



## Diplomová práce

# Internacionalizace vybraného českého podniku v rámci EU

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Aneta Součková**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023





## Zadání diplomové práce

# Internacionalizace vybraného českého podniku v rámci EU

*Jméno a příjmení:*

**Bc. Aneta Součková**

*Osobní číslo:*

E21000367

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Specializace:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Zadávací katedra:*

Katedra marketingu a obchodu

*Akademický rok:*

2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Teorie internacionalizace a pojem globalizace
2. Charakteristika německého trhu a formy vstupu na trh
3. Představení vybrané společnosti
4. Rizika spojená s procesem koupě hotelu a budování značky v Německu
5. Zhodnocení úspěšnosti a finanční náročnost

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 65 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- ALBAUM, Gerald S., Edwin DUERR and Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4
- DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH and Daniel P. SULLIVAN, 2017. *International business: environments and operations*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education. ISBN 978-12-92214-73-3
- DEMEL, Jaroslav, 2014. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec. Disertační práce (Ph.D.). vedoucí: prof. Ing. Ivana Jáče CSc., Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.
- DE WIT, Hans, Jocelyn GACEL-ÁVILA, Elspeth JONES and Nico JOOSTE, 2017. *The globalization of internationalization: Emerging voices and perspectives*. Abingdon: Taylor & Francis. ISBN 978-11-38100-66-4
- DERESKY, Helen and Elizabeth CHRISTOPHER, 2015. *International management: Managing cultural diversity*. Pearson Higher Education AU. ISBN 978-14-42539-67-9
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Lukáš Pytloun – CEO of Pytloun Hotels

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2022  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

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

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



# Internacionalizace vybraného českého podniku v rámci EU

## Anotace

Cílem diplomové práce *“Internacionalizace vybraného českého podniku v rámci EU”* je zanalyzovat pro firmu PYTLOUN HOTELS možnou expanzi své první pobočky do Německa, vč. konkretizace charakteru cizího prostředí, rizik a případných výhod tohoto procesu. V teoretické části práce jsou popsány a vymezeny základní pojmy, které je potřeba uvést pro pochopení problematiky internacionalizace a s tím související i pojem globalizace. Tyto pojmy jsou v teoretické části rozšířeny o konkrétní specifikace rizik a bariér vstupu firmy na trh stejně jako tak možných motivů a následných výhod samotného procesu internacionalizace. Nechybí ani vymezení možných vstupů na trh, které odpovídají charakteru společnosti. V praktické části práce se autorka zabývá podrobnou analýzou německého trhu. Konkrétně byla zvolena PEST analýza, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Následně je pro zhodnocení v práci uvedena podrobná kalkulace finanční a nákladové náročnosti i s finálním zhodnocením výnosnosti pro samotnou pobočku, jejíž charakter je v práci popsán.

## Klíčová slova

Expanze na německý trh, globalizace, internacionalizace, vstup na trhu, založení pobočky v zahraničí

# **Internationalization of selected Czech company within EU**

## **Annotation**

The goal of the diploma thesis "*Internationalization of a selected Czech company within the EU*" is to analyze the possible expansion of the first branch in Germany for the company PYTLOUN HOTELS, incl. concretization of the nature of the foreign environment, the risks and potential benefits of this process. The theoretical part of the thesis describes and defines the basic concepts that need to be introduced in order to understand the issue of internationalization and the related concept of globalization. These concepts are expanded in the theoretical part by specific specifications of risks and barriers to the company's entry into the market, as well as possible motives and subsequent benefits of the internationalization process itself. There is also a definition of possible market entries that correspond to the nature of the company. In the practical part of the work, the author deals with a detailed analysis of the German market. Specifically, PEST analysis, SWOT analysis and Porter's analysis of five competitive forces were chosen. Subsequently, for evaluation in the thesis, a detailed calculation of the financial and cost demands is given, as well as a final evaluation of the profitability for the branch itself, the nature of which is described in the thesis.

