022 umístila na 41. pozici.

Míra inflace se v Rakousku v období mezi lety 2018-2021 držela v průměru kolem 2 %. V roce 2022 byla míra inflace přes 8 % a to především kvůli krizi na Ukrajině. Nezaměstnanost se dlouhodobě pohybovala kolem 5 % a v důsledku coronavirové krize vzrostla nezaměstnanost na 6 % za rok 2020 a v roce 2021 byla 6,2 %. Trh práce se z pandemie rychle zotavil a na konci roku 2021 nabízel rekordní počet volných pracovních míst. Obory jako gastronomie či zdravotnictví trpí nedostatkem pracovních sil a problémem je zejména uplatnění dlouhodobě nezaměstnaných lidí na trhu práce (Businessinfo, 2023a).

Tabulka 7: Makroekonomické ukazatele Rakouska

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Reálné HDP (mil. EUR)	333 132	338 187	316 360	330 776	347 305
Růst reálného HDP (%)	2,4	1,5	-6,5	4,6	5
Reálné HDP na obyv. (v EUR)	37 690	38 090	35 480	36 950	38 360
Míra inflace (%)	2,1	1,5	1,4	2,8	8,6
Míra nezaměstnanosti (%)	5,2	4,8	6	6,2	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2023)

Sociálně-kulturní faktory

V únoru roku 2023 žilo v Rakousku téměř 9 milionů obyvatel (viz Tabulka 8). Žije zde 51,01 % žen a 48,99 % mužů. V rozmezí věku 0-14 let zde žije 1 259 059, což je více než 14 % celkového zastoupení obyvatel. V produktivním věku tedy mezi 15-64 lety zde žije největší skupina lidí a to 5 821 289 obyvatel, která představuje přes 65 %

z celkového počtu obyvatel. Poslední skupinu tvoří lidé nad 65 let, kterých v Rakousku žije 1 860 512 a v procentuálním vyjádření tvoří tato skupina přes 20 %.

Tabulka 8: Počet obyvatel Rakouska

	0-14 let	15-64 let	65 let +	Celkem
Muži	645 660	2 914 056	820 022	4 379 738
Ženy	613 399	2 907 233	1 040 490	4 561 122
Celkem	1 259 059	5 821 289	1 860 512	8 940 860

Zdroj: Vlastní zpracování dle (The World Factbook, 2023a)

V roce 2019 se Rakousko v žebříčku množství alkoholu na jednoho obyvatele umístilo na 5. místě, kdy za tento rok připadalo na jednoho obyvatele 11,9 litru čistého alkoholu. Pivo z toho množství tvořilo 6,3 litru na obyvatele (The World Factbook, 2023a).

Dle Businessinfo (2022a) byla průměrná délka života v roce 2020 u mužů kratší než u žen. U mužů byla 78,9 let a u žen 83,7 let. Počet mladších 20 let se snížil, zatímco počet ekonomicky neaktivních obyvatel se zvýšil, což je důsledkem stárnoucího trendu v tamní populaci. Jedním z důvodů stárnoucí populace je negativní porodní bilance. Menšiny tvoří v Rakousku více než 18 % celkové populace. Mezi největší menšiny se řadí Němci, Rumuni, Srbové a Turci. Dalšími národnostmi žijícími v zemi jsou například Chorvaté, Maďaři, Poláci a Ukrajinci. Právě počet Ukrajinců v zemi se v posledním roce zvýšil kvůli lidem prchajícím před válečným konfliktem v jejich zemi.

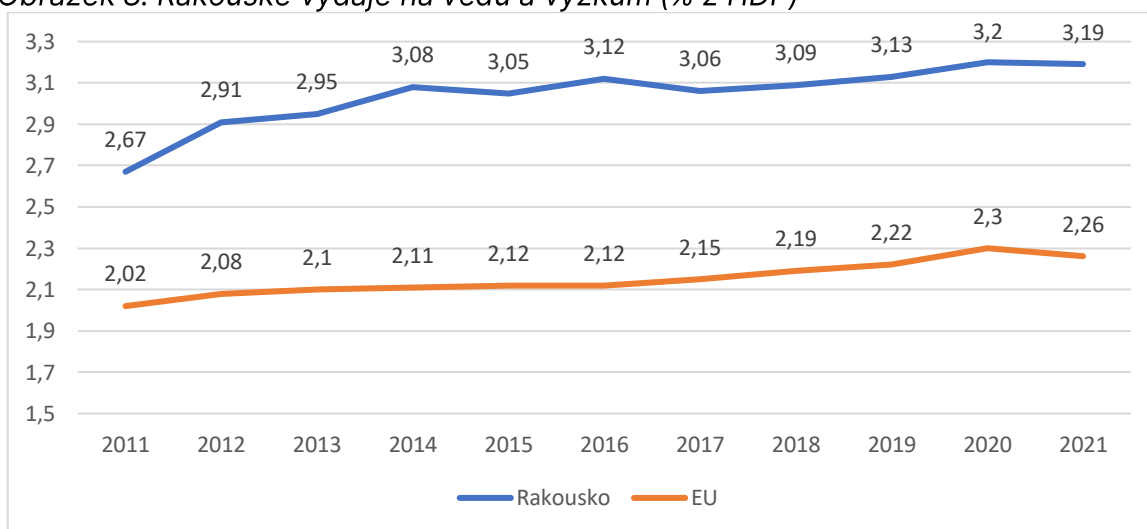
K náboženství se v zemi hlásí 63 % obyvatel. Největší zastoupení tvoří katolíci, kteří v roce 2021 měli přibližně 4,8 milionů členů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pravoslavní křesťané, kterých je téměř 800 tisíc. Na třetím místě jsou muslimové, kterých je přes 700 tisíc, a poslední skupinou s téměř 300 tisíci jsou evangelíci.

Rakušany lze obecně charakterizovat jako konzervativní národ, který si zakládá na tradici, je pohostinný a ohleduplný k přírodě. Obyvatelé této země chovají respekt k ostatním lidem a jsou považováni za velmi přátelský národ. Co se týče obchodního prostředí, Rakušané se považují za velmi profesionální a obchodní jednání často vedou do značných detailů. Setkání rakouských manažerů vedou k jasným výsledkům a není zde ztrácen čas zdlouhavými diskuzemi. Podniková moc bývá svěřena pouze top managementu, který je tvořen malým počtem lidí, kteří rozhodují o dění celého podniku (Businessculture, 2023a).

Technologické faktory

Rakousko patří mezi nejinnovativnější státy celé Evropy. Každoročně patří mezi státy, jejichž výdaje na vědu a výzkum jsou největší v celé Evropě. Z obrázku 8 lze vyčíst procentuální výši výdajů na vědu a výzkum v rozmezí let 2011-2021 ve srovnání Rakouska a průměru EU. Je patrné, že výdaje Rakouska se pohybují nad průměrnými výdaji celé EU, a to o téměř jeden procentní bod.

Obrázek 8: Rakouské výdaje na vědu a výzkum (% z HDP)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2023)

Velká řada vysokých škol a výzkumných ústavů provádí intenzivní výzkum, ze kterého profituje mnoho průmyslových odvětví celé země. Díky velkému podílu výdajů na vědu a výzkum se celá řada společností stává lídry ve svých oborech, ačkoliv je jejich výchozí pozice oproti jiným vyspělým zemím horší. Příkladem těchto firem je například Red Bull, PALFINGER či Greiner and Borealis (Joe, 2021).

Softwarový průmysl byl jedním z průmyslů, který v období pandemie koronaviru profitoval. V roce 2021 zaznamenal tento sektor zisk 25 mld. euro, což představovalo více než 7 % HDP celého Rakouska. Země podporuje inovace prostřednictvím několika programů jako je například program KMU Digital 3.0, jehož cílem je podpořit malé a střední podniky. Tento program poskytl malým a středním podnikům v letech 2021-2023 14 mil. eur, na digitální inovace. Očekává se, že spousta projektů zaměřených na modernizaci IT infrastruktury bude zahrnovat zpřístupnění současných aplikací pro cloud a mimo jiné se očekává zvýšení poptávky v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Příležitost v IT sektoru se nabízí především v oblasti zvýšení síťové bezpečnosti a decentralizace přístupů (MZV, 2023b).

5.1.2 Porterův model pěti sil pro rakouský trh

V následující kapitole je popsán Porterův model pěti sil. Je zde analyzována vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na rakouském trhu. Jednotlivé faktory jsou následně použity jako kritéria pro výběr cílového trhu v podkapitole 5.3.

Vyjednávací síla zákazníků

Síla pivovaru v případě mezinárodního podnikání spočívá v ojedinělé kvalitě a značce. Pokud by se pivovaru podařilo prorazit na zahraniční trh, mohl by přímo cílit na své potenciální odběratele, kterých je v zemi mnoho, a tak zamezit například nevhodně zvolenému způsobu propagace na cílové skupiny nebo špatné distribuci svých výrobků na daném zahraničním trhu. Mezi hlavní odběratele piva v Rakousku lze řadit bary, restaurace, obchody či cateringové společnosti, které se zabývají prodejem alkoholických produktů. Vyjednávací síla těchto odběratelů je silná, jelikož na trhu s pivem existuje mnoho výrobců a odběratelé si tak mohou vybírat z různých značek a vyvíjet tlak na snižování cen. Z tohoto pohledu je důležité udržovat s odběrateli dobré vztahy. Odběratelé mohou mít rovněž vliv na propagaci a distribuci samotných produktů. Jedním z možných způsobů, jak přizpůsobit distribuční cesty vzhledem ke koncovým zákazníkům může být vytvoření e-shopu, který by si mohli majitelé pivovaru dodávajícího do zahraničí spravovat sami z České republiky.

Podnik může mimo jiné oslovit českou agenturu CzechTrade, která slouží jako podpora pro podniky, které uvažují o exportu svých produktů do zahraničí. CzechTrade využívá profesionální pracovníky jak v České republice, tak především v zahraničí, kteří pomohou podniku snadno a rychle s mezinárodním působením. Mimo výše zmíněnou českou agenturu lze oslovit i jiné agentury jako je Austrian Business Agency či Rakouskou hospodářskou komoru, přes které lze vyhledávat obchodní zástupce či přímo obchodní partnery (AdvantagAustria, 2022b).

Vyjednávací síla dodavatelů

Pivovar GARB CB, s.r.o. aktuálně vaří své pivo pouze na území České republiky. Dodavatelé surovin potřebných pro výrobu, tj. slad, chmel či kvasnice tedy pocházejí především z tuzemska. Pro výrobu kvalitního piva je klíčové odebírat ty nejkvalitnější suroviny, u kterých se dá předpokládat, že budou dražší, a tím pádem poroste konečná cena výrobku, tj. piva. Pokud by se společnost v budoucnu rozhodla zřídit pivovar přímo v Rakousku, bylo by vhodné využít místní dodavatele, aby se snížily transakční náklady. Pro případný výběr dodavatelů v Rakousku by mohla firma opět oslovit agentury jako je Rakouská obchodní komora, Austrian Business nebo českou agenturu CzechTrade k vyhledání spolehlivých a kvalitních obchodních partnerů na rakouském trhu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pivní průmysl má v Rakousku tradici a pivo je zde velmi oblíbeným nápojem. V zemi působí mnoho velkých pivovarů jako je Stiegl, Zipfer či Gösser. Ačkoliv je rakouský trh s pivem satureován, snaží se spousta nových společností na tento trh proniknout. Kromě toho stále vznikají další malé řemeslné pivovary, které svou výrobu soustředí na tradiční či nové pivní styly. Vstupem nových konkurentů na tento trh se zvyšuje konkurence v tomto oboru, jelikož nové pivovary mohou nabízet inovativní pivní styly, které mohou oslovit část zákazníků již zavedených značek. Hrozba pro stávající firmy tkví v neschopnosti přizpůsobovat se novým trendům a vkusu současných zákazníků, kterým se může pružněji přizpůsobit nově přicházející firma.

Výhodou pro firmy při vstupu na nový zahraniční trh, je možnost realizovat výrobu s nižšími výrobními náklady díky užití nejnovějších technologií. Toto by znamenalo snížení rentability existujících firem a zvýšení tlaku na technologické inovace. Nejčastějšími bariérami vstupu na tento trh jsou například vysoké vstupní náklady. Pro úspěšný vstup na trh by měl mít podnik dostatek finančních prostředků, ze kterých by mohl financovat jednak pivovarnické zařízení, ale také například marketingové kampaně či výzkum trhu. Další překážky při vstupu na daný trh lze sledovat například v podobě státní regulace, jako jsou potřebná povolení či licence. Jedná se například o vyhovění hygienickým normám, skladování nebo bezpečnosti. Další překážky mohou být daňového rázu, a to konkrétně spotřební daň, která v roce 2022 byla

0,08 euro za 330 ml piva (Hoffer, 2022). V neposlední řadě lze za bariéru vstupu označit etablované distribuční sítě, které jsou v současné době využívány velkými pivovary a pro nově příchozí podniky by tak distribuce výrobků mohla být složitější.

Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů lze v případě pivovaru GARP CB, s.r.o. sledovat v ostatních nabízených alkoholických nápojích na rakouském trhu jako je například víno či jiné alkoholické nápoje. Ačkoliv koupě těchto produktů je ovlivněna především preferencemi spotřebitelů samotných, je klíčové, aby byl pivovar schopen zákazníkům přizpůsobovat výrobní portfolio dle jejich požadavků. Hrozbou pro pivní průmysl a výrobce alkoholických nápojů může být trend zdravého životního stylu, kdy lidé alkoholické nápoje začnou nahrazovat nealkoholickými nápoji. To může mít za následek omezení konzumace piva. Dalším rizikem je nízká tolerance alkoholu za volantem, konkrétně 0,5 promile, a tím i snížení potenciálních zákazníků o aktivní řidiče, kteří tak musejí upřednostnit nealkoholické nápoje před těmi alkoholickými (Singer a Kunc, 2022). Neposlední hrozbou může být změna trendu v podobě větší popularizace jiných nápojů, než je pivo.

Rivalita firem působících na daném trhu

Jak již bylo zmíněno výše, na rakouském trhu existuje mnoho pivních značek, které si vzájemně konkurují. Většina místních pivovarů se snaží vyrábět speciální druhy piva, aby se odlišila od své konkurence a oslovila nové potenciální zákazníky. Z tohoto pohledu mají zákazníci na výběr z velkého množství piv ke konzumaci. Mimo to se na trhu lze setkat s cenovou válkou, snahou o neustálé inovace či zvyšující se kvalitu produktů. Mezi nejznámější rakouské pivařské společnosti patří Brau Union Austria AG (Gösser, Brauerei Zipf) a Ottakringer Brauerei AG.

Brau Union Austria AG je největší pivovarnickou společností v Rakousku, která byla založena v roce 1998 fúzí mezi Österreichische Brau AG a Steirerbrau. Od roku 2003 je Brau Union Austria AG součástí mateřské společnosti HEINEKEN, která sídlí v Amsterdamu. Centrála společnosti se nachází v Linci a její součástí je 18 předních značek v zemi a přes 100 druhů piva. Mezi značky, které spadají pod tuto společnost lze uvést Gösser nebo Brauerei Zipf (Brauunion, 2023).

Gösser je značku pivovaru Göss, který sídlí v Leobenu a jedná se o jeden z největších výrobců piva v Rakousku. Tento pivovar byl otevřen roku 1860. V roce 2019 vyprodukoval 1,8 milionu hektolitru piva. Mezi nabízená piva této značky patří například Gösser Märzen nebo Gösser NaturWeizen. Tradiční rakouský ležák s výrazným aroma Gösser Märzen je jedním z nejpopulárnějších piv v celém Rakousku. Gösser NaturWeizen je zlaté kvasnicové pšeničné pivo (Goesser, 2023).

Pivovar **Brauerei Zipf** je jednou z dalších značek, která patří společnosti Brau Union Austria AG. Tento pivovar, který sídlí v regionu Horní Rakousko, byl založen roku 1858. V současné době vyrábí pivovar přes 650 000 hektolitru piva ročně. Mezi piva této značky patří například Zipfer Urtyp, což je tradiční rakouský ležák s výrazným aroma nebo například světlý ležák s výrazným chmelovým aroma Zipfer Hopfenpflücker (Zipfer, 2023).

Ottakringer Brauerei AG sídlící ve Vídni byl založen roku 1837. Řadí se mezi největší pivovary v Rakousku a svým zákazníkům nabízí pestrou paletu pivních výrobků. Mezi nejznámější piva tohoto pivovaru patří světlý ležák Ottakringer Helles, tradiční rakouský ležák Ottakringer Wiener nebo například nefiltrovaný ležák Ottakringer Gold Fassl Zwickl. Mimo vícerodruhů piva nabízí Ottakringer Brauerei AG celou řadu nealkoholických nápojů, bylinných sirupů a ovocných limonád (Ottakringer Brewery, 2023).

5.2 Analýza německého trhu

Druhou analyzovanou zemí je Německo. Německo je ideální zemí pro expanzi podniku do zahraničí, a to jednak díky své poloze, ale především kvůli potenciální kupní síle obyvatelstva. Z pohledu pivovarnictví, které má v zemi velkou tradici, by expanze do této země mohla být úspěšná.

5.2.1 PEST analýza německého trhu

Stejně jako u rakouského trhu, tak i pro německý je prováděna PEST analýza. V této kapitole jsou analyzovány politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické

faktory. U těchto faktorů jsou následně vybrána kritéria, která slouží v podkapitole 5.3 k určení cílového trhu.

Politicko-právní faktory

Německo je federativní parlamentně-demokratická republika, která je tvořena 16 spolkovými zeměmi. Hlavou státu je prezident Frank-Walter Steinmeier. Prezident je volen Spolkovým shromážděním na období pěti let a funkce prezidenta je spíše formální než výkonná. V čele vlády stojí kancléř Olaf Scholz. Zákonodárná moc je v zemi prováděna Německým spolkovým sněmem a Spolkovou radou. Spolková vláda a kabinet je tvořen spolkovým kancléřem a 15 spolkovými ministry, kteří jsou voleni na dobu čtyř let. Německo je členem EU od roku 1958, kde jakožto jeden ze zakládajících států podepsalo Římské smlouvy, čímž se vytvořilo Evropské hospodářské společenství (Britannica, 2023). V Evropském parlamentu je Německo zastoupeno 96 poslanci. Rady EU se pravidelně účastní zástupci státu dle příslušné oblasti. Německo předsedalo v EU již dvanáctkrát od založení. Naposledy předsedalo v druhé polovině roku 2020. V Evropské komisi aktuálně působí Ursula von der Leyen, která je její předsedkyní. Od roku 1995 je Německo součástí schengenského prostoru. Mimo to je Německo členem mnoha významných organizací, jako je například NATO, OSN, WTO či G8. Úředním jazykem je němčina a země je od roku 1999 součástí eurozóny, tudíž je jejím oficiálním platidlem euro (Evropská Unie, 2023a).

Soudní moc v Německu vykonávají jednak soudy 16 spolkových zemí, ale i spolkové soudy. Avšak hlavní správa německého soudnictví je v rukou spolkových zemí. Soudní systém je rozdělen mezi specializované soudy a obecnou jurisdikci. Specializované soudy se skládají z finančních soudů, pracovních soudů, správních soudů a sociálních soudů. Obecná jurisdikce se skládá z trestní a občanské jurisdikce. Mimo těchto jurisdikcí existuje také ústavní jurisdikce, která je složena ze zemských ústavních soudů a Spolkového ústavního soudu. Správu zemských soudů mají na starost spolková ministerstva spravedlnosti. Spolkový ministr spravedlnosti zodpovídá na spolkové úrovni za Spolkový finanční dvůr, Spolkový soudní dvůr a Spolkový správní soud. Naopak Spolkové ministerstvo práce a sociálních věcí je zodpovědné za Spolkový sociální a Spolkový pracovní soud (Evropská Justice, 2021a).

V Německu je daň z příjmu fyzických osob progresivní a je rozdělena do 5 skupin. První skupina do výše 10 908 euro je od daně osvobozena. Druhá skupina, kde se sazba daně pohybuje v rozmezí od 14 % do 42 % je v rozmezí od 10 909 do 62 809 eur. Třetí skupina je v rozmezí od 62 810 do 277 825 eur a je zdaněna 42 %. Poslední skupinou jsou příjmy nad 277 826 eur a ty jsou zdaněny 45 % (Iamexpat, 2023). DPH je ve výši 19 %, která se vztahuje na většinu předmětů zdanění. Existuje ale také snížená sazba 7 %, která se vztahuje na potraviny, zdravotnické vybavení a knihy. Daň z příjmu právnických osob je ve výši 15 % a je ještě navýšena o solidární přírůstek, která tvoří 5,5 % a liší se živnostenskou daň. Odvody na sociální zabezpečení jsou pro zaměstnavatele ve výši 20,3 % a pro zaměstnance 19,93 % (PWC, 2022).