## **Key Words**

Establishment of branch abroad, expansion to the German market, globalization, internationalization, market entry



## Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	13
Seznam obrázků	14
Přehled cizojazyčné terminologie	15
Úvod	17
<b>1. Vymezení pojmu internacionalizace</b>	<b>19</b>
<b>1.1 Fenomén globalizace a internacionalizace</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Motivy a bariéry v rámci internacionalizace</b>	<b>27</b>
<b>1.3 Modely internacionalizace</b>	<b>32</b>
1.3.1 Model Upssalské školy	33
1.3.2 Stopfordův model	35
1.3.3 Model Danielse a Radebaugha	36
<b>1.4 Výhody a rizika internacionalizace</b>	<b>39</b>
<b>2. Formy vstupu na trh</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Obchodní zastoupení</b>	<b>42</b>
<b>2.2 Založení pobočky</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Porovnání obou variant vstupu na trh</b>	<b>46</b>
<b>3. Představení společnosti PYTLOUN HOTELS</b>	<b>48</b>
<b>3.1 Hodnoty společnosti a výhodné nabídky</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Organizační struktura společnosti PYTLOUN HOTELS</b>	<b>52</b>
<b>4. Charakteristika německého trhu</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Analýza cílového trhu</b>	<b>56</b>
4.1.1 Obecná analýza cílového trhu – PEST analýza	56
4.1.2 SWOT analýza	66
4.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	70
<b>5. Založení pobočky v Německu</b>	<b>77</b>
<b>5.1 Charakter pobočky</b>	<b>81</b>
<b>6. Zhodnocení úspěšnosti a finanční náročnosti</b>	<b>89</b>
Závěr	99
Seznam použité knižní literatury	101
Seznam použité online literatury	105

<b>Seznam příloh .....</b>	<b>111</b>
Příloha A Měnový kurz .....	112
Příloha B Investice do koupě hotelu .....	113
Příloha C Kalkulace ceny rezervačního systému Previo .....	114
Příloha D Orientační kalkulačka úvěru .....	115

## Seznam zkratek

4P	Marketinový mix (Product, Price, Place, Promotion - <i>Produkt, cena, distribuční cesty, propagace</i> )
AI	Artificial Intelligence ( <i>Umělá inteligence</i> )
CEO	Chief executive officer - výkonný ředitel v tomto případě i majitel společnosti
EU	Evropská unie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung ( <i>Společnost s ručením omezeným, s.r.o.</i> )
GTAI	Germany Trade & Invest
HR	Human resources - personální oddělení
ICAMMPHY	International Conference on Applied Mathematics, Mechanics and Physics ( <i>Mezinárodní konference aplikované matematiky, mechaniky a fyziky</i> )
ICBTMAN	International Conference on Business Tourism and Management ( <i>Mezinárodní konference podnikatelské turistiky a managementu</i> )
ICOOS	International Conference on Oncology and Orthopaedic Surgery ( <i>Mezinárodní konference onkologie a ortopedické chirurgie</i> )
ICRICSIT	International Conference on Recent Innovations in Computer Science and Information Technology ( <i>Mezinárodní konference o posledních inovacích v informatice a informačních technologiích</i> )
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
MSP	Malé a střední podniky
F&B	Food and beverage (jednoduše přeloženo jako segment gastronomie)
MICE	Meeting, Incentives, Conferences, Exhibitions (jednoduše přeloženo jako segment, který je zaměřený na akce všeho druhu organizované samotným hotelem)

U-model      model Uppsalské školy

WBCBRT      World Congress on Biomarkers, Clinical Research & *Therapeutics* (*Světový kongres o biomarkerech, klinickém výzkumu a terapii*)

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní rozdíly mezi internacionalizací a globalizací.....	27
Tabulka 2: Výhody a nevýhody jednotlivých vstupů na trh .....	46
Tabulka 3: Základní informace o Německu .....	55
Tabulka 4: Ekonomické ukazatele Německa .....	59
Tabulka 5: Turistické zastoupení zemí v Německu (2021 a 2022) dle počtu přenocování .....	63
Tabulka 6: SWOT analýza PYTLOUN HOTELS .....	68
Tabulka 7: Hotelové služby .....	83
Tabulka 8: Seznam potřebných zaměstnanců pro zajištění chodu hotelu.....	85
Tabulka 9: Platy a odvody zaměstnanců pro oblast Bavorska .....	88
Tabulka 10: Odhadované náklady za první rok .....	90
Tabulka 11: Odhadované roční příjmy a odvody za poskytované služby.....	95