Ekonomické faktory

Německá ekonomika je čtvrtou největší na světě a největší v celé EU. Své pozice dosáhlo Německo především díky proexportní politice a inovačním schopnostem. Na celkovém HDP země má největší podíl sektor služeb, který tvoří téměř 75 %. Na druhém místě je průmysl, který tvoří přes 23 % celkového HDP. Nejmenší část je tvořena zemědělstvím, které představuje 1 % celkového HDP. Tabulka 9 demonstruje základní ekonomické ukazatele Německa v rozmezí let 2018 až 2022 (BusinessInfo, 2023a).

Německo má největší HDP v celé Evropě a to každoročně, mimo rok 2020, který byl ovlivněn pandemií koronaviru. V zemi působí koncerny a nadnárodní společnosti, které jsou doplněny malými a středními podniky, které tvoří základ hospodářství v celé zemi. Ekonomika země prochází důležitou přeměnou v podobě digitalizace a ekologizace. Po Číně a USA je Německo třetím největším vývozcem zboží a služeb na světě. Vykazovaná bilance zahraničního obchodu země je pravidelně kladná, ačkoliv se poslední roky snižuje. Jednou z příčin snižování bilance zahraničního obchodu je válečný konflikt na Ukrajině a snížení vývozu do Ruska. Nejčastějším vývozním zbožím jsou například stroje, léčiva či chemikálie. Naopak mezi nejdůležitější dovozy patří například ropa a zemní plyn (BusinessInfo, 2023a). U HDP na jednoho obyvatele patří Německo k předním státům Evropy.

Země se řadí svou kupní silou mezi nejsilnější státy Evropy. Mezi 5 největších rizik, kterým země čelí, dle ročenky globálních rizik, je rychle rostoucí inflace, růst cen

komodit, mezistátní konflikt, vážné krize v dodávkách komodit a geopolitické soupeření o zdroje (Světové ekonomické fórum, 2023). V korupčním žebříčku globálního indexu se za rok 2022 Německo umístilo na 9. pozici a o jednu pozici si oproti roku 2021 polepšilo. V posledních čtyřech letech bylo Německo umístěno vždy do 10. pozice. Od roku 2018 se v čele žebříčku pravidelně umísťuje Dánsko, které je tak považováno za nejméně korupční zemi světa (Transparency International, 2022).

Míra inflace byla v Německu mezi lety 2018–2021 mírná. V roce 2021 překonala hranici 3 % a v roce 2022 byla inflace v zemi nejvyšší od sjednocení Německa. Míra nezaměstnanosti je v pětiletém rozmezí stabilní a nejvyšší byla v roce 2021 a to 3,6 % (Eurostat, 2023).

Tabulka 9: Makroekonomické ukazatele Německa

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Reálné HDP (mil. EUR)	2 955 599	2 986 828	2 876 411	2 951 974	3 004 673
Růst reálného HDP (%)	1,0	1,1	-3,7	2,6	1,8
Reálné HDP na obyv. (v EUR)	35 650	35 950	34 590	35 480	35 860
Míra inflace (%)	1,7	1,5	0,5	3,1	7,9
Míra nezaměstnanosti (%)	3,2	3	3,7	3,6	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2023)

Sociálně-kulturní faktory

Počátkem roku 2023 mělo Německo přes 84 milionů obyvatel (viz Tabulka 10), což ho řadí v mezinárodním srovnání na 18. pozici. Populace je tvořena 50,58 % ženami a 49,42 % muži. Děti ve věku do 14 let v zemi žije přes 11,5 milionů, což je v procentuálním vyjádření 13,75 %. Lidí v produktivním věku v rozmezí od 15 do 64 let je přes 53 milionů a tato část tvoří 62,97 % z celkové populace. Důchodců nad 65 let, kteří představují 23,28 % je v zemi přes 19,5 milionu. Průměrný věk je v zemi 47,8 roku. U mužů je poté 46,5 let a u žen 49,1 let.

Tabulka 10: Počet obyvatel Německa

	0-14 let	15-64 let	65 let +	Celkem
Muži	5 905 124	26 934 889	8 784 872	4 379 738
Ženy	5 673 727	26 097 401	10 824 171	4 561 122
Celkem	11 578 851	53 032 290	19 609 043	84 220 184

Zdroj: Vlastní zpracování dle (The World Factbook, 2023b)

Za rok 2019 se Německo v celosvětovém srovnání množství alkoholu na jednoho obyvatele umístilo na 19. pozici. Množství alkoholu na obyvatele bylo v roce 2019 10,56 litru a z toho bylo 5,57 litru piva (The World Factbook, 2023b).

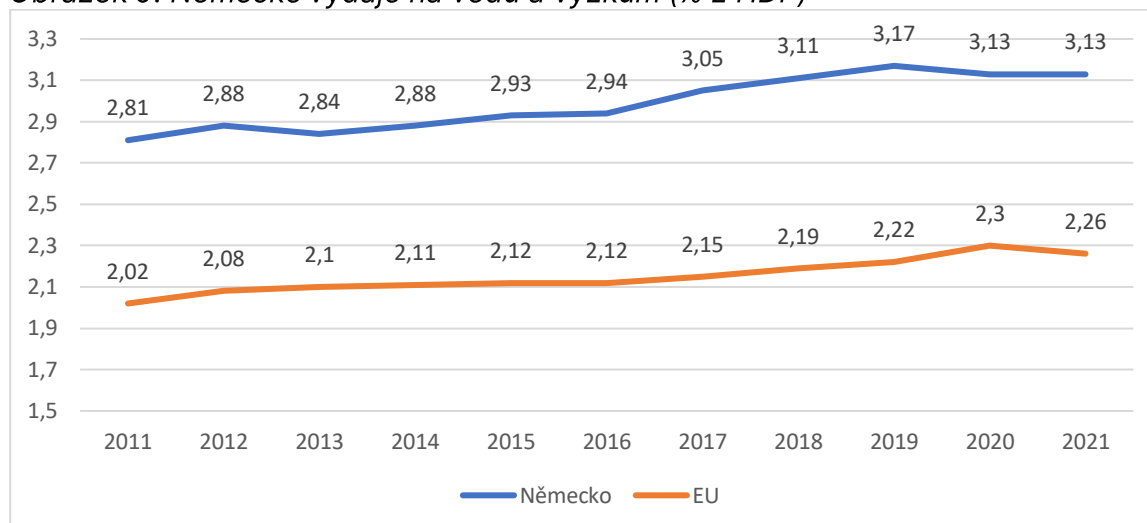
Businessinfo (2023b) uvádí, že je v Německu od roku 1972 vyšší úmrtnost než porodnost. Ke konci roku 2021 žilo v zemi téměř 12 milionů cizinců. Největší menšinou žijící na území Německa jsou Turci. Mezi další početné menšiny, které v zemi žijí, se řadí polská a syrská menšina. V minulých letech byl zaznamenán příliv obyvatel ze zemí, jako je Albánie, Rumunsko, Afganistán nebo například Itálie. Statistický úřad uvádí, že každý čtvrtý Němec má rodinnou migrační historii. Nejvíce rozšířené náboženství v zemi je římsko-katolické, ke kterému se hlásí 27 % populace. Druhým nejčastějším je protestantské, které tvoří 25 %. Třetí je islám, ke kterému se hlásí přes 5 % obyvatel. Bez vyznání je poté 39 % obyvatel.

Stejně jako Rakušany, tak i Němce lze označit za konzervativní národ, který si zakládá na své tradici. V podnikání jsou Němci profesionální, mají smysl pro detail. Humor není v podnikání vítán. Rádi se zaměřují na budoucnost a její plánování. Opatrnost jak v pracovním, tak osobním životě přináší Němcům pocit bezpečí a většina aspektů je definována pravidly a zákony. Oddělení osobního a pracovního života je běžnou praxí. Němci mají rádi uspořádaný život, který má jasně definované hranice mezi lidmi. Naopak překvapení či náhlé změny nemá tento národ rád. Důležitost v posledních letech získává v Německu společenská odpovědnost, a především její vliv na energetiku a životní prostředí (Businessculture, 2023b).

Technologické faktory

Stejně jako Rakousko, tak i Německo patří mezi nejinnovativnější státy celé Evropy. Dle Eurostatu (2023) bylo v roce 2021 Německo čtvrté v žebříčku výdajů na vědu a výzkum, ihned za Rakouskem. Z obrázku 9 jsou patrné výdaje Německa na vědu a výzkum z HDP v porovnání s EU. Stejně jako u Rakouska lze říci, že výdaje Německa jsou oproti EU vyšší téměř o jeden procentní bod.

Obrázek 9: Německé výdaje na vědu a výzkum (% z HDP)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Eurostat, 2023)

Německo patří v mnoha oborech ke světové špičce, ale také je pátou technologicky nejvyspělejší zemí na světě. Je lídrem na mnoha trzích, jako je například strojírenství, medicína či vojenská technika. Německo je např. lídrem v automobilovém průmyslu. Je domovem předních výrobců aut jako je Volkswagen, Mercedes-Benz nebo BMW. V sektoru informačních a komunikačních technologií je v Německu zaměstnáno přes milion lidí. S tržním podílem kolem 14 % je země vedoucím státem ve vývoji ekologických výrobků, služeb a procesů. Mimo to Německo významně investovalo do obnovitelných zdrojů, jako jsou větrné či sluneční elektrárny a vláda si stanovila závazek do roku 2035 stoprocentně využívat obnovitelné zdroje. Německá vláda mimo jiné vyčlenila částku téměř 3 miliard eur na výzkum a vývoj umělé inteligence, které mají být použity do roku 2025 s cílem vyplnit mezeru v podobě softwarově řízených inovací mezi Německem a světovými giganty (Rahman, 2023).

V sektoru firem roste zájem o využití informačních a komunikačních technologií v průmyslu či o digitalizaci služeb. Zájem o technologická řešení je také ve státní správě, a to například v digitalizaci zdravotnictví nebo školství či zavedení nových technologií pro e-governance. Do roku 2025 plánuje Německo výstavbu 5G sítí, které poskytují ultrarychlou mobilní komunikaci a pomohou k plynulému zavedení digitalizace. Mimo to je plánována investice v celkové výši až 50 mld. eur na vybudování optických sítí. V legislativě je poté ukotven zákon o podpoře výzkumu a vývoje, od kterého se slibuje nárůst veřejných a firemních investic do informačních a komunikačních technologií nebo do digitalizace (MZV, 2023a).

5.2.2 Porterův model pěti sil pro německý trh

Pro analýzu mikroprostředí německého trhu je použit Porterův model pěti sil. Postupně jsou zde analyzována vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. Z jednotlivých faktorů jsou následně vybrána kritéria k určení cílového trhu v podkapitole 5.3.

Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo zmíněno v případě rakouského trhu, největší sílu pivovaru GARP CB, s.r.o. lze v mezinárodním obchodě shledat v jeho vytříbené kvalitě. Klíčovým úspěchem pivovaru by na zahraničním trhu mohlo být vybudování dobrých vztahů s odběrateli, mezi které lze řadit restaurace, obchody či hospody, které prodávají pivní nápoje. Stěžejním bodem, na který by se pivovar měl zaměřit, je v tomto případě intenzivní propagace a distribuce produktů pivovaru, které lze dosáhnout právě orientací na zákazníky a budováním vřelých vztahů s nimi. Vyjednávací sílu těchto odběratelů lze označit za silnou, jelikož v zemi existuje mnoho pivních značek a odběratelé si tak mohou vybírat z různých značek a tlačit na snižování cen. Jednou z možností snížení rizika nevhodné propagace či distribuce by mohlo být zřízení e-shopu řízeného z České republiky.

Podporu ve svém podnikatelském záměru by mohl pivovar najít u agentur zaměřujících se na podnikatelské prostředí v Německu. V České republice by se mohli majitelé obrátit na agenturu CzechTrade. Další organizací je Česko-německá obchodní a průmyslová komora sídlící v Praze, která aktivně podporuje spolupráci mezi Německem a Českou republikou. Z německé strany by poté mohli majitelé najít podporu v German Trade & Invest, což je spolková agentura zaměřující se na podporu zahraničního obchodu a investic. V neposlední řadě by mohl podnik využít například spolkový portál iXPOS, kde je možno prezentovat obchodní nabídky (MZV, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

Pivovar GARP CB, s.r.o. v současné době vaří své pivo pouze na území České republiky. Dodavatelé pivovaru se nachází v České republice. Pokud by pivovar v budoucnu uvažoval o zřízení pobočky na území Německa, bylo by vhodné

zásobovat tamní pobočku surovinami od německých dodavatelů za účelem dosažení nižších transakčních nákladů. Pro vyhledání vhodných obchodních partnerů by poté mohl pivovar opět oslovit agentury jako je CzechTrade, German Trade & Invest nebo iXPOS.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Německo je stejně jako Rakousko zemí s velkou tradicí v pivovarnictví. V současné době v zemi působí již spousta známých pivovarů, které mají své stálé zákazníky. Mezi nejznámější pivařské společnosti patří například Krombacher, Bitburger či Paulaner. V roce 2021 v Německu působilo 1512 pivovarů, z toho 890 patří do kategorie mikropivovary, které ročně vyprodukují do 1000 hektolitrů piva (The Brewers of Europe, 2022). Vstupem nových pivovarů na německý trh by se zvýšila konkurenceschopnost v oboru, avšak za předpokladu inovativního přístupu nových firem, který by oslovoval zákazníky již zavedených značek.

Při vstupu na německý trh se podnik může setkat s několika bariérami různého druhu. Příkladem může být finanční bariéra. Pro vstup na nový trh by měl být podnik finančně zdravý, aby mohl financovat výrobu, distribuci a marketing. Především distribuce může být pro podnik problémová, jelikož spousta distribučních kanálů je již obsazena zavedenými značkami. Mezi další bariéry vstupu lze řadit právní regulační bariéry, jako jsou normy a pravidla pro kvalitu piva. Předpisy se zaměřují na suroviny, výrobní proces a chuť piva. Mimo to existují přísné předpisy pro etikety, které musí obsahovat údaje jako je složení, objem nebo například místo výroby. Podstatné je také dodržování regulací v oblasti hygieny či bezpečnosti výroby piva (Speidelsbraumeister, 2023). Další překážku tvoří daňové bariéry. V roce 2022 byla spotřební daň ve výši 0,03 eur za 330 ml pivo s obsahem alkoholu menším jak 5 % (Hoffer, 2022).

Hrozba substitutů

I na německém trhu lze za substituty piva považovat ostatní alkoholické nápoje jako je například víno. Rovněž se na německém trhu může nově vstupující podnik setkat s několika hrozbami v podobě propagace zdravého životního stylu, nízkou tolerancí alkoholu za volantem či změnou trendu v pití alkoholických nápojů napříč společností.

Pro pivovar bude stěžejní schopností přizpůsobovat své výrobní portfolio zákazníkům a najít takový segment trhu, který bude mít o výrobky pivovaru zájem. V současné době se mnoho pivovarů soustředí na výrobu nealkoholických nápojů jako například limonád či bylinných sirupů, což může být jedním z příkladů rozšíření výrobního portfolia a oslovení většího spektra potenciálních zákazníků.

Rivalita firem působících na daném trhu

Německo, jakožto domov mnoha pivovarů, má bohatou tradici pivního průmyslu. Sídli zde velké mezinárodní značky, ale také malé lokální pivovary. Pivo je pro německý národ z pohledu životního stylu a kultury velmi důležité. V Německu se řadí mezi populární piva pšeničná piva či kořeněná piva. Mezi nejznámější pivovary lze zařadit například Augustiner-Bräu, Weihenstephan nebo Bitburger Brewery.

Augustiner-Bräu je pivovar sídlící v Mnichově a byl založen roku 1328. Jedná se o jeden z nejznámějších a nejstarších pivovarů v Německu, který dodnes vyrábí pivo v dřevěných sudech. Pivovar ročně vyrobí přibližně 1,2 milionu hektolitrů piva a mezi nejpopulárnější patří tradiční bavorská piva jako je Helles či Dunkel. Zatímco Helles je světlé pivo, tak Dunkel je pivo tmavé. Dalším druhem piva, který pivovar vyrábí je například pšeničné pivo Weissbier. Pivovar provozuje v Mnichově několik hospod, které jsou mezi turisty velmi oblíbené a turisté zde mohou ochutnat tradiční pivo a jídlo (AUGUSTINER BRÄU WAGNER KG, 2023).

Historie pivovaru **Weihenstephan** sahá až do roku 1040 a jedná se tak o jeden z nejstarších pivovarů na světě. Tento pivovar sídlí v klášteře Weihenstephan, který se nachází u města Freising v Bavorsku. V současné době produkuje přibližně 40 milionů litrů piva ročně. Tento pivovar se zaměřuje především na pšeničná piva jako je například nepasterizované a nefiltrované pšeničné pivo s jemnou ovocnou chutí jménem Hefeweizen nebo Kristallweizen, což je naopak filtrované pšeničné pivo. Pivovar spolupracuje s vědeckým institutem Technische Universität München-Weihenstephan, který se zaměřuje na výzkum a vývoj pivovarnických technologií a pivovar tak může díky této spolupráci neustále zvyšovat kvalitu svého piva (Weihenstephaner, 2023).

Bitburger Brewery je pivovar sídlící ve městě Bitburg a je jedním z nejvýznamnějších pivovarů v celém Německu. Byl založen roku 1817 a jako jeden z mála pivovarů je rodinným podnikem. Pivovar disponuje moderní technologií, kterou při výrobě kombinuje s tradiční řemeslnou výrobou a za použití kvalitních surovin vyrábí jedny z nejpoblárnějších piv v celé zemi. Nejznámějším pivem vyráběným v tomto pivovaru je Bitburger Pilsner. Jedná se o světlé pivo s mírnou hořkostí obsahující vyšší podíl alkoholu, konkrétně 5 %. Pivovar vyprodukoval v roce 2020 více než 3,1 milionu hektolitrů piva, což ho řadí mezi největší německé producenty piva (Bitburger-international, 2023).

5.3 Určení cílového trhu

K určení cílového trhu byla použita metoda vícekritériálního hodnocení. Autor vybral klíčová kritéria z předešlých analýz, která následně obodoval hodnotami 1 až 5, kdy hodnota 5 představuje velmi příznivé kritérium (viz Kapitola 4). Bodový zisk byl určen vynásobením váhy, která se nachází v intervalu $<0;1>$ a přiděleným počtem bodů (tj. bodovací metodou s vahami). Za vhodný cílový trh pro expanzi podniku byl následně určen ten, který dosáhl většího bodového zisku. Hodnoty vah a bodového zisku v Tabulkách 11 a 12 níže jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Rakouský trh

Mezi kritéria s největším ziskem bodů tj. 5, která představují pro případnou expanzi velmi příznivá kritéria, autor pro rakouský trh zařadil státní stabilitu, vhodnost produktu, HDP na obyvatele a paritu kupní síly. Z pohledu státní stability lze Rakousko označit za bezpečný stát a riziko vzniku válečného konfliktu či náhlé změny politického systému, které by mohly mít negativní vliv na podnikání v této zemi, lze označit za minimální. Rakouský trh lze vzhledem k popularitě pivních nápojů a historii pivního průmyslu považovat za ideální zemi pro expanzi pivních výrobků. Rakousko má jedno z největších HDP na obyvatele v celé Evropě a z tohoto pohledu ho lze označit jako jednu z nejvýkonnějších ekonomik celé EU a kupní sílu obyvatelstva jako jednu z nejvyšších v Evropě.

Jako příznivá kritéria s bodovým ohodnocením 4 byla označena míra korupce a vyjednávací síla zákazníků. Z pohledu korupce patří Rakousko k nejméně korupčním zemím na světě a vyjednávací sílu zákazníků lze vzhledem k potenciálnímu množství zákazníků a oblíbenosti piva v zemi označit za příznivou.

Jako neutrální kritéria autor vybral daňové zatížení, tržní potenciál, výdaje na vědu a výzkum, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů a hrozbu substitutů. Míra zdanění pivních výrobků je v zemi v poměru k Evropě průměrná. Tržní potenciál byl označen za neutrální z důvodu velikosti celé země, která je v poměru k druhé zkoumané zemi výrazně menší a počet obyvatel v zemi se výrazně neliší od českého trhu. Jako další neutrální kritérium byly označeny výdaje na vědu a výzkum, které by z pohledu exportu zboží neměly výrazný vliv na chod podniku. V případě, že by se uvažovalo o zřízení pobočky přímo ve vybrané destinaci, mohl by být tento ukazatel označen za důležitější, jelikož užití nejnovějších technologií by mohlo pomoci k úspěchu podniku. Vyjednávací síla dodavatelů je vzhledem k jejich umístění v České republice označena za neutrální, jelikož se nepředpokládá změna jejich obchodních vztahů vůči pivovaru GARP CB, s.r.o. Bariéry vstupu nových konkurentů lze označit za neutrální, jelikož jakákoliv společnost se může rozhodnout vstoupit na rakouský trh a bariéry vstupu lze označit za překonatelné. Hrozba substitutů je těžko predikovatelná, jelikož záleží především na spotřebitelích a jejich preferencích v případě nápojů.

Nepříznivá kritéria jsou dle autora dvě. Jedná se o inflaci, která byla v roce 2022 8,6 % a to se může odrazit v ceně exportovaných produktů. Dalším nepříznivým kritériem je rivalita firem, která je na rakouském trhu velká. Existuje zde již spousta zavedených a oblíbených značek, které by byly těžkým soupeřem pro pivovar.

Tabulka 11: Vícekriteriální hodnocení rakouského trhu

Kritérium	1	2	3	4	5	Bodů	Váha	Bodový zisk
Státní stabilita					x	5	0,1	0,50
Organizační podpora firem					x	5	0,06	0,30
Daňové zatížení			x			3	0,07	0,21
HDP na obyvatele					x	5	0,05	0,25
Parita kupní síly					x	5	0,06	0,30
Míra korupce				x		4	0,06	0,24
Inflace		x				2	0,1	0,20
Velikost populace			x			3	0,1	0,30
Výdaje na vědu a výzkum			x			3	0,05	0,15
Vyjednávací síla zákazníků				x		4	0,07	0,28
Vyjednávací síla dodavatelů			x			3	0,05	0,15
Hrozba vstupu nových konkurentů			x			3	0,06	0,18
Hrozba substitutů			x			3	0,08	0,24
Rivalita firem		x				2	0,09	0,18
Celkem						50	1	3,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Německý trh

U německého trhu byla jako velmi příznivá kritéria shledána státní stabilita, vhodnost produktu, HDP na obyvatele, parita kupní síly a tržní potenciál. Stejně jako Rakousko tak i Německo lze označit za bezpečný stát a riziko vzniku válečného konfliktu či změny politického systému lze označit za velmi nepravděpodobné. Popularita a historie piva v zemi jsou pro expanzi pivních výrobků ideálním trhem. HDP na obyvatele je stejně jako u Rakouska jedno z největších v celé Evropě, což ze země dělá nejvýkonnější ekonomiku v EU a kupní síla obyvatel je také jedna z nejvyšších v celé Evropě. Tržní potenciál byl označen za velmi příznivý vzhledem k velikosti země a celkovému počtu obyvatel žijící v Německu.

Mezi příznivá kritéria s bodovým ohodnocením 4 autor označil daňové zatížení, míru korupce a vyjednávací sílu zákazníků. V Německu je jedna z nejnižších daní uvalená na pivo v celé Evropě. Taktéž lze zemi označit za jednu z nejméně korupčních na celém světě. Vyjednávací síla zákazníků je vzhledem k velikosti potencionálních zákazníků příznivá.

Mezi neutrální kritéria pro německý trh autor zařadil výdaje na vědu a výzkum, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů a hrozbu substitutů.

Výdaje na vědu a výzkum byly označeny za neutrální, jelikož se autor domnívá, že nemají na podnik výrazný vliv. Stejně jako u předešlého trhu byla vyjednávací síla dodavatelů vzhledem k jejich umístění označena za neutrální. I na tomto trhu jsou bariéry vstupu nových konkurentů překonatelné, a proto je jejich hrozba vstupu označena za neutrální. Posledním neutrálním kritériem je hrozba substitutů, jelikož se jedná o individuální preference spotřebitelů, které jsou podnikem do jisté míry těžko ovlivnitelné.

Nepříznivá kritéria byla pro německý trh stanovena stejná jako pro rakouský trh. Inflace v roce 2022 dosáhla 7,9 %, což se může odrazit v ceně produktů, čímž může dojít k odrazení zákazníků. V Německu sídlí velký počet pivovarů, které mohou být pro nově vstupující pivovar těžkým soupeřem, avšak vzhledem k velikosti země, překonatelným.

Tabulka 12: Vícekritériální hodnocení německého trhu

Kritérium	1	2	3	4	5	Bodů	Váha	Bodový zisk
Státní stabilita					x	5	0,1	0,50
Organizační podpora firem					x	5	0,06	0,30
Daňové zatížení				x		4	0,07	0,28
HDP na obyvatele					x	5	0,05	0,25
Parita kupní síly					x	5	0,06	0,30
Míra korupce				x		4	0,06	0,24
Inflace		x				2	0,1	0,20
Velikost populace					x	5	0,1	0,50
Výdaje na vědu a výzkum			x			3	0,05	0,15
Vyjednávací síla zákazníků				x		4	0,07	0,28
Vyjednávací síla dodavatelů			x			3	0,05	0,15
Hrozba vstupu nových konkurentů			x			3	0,06	0,18
Hrozba substitutů			x			3	0,08	0,24
Rivalita firem		x				2	0,09	0,18
Celkem						53	1	3,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv jsou rozdíly těchto trhů minimální, ty nejvýznamnější autor shledal v daňovém zatížení, a především v tržním potenciálu země. Z tohoto důvodu většího bodového zisku dosáhl německý trh. Touto metodou byla zodpovězena výzkumná otázka č. 1. Vhodnější zemí pro expanzi podniku na zahraniční trh je Německo.

6. SWOT analýza

V následující kapitole je provedena SWOT analýza pro zvolený německý trh a pro pivovar GARP CB, s.r.o. Na základě provedených analýz jsou poté navrženy strategie, které by podnik mohl využít při vstupu na zahraniční trh.

6.1 SWOT analýza německého trhu

Na základě PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, byla sestavena SWOT analýza německého trhu (viz Tabulka 13), který byl pomocí bodovací metody označen za vhodnější k expanzi podniku na zahraniční trh. Pro tento trh bylo shledáno několik silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou popsány níže. Tyto faktory mohou mít jak negativní, tak pozitivní vliv na podnik.

Silné stránky

Mezi silné stránky pro německý trh lze zařadit nízkou daň uvalenou na pивní výroby. Konkrétně je to 0,08 euro za 330 ml piva. Jedná se o jednu z nejnižších daní uvalených na pивní výroby v celé Evropě. Jako další silné stránky lze označit oblibu pивních výroků či historii pивního průmyslu v zemi. Z těchto pohledů lze shledat, že by podnik nemusel mít obavy ze změny postoje obyvatel k pивu a jejich případnému omezení konzumace. Další silnou stránkou je velký počet obyvatel. Lze předpokládat, že část německých spotřebitelů piva, by mohla najít oblibu ve výrobcích společnosti GARP CB, s.r.o. V neposlední řadě lze jako silnou stránku označit kupní sílu obyvatelstva, která je jedna z největších v celé Evropě. Z tohoto důvodu by požadovaná cena výrobků, vzhledem k jejich konkurenci, neměla nijak odradit potenciální zákazníky.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky se řadí nasycenost trhu, jelikož na německém trhu působí velké množství značek pivovarů. Pro společnost by to znamenalo velkou konkurenci. Další slabou stránkou je zahlcenost distribučních kanálů, u kterých se dá předpokládat, že budou preferovat domácí, a především již zavedené značky, před nováčkem na trhu.

Rovněž lze konstatovat, že populace stárne a z tohoto důvodu může u starších lidí docházet ke změně preferencí v případě konzumace alkoholických nápojů či může dokonce dojít k úplnému omezení jejich konzumace vzhledem ke zhoršujícímu se zdravotnímu stavu této skupiny obyvatel. V neposlední řadě lze očekávat změny v regulaci pivního trhu a nutnost flexibility a adaptace podniku na případné legislativní změny, které by mohly v budoucnu nastat, a které by mohly být překážkou pro podnikání v dané zemi.

Příležitosti

Příležitosti na německém trhu lze sledovat například v pivních festivalech. Světoznámý pivní festival Oktoberfest a spousta dalších pivních festivalů by mohly být pro společnost příležitostí v podobě propagace svých produktů. Další příležitost lze spatřit ve vzdálenosti německého trhu. Z pohledu dovážení zboží do Německa z Bakova nad Jizerou by se jednalo o vzdálenost, která by nebyla nikterak finančně náročná, co se nákladů na přepravu týče. V poslední době lze pozorovat zvyšující se trend v zájmu o řemeslné produkty a z toho důvodu by se mohlo jednat o příležitost pro pivovar k oslovení většího množství potenciálních zákazníků. Příležitost v podobě digitalizace by šlo sledovat například v podobě zřízení e-shopu pro Německo. Bariéry vstupu na tento trh lze označit za překonatelné. Pokud by podnik našel vhodné obchodní partnery, a to především v oblasti distribuce a propagace, lze předpokládat, že by dokázal oslovit část zákazníků německého pivního trhu.

Hrozby

Mezi největší hrozby pivního trhu v Německu lze řadit vstup nových firem do odvětví. Jak již bylo zmíněno výše, bariéry vstupu na trh jsou překonatelné a Německo se v mnoha ohledech jeví jako ideální trh pro expanzi nových firem. V loňském roce 2022 byla v Německu nejvyšší inflace za poslední roky. Zvýšená inflace (7,9 %) se může v mnoha ohledech negativně promítnout například do ceny produktů a ovlivnit tak zájem potencionálních zákazníků. Za hrozby lze mimo jiné považovat substituty jako je víno či jiné alkoholické nápoje, které mohou nahradit pivo. Regulace pivního průmyslu může přijít ze strany státu v podobě zvyšujícího se protekcionismu, kterým by mohl stát omezit dovážené produkty do země a tím podpořit místní značky. V neposlední řadě může dojít ke změně v životním prostředí, a tím by mohlo dojít

k ovlivnění dostupnosti surovin, což by mohlo mít za následek například snížení produkce či zvýšení ceny.

Tabulka 13: SWOT analýza německého trhu

Silné stránky	Slabé stránky
S1 - Nízká daň na pivo	W1 - Nasycenost trhu
S2 - Obliba piva	W2 - Velký počet existujících pivovarů
S3 - Historie pivního průmyslu	W3 - Zahlcenost distribučních kanálů
S4 - Velký počet obyvatel	W4 - Stárnutí populace
S5 - Kupní síla obyvatelstva	W5 – Vývoj zákonné regulace
Příležitosti	Hrozby
O1 - Pivní festivaly	T1 - Vstup nových firem do odvětví
O2 - Vzdálenost trhu	T2 - Vysoká inflace
O3 - Preference řemeslných pivovarů	T3 - Preference substitutů
O4 - Rostoucí síla digitalizace	T4 - Protekcionismus
O5 - Překonatelné bariéry vstupu	T5 - Změny v životním prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.1 Konfrontační matice německého trhu

Faktory uvedené ve SWOT analýze jsou následně konfrontovány v Tabulce 14 níže za účelem hodnocení důležitosti a rizikovosti jednotlivých faktorů. V konfrontační matici jsou navzájem hodnoceny a porovnávány jednotlivé faktory pomocí metodiky zmíněné v podkapitole 2.3.1. Výstupem matice jsou faktory, které dosáhly největšího kladného či záporného hodnocení ve své kategorii.

Tabulka 14: Konfrontační matice německého trhu

		Příležitosti					Hrozby					Celkem
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	
Silné stránky	S1	+	+	+	0	+	0	0	-	0	0	+3
	S2	++	+	+	0	+	-	0	-	0	0	+3
	S3	0	+	+	0	0	0	0	0	-	0	+1
	S4	+	+	++	0	0	0	-	-	0	0	+2
	S5	+	+	+	0	++	0	-	0	0	0	+4
Slabé stránky	W1	0	0	0	+	0	--	--	-	-	0	-5
	W2	+	0	0	0	0	--	-	--	--	0	-6
	W3	0	-	0	+	0	-	-	-	-	0	-4
	W4	0	0	0	-	0	0	-	-	0	0	-3
	W5	-	0	0	0	0	-	0	0	-	0	-3
Celkem		+5	+4	+6	+1	+4	-7	-7	-8	-6	0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Překonatelné bariéry vstupu vzešly z konfrontační matice jako nejsilnější stránka německého trhu. Na druhém místě se se stejným počtem bodů umístily nízká daň uvalená na pivo a obliba piva v zemi. Za nejslabší stránku byl vyhodnocen velký počet existujících pivovarů v zemi. Druhým nejslabším faktorem byla poté vyhodnocena nasycenost trhu.

Největší příležitostí německého trhu pro pivní průmysl byla dle konfrontační matice určena preference řemeslných pivovarů. Za druhou největší příležitost byly poté označeny pivní festivaly. Největší hrozbou je preference substitutů. Na druhém místě u hrozeb se umístily se stejným počtem bodů vstup nových firem do odvětví a vysoká inflace.

6.2 SWOT analýza pivovaru GARP CB, s.r.o.

U SWOT analýzy pro pivovar GARP CB, s.r.o. bylo shledáno několik silných a slabých stránek, které mohou být klíčové v expanzi na zahraniční trh (viz Tabulka 15). Mimo to bylo nalezeno i několik příležitostí a hrozeb, které mohou podniku pomoci či naopak uškodit v případné expanzi. Jednotlivé faktory jsou rozepsány níže.

Silné stránky

Za silnou stránku pivovaru lze označit kvalitu produktů. Pivovar se soustředí na výrobu kvalitních piv prostřednictvím kvalitních surovin, dodržování výrobních postupů či sanitací použité technologie. Pokud by tedy chtěl prorazit na zahraničním trhu, jeho největší zbraň bude v samotné chuti piva. Mimo to jsou piva vyráběna v různých velikostech a logo pivovaru lze označit za moderní a vkusné. Z tohoto pohledu by mohla společnost oslovit zákazníky i prostřednictvím svého loga, ve kterém by mohla část z nich najít zalíbení. Pivovar má širší výrobovou paletu, kterou nabízí mimo jiné prostřednictvím e-shopu. V dnešní době je použití internetu téměř nutností a jeho prostřednictvím může oslovit nové zákazníky mimo Bakov nad Jizerou. V neposlední řadě lze mezi silné stránky zařadit i flexibilitu firmy. Díky malému počtu zaměstnanců lze mnohdy urychlit spoustu rozhodování a byrokracie a různé procesy tak mohou proběhnout mnohem rychleji než u velkých korporátů.

Slabé stránky

GARP CB, s.r.o. vznikl v roce 2018 a dosud nemá v pivním průmyslu vybudovanou značku. Své zákazníky bude muset prozatím oslovovat především pomocí jedinečné chuti. Další slabou stranou je nedostatečná diferenciacie produktů. Ačkoliv se podnik snaží inovovat a vymýšlet nové druhy a příchutě piv, tak pivovary na německém trhu mají podobnou strategii. Jednou z dalších slabých stránek podniku jsou nedostatečné zkušenosti v oblasti mezinárodního obchodu. Pivovar dosud působí pouze na tuzemském trhu, a tak jeho působení na zahraničním trhu může být z počátku těžší, než se může na první pohled zdát. Nicméně lze předpokládat, že s postupem času a nabráním zkušeností by mohl GARP CB, s.r.o. snadněji čelit své konkurenci. V dnešním digitálním světě je pro podniky téměř nutností mít zřízené sociální sítě a skrz ně budovat vztah se zákazníky. Ačkoliv pivovar sociální sítě má, nevyužívá jejich potenciál. Příspěvky pivovaru jsou starších dat vydání a z tohoto pohledu může potenciální zákazníci svou nečinností skrze tato média odradit. V posledních letech produkoval pivovar pivo v rozmezí od 250 do 300 hl za rok. Pokud by byl o pivo velký zájem jak v tuzemsku, tak zahraničí, nemusela by kapacita výroby piva stačit na uspokojení celé poptávky, a tím by se mohl podnik připravit o zákazníky.

Příležitosti

Příležitost v podobě expanze na zahraniční trh by pro podnik mohla znamenat zvýšení známosti značky GARP a rozšíření základny zákazníků. Další příležitostí může být například depreciace měny, která by poskytla lepší možnosti exportu. Pomocnou ruku by podnik mohl najít u agentur jako je CzechTrade, prostřednictvím které by mohl najít vhodné obchodní partnery a snáze tak proniknout na zahraniční trh. Výběrem vhodné oblasti pro expanzi by mohl podnik zaujmout místní odběratele a významně si rozšířit svou odběratelskou síť. Zahraničním obchodem by se podnik mohl dostat k novým dodavatelům, kteří by mu mohli nabídnout lepší spolupráci například v oblasti cen surovin či podmínek dodání.

Hrozby

Jako největší hrozby pivovaru byly shledány konkurence alkoholických nápojů jiných značek či změna dodavatelů. Ostatní alkoholické nápoje mohou saturovat část

poptávky na trhu s alkoholem a přebírat část potencionálních zákazníků pivovaru GARP CB, s.r.o. Další hrozbou může být například změna dodavatelů, která by mohla mít vliv na kvalitu piva. V neposlední řadě může být hrozbou nepříznivý směnný kurz, který může ovlivňovat rentabilitu společnosti, možnost neuspokojení potřeb zákazníků při nedostatku exportovaného zboží nebo změna preferencí zákazníků, která se dá však těžko odhalit a předejít.

Tabulka 15: SWOT analýza pivovaru GARP CB, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
S1 – Kvalita produktu	W1 – Neznámá značka
S2 – Design	W2 – Nedostatečná diferenciacie produktů
S3 – Širší portfolio výrobků	W3 – Nedostatek zkušeností v oblasti MO
S4 – E-shop	W4 – Neaktivní sociální síť
S5 – Flexibilita firmy	W5 – Omezená kapacita výroby
Příležitosti	Hrozby
O1 – Zvýšení znalosti značky	T1 – Konkurence alkoholických nápojů jiných značek
O2 – Depreciace měny	T2 – Změna dodavatelů
O3 – Spolupráce s agenturami	T3 – Nepříznivý směnný kurz
O4 – Rozšíření odběratelské sítě	T4 – Neuspokojení potřeb zákazníků
O5 – Spolupráce s novými dodavateli	T5 – Změna preferencí zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.1 Konfrontační matice pivovaru GARP CB, s.r.o.

V následující podkapitole je provedena konfrontační analýza (viz Tabulka 16), která má za úkol blíže specifikovat důležitost a rizikovost jednotlivých faktorů SWOT analýzy. Faktory jsou hodnoceny pomocí metodiky zmíněné v podkapitole 2.3.1. Výsledkem konfrontační matice jsou faktory, které ve své kategorii dosáhly největšího kladného či záporného hodnocení.

Tabulka 16: Konfrontační matice pivovaru GARP CB, s.r.o.

		Příležitosti					Hrozby					Celkem
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	
Silné stránky	S1	+	0	0	+	+	0	-	0	-	0	+ 1
	S2	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	+ 2
	S3	+	0	0	+	0	+	0	0	+	0	+ 4
	S4	+	0	0	++	0	0	0	0	0	0	+ 3
	S5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Slabé stránky	W1	0	0	+	0	0	--	0	0	-	-	- 3
	W2	-	0	0	-	0	-	0	0	-	0	- 4
	W3	-	0	-	-	-	--	0	0	-	0	- 7
	W4	--	0	0	-	0	0	0	0	-	-	- 5
	W5	-	0	0	-	0	-	0	0	--	-	- 6
Celkem		- 1	0	0	+ 1	0	- 5	- 1	0	- 6	- 3	

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejsilnější stránku pivovaru GARP CB, s.r.o. bylo označeno širší portfolio výrobků. Na druhém místě se poté umístil e-shop společnosti. Naopak jako nejslabší stránka pivovaru byl označen nedostatek zkušeností v oblasti mezinárodního obchodu. Druhou nejslabší stránkou byla shledána omezená kapacita výroby.

Největší příležitost pro pivovar je rozšíření odběratelské sítě. Jako největší hrozba bylo označeno neuspokojení potřeb zákazníků. Druhou největší hrozbou pro podnik je konkurence alkoholických nápojů jiných značek.

6.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Na základě provedených SWOT analýz kapitola navrhuje formy vstupu pivovaru GARP CB, s.r.o. na zahraniční trh. Mezi navržené metody řadí autor ty, o nichž si myslí, že mají největší šanci na úspěch na německém trhu. Touto kapitolou je zodpovězena 2. výzkumná otázka, která zjišťuje, jaké formy vstupu na zahraniční trh jsou vhodné pro malé pivovary. Rovněž je zodpovězena dílčí výzkumná otázka zkoumající, se kterými druhy rizik se pivovar může setkat při konkrétní zvolené metodě expanze na zahraniční trh.

Na základě výše zmíněných silných stránek je nezbytné, aby pivovar využil především kvality svých výrobků a jeho širokého portfolia. Německý trh je dostatečně velký a měl by být schopen akceptovat ceny pivovaru GARP CB, s.r.o. Proniknutím na německý trh se podniku zvyšuje šance na budování širšího povědomí o značce

u pivařů či navázání nových obchodních partnerství. Mimo to by podnik mohl uvažovat o zapojení se a sebe prezentaci v rámci pivních festivalů jako je např. Oktoberfest, které jsou navštěvovány nejen německými zákazníky. Dále by mohl podnik využít rostoucí síly digitalizace a internetu ke své propagaci či zřízení e-shopu přímo pro německý trh, který by byl adaptovaný na potřeby zahraničních zákazníků. Jelikož se jedná o poměrně mladý podnik, který nemá se zahraničním obchodem zkušenosti, jeví se jako vhodné využít exportní metody vstupu na zahraniční trh. Konkrétně lze využít prostřednické vztahy, piggyback či exportní licenci. Tyto metody se řadí mezi nejjednodušší formy vstupu podniku na zahraniční trh.

Pivovar by mohl proniknout na daný trh skrze **prostřednické vztahy**, které jsou vhodné pro podniky, jež nemají tolik zkušeností se zahraničním obchodem. Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.3, činnost prostředníka spočívá v přeprodeji zboží či zprostředkování obchodů. Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko a jejich odměnou je provize z prodeje. Výhody této metody může podnik spatřovat v nižších nákladech či vyhnutí se kurzovým či politickým rizikům, která nese prostředník. Naopak se dá předpokládat, že by podnik čelil rizikům odpovědnostním, která jsou spojena s ochranou spotřebitele, a která mohou vzniknout při samotné výrobě, avšak neměla by představovat hrozbu pro podnik, jelikož se dají minimalizovat prostřednictvím dodržování předpisů, postupů výroby a pojištění. Nevýhodu využití prostředníka lze spatřovat ve ztrátě kontroly nad cenami a distribucí na německém trhu. V neposlední řadě by přišel podnik o kontakt se zákazníkem.

Dalším způsobem, prostřednictvím kterého by podnik mohl proniknout na zahraniční trh, je **piggyback**. Podstatou piggyback je spolupráce malých a nezkušených podniků v oblasti zahraničního obchodu se zkušenější velkou společností, jež má již zavedené distribuční kanály a vybudované jméno na trhu. Spolupráce pivovaru GARP CB, s.r.o. se zkušenější firmou, která již působí na daném trhu, by mohla být úspěšným způsobem, jak na tamní trh proniknout. Pivovar by v tomto případě získal podstatnou výhodu v možnosti užití dobrého jména větší společnosti, jejíž distribuční kanály by využíval. Na oplátku by pivovar platil předem dohodnutou úplatu spolupracující společnosti. U této formy by podnik čelil rizikům, jako jsou kurzová rizika, tržní a přepravní. Tržní rizika lze spatřit např. v možné změně hospodářského cyklu a propadnutí ekonomiky do recese. V tomto případě by mohlo dojít k problému se solventností podniku. Německá ekonomika se považuje za velmi stabilní, a tak lze

označit toto riziko za nízké. Rizika přepravní lze spatřovat v nutnosti dopravovat produkty pivovaru ke spřátelené firmě či do zvolených distribučních kanálů. U přepravy může dojít ke ztrátě či poškození zboží, které by nemohlo být dále umístěno na trh. Mimo poškození zboží může dojít k prodlení dodávky zboží, a tím i k ohrožení celého obchodu. Tato rizika by mohl podnik eliminovat prostřednictvím sjednání pojištění přepravních rizik. Pokud by podnik využíval externí přepravu, mohl by snížit riziko přesným stanovením dodacích podmínek v kupní smlouvě, a tím určením, na koho přepravní riziko spadá, zda na podnik, nebo na přepravce. Kurzová rizika spočívají ve volatilitě měnových kurzů, a tím může dojít ke změně rentability vzhledem k vývoji kurzu. Podnik by mohl čelit tomuto riziku sledováním vývoje kurzů a snahou predikovat budoucí kurz jednotlivých měn nebo prostřednictvím měnových nástrojů jako jsou forwardy, futures nebo opce. Klíčem k úspěchu u této formy by bylo dodávání smlouveného zboží včas, jelikož v opačném případě by mohlo dojít k poškození dobrého jména větší společnosti a ukončení spolupráce.

V neposlední řadě by podnik mohl využít **exportní aliance**. Princip exportní aliance tkví ve sdružení firem vyvážející zboží stejné či doplňující se povahy. Aliance působí na trhu silněji než jednotlivé podniky a jejich vyjednávací síla je mnohem větší, než by byla síla jednotlivých firem. Největší výhodou by pivovar mohl shledat v úspoře nákladů a snížení exportních rizik. Jedním z rizik exportní aliance je možnost, že vztahy jednotlivých členů nebudou vyvážené, ale i samotná účast v alianci a proniknutí na daný trh by mohly být impulsem k osamostatnění se v podnikání na zahraničním trhu. U této metody by pivovar čelil mnohým rizikům, avšak těmi největšími by byly kurzová, tržní a přepravní. Obdobně jako u formy výše lze kurzovým rizikům těžko předcházet, jelikož volatilita kurzů je těžko predikovatelná. Pokud by podnik jednotlivé kurzy sledoval a snažil se predikovat budoucí kurzy měn, mohl by takto kurzové riziko snížit. Mimo to by mohl uzavřít například forwardy či opce, a tak se vyhnout negativnímu vývoji kurzu. Tržní riziko spočívá v možnosti propadu německé ekonomiky do recese, což by mohlo způsobit pokles tržeb, a tím uvržení podniku do platební neschopnosti. Přepravní riziko lze shledat v přepravě zboží na německý trh, při které by mohlo dojít k jeho poškození, ztrátě nebo prodlení dodávky. Eliminovat toto riziko by mohl podnik prostřednictvím pojištění nebo v případě externí přepravy na daný trh, jasně dohodnutých dodacích podmínek.

Závěr

Jednou z možností pro zvyšování zisků podniku a popularity jeho značky může být snaha proniknout na zahraniční trhy. Avšak ne každý trh je pro expanzi vhodný. Diplomová práce, jejímž cílem bylo vybrat trh pro expanzi pivovaru GARP CB, s.r.o. a následně navrhnout vhodné formy vstupu pivovaru na tento trh, odhalila úskalí, s nimiž se nově začínající podnik v pivním průmyslu při pokusu o internacionalizaci může setkat.

Teoretická část diplomové práce obsahuje klíčové pojmy z oblasti expanze podniku na zahraniční trh, se kterými následně pracuje i výzkumná část této práce. V práci jsou postupně charakterizována základní východiska mezinárodního obchodu, formy vstupu na zahraniční trhy a rizika, se kterými se podnik může při vstupu na zahraniční trh setkat. Dále jsou v textu popsány nástroje, které slouží k analýze makro a mikro prostředí, v němž podnik vyvíjí své aktivity. Jedná se o Porterův model pěti sil, PESTLE analýzu a SWOT analýzu.

V úvodu výzkumné části této diplomové práce je zahrnuta kapitola pojednávající o metodice. V této kapitole jsou zmíněny výzkumné otázky a postupy, které vedou k jejich zodpovězení. Následně je stručně představen pivovar GARP CB, s.r.o., jehož produkty jsou předmětem zamýšlené expanze na zahraniční trh. K zodpovězení první výzkumné otázky, která měla za cíl zjistit, který trh je pro podnik vhodnější, slouží vícekritériální hodnocení, které vychází z provedených analýz, kterými jsou Porterův model pěti sil a PEST analýza. Na základě těchto analýz byla vybrána kritéria, která umožnila pomocí bodovací metody určit vhodný trh pro expanzi. Vhodnějším trhem byl zvolen německý trh.

Pro zodpovězení druhé výzkumné otázky, která měla za cíl zjistit, jaké formy expanze jsou vhodné pro malé pivovary, byly provedeny SWOT analýzy. První SWOT analýza byla provedena pro vybraný německý trh za účelem odhalení jeho slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, které by pivovar v případě expanze měl zvážit a učinit příslušná opatření tak, aby např. využil silné stránky tamního trhu, anebo se naopak snažil zaopatřit proti možným hrozbám, které by potenciálně mohly ohrožovat jeho podnikání v zahraničí. Následně byla provedena SWOT analýza pivovaru GARP CB, s.r.o., která měla odhalit silné a slabé stránky podniku, ale i jeho příležitosti a hrozby.

Na základě provedených analýz byly následně navrženy tři formy vstupu, které jsou nenáročné na kapitálové investice, a které by mohl podnik uplatit pro svou expanzi na zahraniční trh. Mezi tyto tři formy vstupu byly vybrány a v textu jsou popsány prostřednické vztahy, piggyback a exportní aliance. Mimo to jsou u jednotlivých forem popsána i rizika, kterým by mohl podnik čelit a způsoby, jak tato rizika eliminovat. Tímto byla zodpovězena rovněž třetí výzkumná otázka, která měla za cíl zjistit rizika, se kterými se podnik prostřednictvím jednotlivých forem vstupu může setkat. Mezi nejvýznamnější rizika, kterým by podnik mohl čelit, můžeme zahrnout rizika tržní, přepravní a kurzová. Tržní riziko by mohlo být způsobeno propadnutím ekonomiky do recese. Německá ekonomika je považována za stabilní ekonomiku, a tudíž toto riziko v případě, že se podnik rozhodne vstoupit na německý trh, lze považovat za nižší. Přepravní riziko vzniká v souvislosti s přepravou produktů podniku do cílové destinace. Podnik by mohl čelit situacím, kdy produkty nebudou dopraveny na určené místo v určený čas, dále by mohlo dojít k tomu, že produkty budou v průběhu dopravy poškozeny, ztraceny, a tím pádem vůbec nebudou dodány. Toto riziko podnik, ale může eliminovat pomocí vhodného pojištění. Co se týče kurzových rizik, podnik by se jim mohl bránit například prostřednictvím smluvních kontraktů.

Závěrem lze konstatovat, že pokud by se podnik GARP CB, s.r.o. rozhodl pro expanzi na německý trh, měl by pro vstup na tento trh využít jednu z navržených forem. Kooperací s ostatními subjekty by mohl snadněji překonat bariéry vstupu na vybraný trh. Do budoucna, v případě úspěšného proniknutí na daný trh, by mohl pivovar hledat i jiné alternativy pro působení na tomto trhu bez závislosti na jiných společnostech.

Seznam použité literatury

- ADVANTAGE AUSTRIA, 2023a. *Mezinárodní vztahy* [online]. WKO 2023. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/cz/zentral/business-guide/zahlen-und-fakten/internationale-beziehungen/int-beziehungen.cs.html>.
- ADVANTAGE AUSTRIA, 2023b. *Vývoz do Rakouska* [online]. WKO 2023. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/cz/zentral/business-guide/exportieren-nach-oesterreich/exportieren-nach-oesterreich.cs.html>.
- AUGUSTINER BRÄU WAGNER KG, 2023. *About us* [online]. AUGUSTINER BRÄU WAGNER KG. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.augustiner-braeu.de/en/home.html>.
- BITBURGER-INTERNATIONAL, 2023. *Bitburger Brewery* [online]. 2023 BITBURGER BRAUGRUPPE GMBH. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.bitburger-international.com/en/our-brands/bitburger/bitburger-brewery>.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BRAUUNION, 2023. *Company* [online]. Brau Union Österreich AG. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.brauunion.at/en/company/history/>.
- BRITANNICA, 2023. *Germany* [online]. 2023 Encyclopædia Britannica, Inc. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Germany>.
- BUSINESSCULTURE, 2023a. *Austria (Rakousko)* [online]. 2023 Passport to Trade 2.0. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/western-europe/austria/>.
- BUSINESSCULTURE, 2023b. *Germany (Německo)* [online]. 2023 Passport to Trade 2.0. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/western-europe/germany/>.
- BUSINESSINFO, 2023a. *Německo: Ekonomika* [online]. 1997-2023 CzechTrade. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2-ekonomika>.
- BUSINESSINFO, 2023b. *Německo: Základní informace o teritoriu* [online]. 1997-2023 CzechTrade. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-souhrna-teritorialni-informace/2/#1-zakladni-informace-o-teritoriu>.

BUSINESSINFO, 2022a. *Rakousko: Základní informace o teritoriu* [online]. 1997-2023 CzechTrade. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrna-teritorialni-informace/2/#1-zakladni-informace-o-teritoriu>.

BUSINESSINFO, 2022b. *Rakousko: Ekonomika* [online]. 1997-2023 CzechTrade. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrna-teritorialni-informace/2/#2-ekonomika>.

CADLE, James, Debra PAUL, TURNER Paul, 2010. *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. 1. vyd. Londýn: British Computer Society. ISBN 978-1-906124-23-6.

CzechTrade, 2016. *Exportní aliance CzechTrade* [online]. 2016 CzechTrade. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/aliance#:~:text=Exportn%C3%AD%20aliance%20CzechTrade%20V%20aliance%20se%20sdru%C5%BEuj%C3%AD%20firmy,CzechTrade%20jsou%20p%C5%99i%20vstupu%20na%20zahran%C4%8Dn%C3%AD%20trhy%20siln%C4%9Bj%C5%A1%C3%AD>.

Český institut pro franchising, 2016. *O franchisingu* [online]. 2006-2016 Český institut pro franchising. [cit. 2022-11-05]. Dostupné z: <https://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=definice>.

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH, Daniel P. SULLIVAN a Reid W. CLICK, 2022. *International business: environments & operations*. Seventeenth edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-40327-4.

DAVID, Fred R., 2015. *Strategic management: concepts and cases*. 15th ed., global ed. Upper Saddle River: Pearson. Global edition. ISBN 978-1-292-01689-4.

EUROSTAT, 2023. *Database - Eurostat* [online]. Brussels, Belgium: EuroStat. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>.

EVROPSKÁ JUSTICE, 2021a. *Německo: Organizace soudnictví- soustava soudů*. [online]. Oficiální internetová stránka Evropské unie. [cit. 2023-03-05].

Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/16/CS/national_justice_systems?GERMANY&member=1.

EVROPSKÁ JUSTICE, 2021b. *Rakousko: Organizace soudnictví- soustava soudů*. [online]. Oficiální internetová stránka Evropské unie. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/16/CS/national_justice_systems?AUSTRIA&member=1.

EVROPSKÁ UNIE, 2023a. *Německo* [online]. Oficiální internetová stránka Evropské unie. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_cs.

EVROPSKÁ UNIE, 2023b. *Rakousko* [online]. Oficiální internetová stránka Evropské unie. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/austria_cs.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2.

GARP CB, s.r.o., 2020. *O nás* [online]. 2020 Řemeslný pivovar GARP. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://pivogarp.cz/>.

GARP CB, s.r.o. – účetní závěrka, 2023. *Sbírka listin* [online]. Sbírka listin GARP CB, s.r.o. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=990710>.

GOESSER, 2023. *Geschichte* [online]. 2023 BRAU UNION ÖSTERREICH AKTIENGESELLSCHAFT. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.goesser.at/geschichte/>.

Growth from Knowledge, 2022. *Map of the Month: GfK Purchasing Power, Europe 2022* [online]. GfK. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: https://www.gfk.com/insights/map-of-the-month-gfk-purchasing-power-europe-2022?fbclid=IwAR161xV_VOqPapUflh_N4zaYEUR7fxXPEj2iH-_SdstcKnngYxmJ_Pzc7T0.

HOFFER, Adam, 2022. *Beer Taxes in Europe* [online]. Tax Foundation 2023. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://taxfoundation.org/beer-taxes-in-europe-2022/>.

- IAMEXPAT, 2023. *German tax system & Taxes in Germany* [online]. 2023 IamExpat Media B.V. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.iamexpat.de/expat-info/taxation-germany/german-tax-system>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JENČO, Michal, Igor ČERNÁK, 2019. Application of a Confrontation Matrix in Project Teams Quality Management: Acces La Success. *Calitatea*, 06, vol. 20, no. 170, pp. 73-77 ProQuest Central. ISSN 15822559.
- JIŘÍKOVÁ, Martina, 2019. *Mezinárodní obchod*. Praha: Creative Commons BY-SA 4.0. ISBN 978-80-88418-16-0.
- JOE, David, 2021. *PESTEL analysis of Austria* [online]. Howandwhat. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-austria/>.
- KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3396-8.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- MZV, 2012. *Export do Německa – manuál pro exportéry* [online]. Zastupitelský úřad ČR v Berlíně ©2012. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/file/940064/Nemecko.pdf>.
- MZV, 2023a. *Německo - MAPA globálních oborových příležitostí 2022/2023* [online]. Velvyslanectví ČR v Berlíně. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://storage.googleapis.com/businessinfo_cz/2022/12/ff439684-nemecko.pdf.
- MZV, 2023b. *Rakousko - MAPA globálních oborových příležitostí 2022/2023* [online]. Velvyslanectví ČR ve Vídni. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z:

https://storage.googleapis.com/businessinfo_cz/2022/12/b5e48848-rakousko.pdf.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

OTTAKRINGER BREWERY, 2023. *About Ottakringer* [online]. 2023 Ottakringer Brauerei GmbH. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.ottakringerbrauerei.at/en/beer-and-brewing/about-ottakringer/>.

PENG, Mike W. a Klaus MEYER, 2019. *International business*. Third edition. Australia: Cengage Learning. ISBN 978-1-4737-5843-8.

PERERA, Rashain, 2017. *The PESTLE Analysis*. 1. vyd. Nerdynaut. ISBN 978-1549790546.

PORTER, Michael E, 2008. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, vol. 86, no. 1. ISSN 0017-8012.

PWC, 2023. Austria [online]. 2017 - 2023 PwC. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://taxsummaries.pwc.com/austria/individual/other-taxes>.

PWC, 2022. Germany [online]. 2017 - 2023 PwC. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://taxsummaries.pwc.com/germany/corporate/other-taxes>.

RAHMAN MOHAMMAD, 2023. *PESTEL analysis of Germany* [online]. Howandwhat. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-germany/>.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SINGER Jan a Tomáš KUNC, 2022. *Grafika: Evropa a tolerance k alkoholu. Kde můžete po skleničce sednout na kolo nebo za volant?* [online]. Economia, a.s. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/tolerance-alkoholu-ridicu-v-evrope/r~04ea0df06eb211e682470025900fea04/>.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3051-6.

SPEIDELS-BRAUMEISTER, 2023. *Etikety na pивní láhve* [online]. Speidelsbraumeister. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.speidelsbraumeister.de/en/beer-brewing/beer-bottle-labels.html>.

- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SVĚTOVÉ EKONOMICKÉ FÓRUM, 2023. *The Global Risks Report 2023* [online]. World Economic Forum 2023. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.
- THE BREWERS OF EUROPE, 2022. *Austria*. In: *TheWorldFactbook* [online]. Statistics Report 2022 Edition. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2022/european-beer-trends-2022.pdf>.
- THE WORLD FACTBOOK, 2023a. *EUROPEAN BEER TRENDS – STATISTICS REPORT* [online]. CIA.gov. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/austria/>.
- THE WORLD FACTBOOK, 2023b. *Germany*. In: *TheWorldFactbook* [online]. CIA.gov. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/germany/>.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2022. *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX* [online]. Transparency International 2023. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index>.
- VEBER, Jaromír, Jana SRPOVÁ, Zdeňka CARDOVÁ, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Blanka HABRMANOVÁ, Ladislav HARTMAN, Jindřich HRABAL, Filip KREJČÍ, Miroslav KŘÍŽEK, Markéta KUBÁLKOVÁ, Vilém KUNZ, Zdeněk MIKOLÁŠ, Jana MÜLLEROVÁ, Ondřej PEŠEK, Jan SEKANINA, Ivana SVOBODOVÁ, Josef ŠIMAN, Jaromír VEBER (ml.) a Vladimír VOJÍK, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

- VESECKÝ, Zdeněk, 2016. *5 kroků pro úspěšný vstup na zahraniční trh* [online]. 1997 – 2023 Internet Info, s.r.o. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-kroku-pro-uspesny-vstup-na-zahranicni-trh/>.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WARNER, Alfred G, 2010. *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach*. 1. vyd. New York: Business Expert Press, LLC. ISBN 978-160649-175-1.
- WEIHENSTEPHANER, 2023. Our brewery [online]. Weihenstephaner. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.weihenstephaner.com/our-brewery>.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2015. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-16-3.
- ZIPFER, 2023. DEM URSPRUNG VERBUNDEN [online]. 2023 BRAU UNION ÖSTERREICH AKTIENGESELLSCHAFT. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.goesser.at/geschichte/>.
- ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9