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Stopfordův model .....	36
Obrázek 2: Model Danielse a Radebaugha .....	38
Obrázek 3: Seznam poboček společnosti PYTLOUN HOTELS .....	49
Obrázek 4: Ukázka virtuální karty věrnostního programu .....	51
Obrázek 5: Stručná organizační struktura společnosti PYTLOUN HOTELS.....	53
Obrázek 6: Populační pyramida Německa 2021 .....	61
Obrázek 7: Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	71
Obrázek 8: Althoff Seehotel Überfahrt .....	73
Obrázek 9: Der Birkenhof Spa & Genuss Resort .....	74

## Překlad cizojazyčné terminologie

automotive	automobilový průmysl
business	obchod, obchodní činnost
controlling	kontrola - míněno jako kontrolingové oddělení ve společnosti zaměřující se na kvalitu poskytovaných služeb
customer service	zákaznický servis
double room	dvoulůžkový pokoj
e-commerce	elektronický obchod
event	akce, událost
export	vývoz
fitness	sportovní centrum/ posilovna
check - in	ubytovat se/ přihlásit se
check - out	odubytovat se/ odhlásit se
import	dovoz
leader	vůdce
leisure	volnočasová klientela
newsletter	e-mailová zpráva zasílána firmou pravidelně či nárazově
personal asistance	osobní asistenti
room service	pokojevá služba

sales	obchod - v tomto případě myšleno jako obchodní oddělení
shareholders	akcionáři
single room	jednolůžkový pokoj
suite	apartmá
teambuilding	sblížovací aktivity v rámci firmy pro zlepšení komunikace napříč organizací
welcome drink	uvítací drink
wellness	relaxační a odpočinkové centrum
whirpool	vířivka



## Úvod

Propojení obchodu a cestování snad nikdy nebylo jednodušší, než je tomu v dnešní moderní době, a to obzvlášť pro podniky zaměřující se na poskytování služeb. Rozvoj digitalizace a rychlý tok informací umožňuje zapojit do globalizace mnohem více zemí, než tomu tak bylo v minulosti. Dnes se již do tohoto procesu nezapojují pouze vyspělé ekonomiky, ale i menší méně vyspělé státy, což také znamená zapojení více podniků - především malé a střední podniky. Mezinárodní obchod a pohyb služeb i peněz je v dnešní době pro většinu lidí naprostá samozřejmost, a to především v rámci Evropské unie.

Diplomová práce *“Internacionalizace vybraného českého podniku v rámci EU”* vznikla na základě spolupráce autorky se společností PYTLOUN HOTELS, kde autorka působila několik let na pozici event manažera. Firma se zaměřuje na poskytování ubytovacích služeb na území České republiky hned v několika kategoriích ubytovacích zařízení od apartmánových domů, po čtyřhvězdičkové i pětihvězdičkové hotely. Firma již sama několik let aktivně uvažovala o expanzi na zahraniční trh a zvažovala hned několik zemí, první z nich byla například Itálie. Nejdříve však bylo nutné, aby se zotavila po době kovidové a měla patřičný čas se usadit na českém trhu a v podvědomí svých stávajících zákazníků. Jak je již z názvu diplomové práce patrné, bude předmětem práce právě zapojení již zmíněného podniku do internacionalizačního procesu.

V úvodu práce se autorka soustředí na definice samotného internacionalizačního procesu a jeho odlišení od globalizačního procesu, kde může docházet k jisté záměně. Práce dále prezentuje motivy společnosti pro zapojení do procesu internacionalizace a možná rizika a následné i výhody. Prezentovány jsou i formy vstupu na trh, které jsou vybrány s ohledem na velikost a sílu společnosti.

Další část práce se již zaměřuje na samotnou společnost PYTLOUN HOTELS a její expanzi na německý trh. Po představení společnosti následuje analytická část se zaměřením na několik hlavních analýz shrnujících základní informace pro hladký vstup na trh. Prvně se věnuje pozornost firmě v rámci PEST a SWOT analýzy již s jistým pohledem na německý trh. Analytická část je zakončena Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, kdy se největší pozornost ubírá směrem konkurence v odvětví hotelnictví. Následuje také popis ideální pobočky a jejího lokačního umístění.

Diplomová práce je zakončena finanční analýzou vč. podrobného rozebrání jednotlivých nákladů. Na úplný závěr jsou shrnuty výsledky této finanční analýzy a zhodnocena nákladová náročnost. Cílem této diplomové práce je určit, zda je samotná expanze na zahraniční trh pro společnost realizovatelná či je tento krok příliš riskantní a finančně nedosažitelný.

# 1. Vymezení pojmu internacionalizace

První kapitola diplomové práce je zaměřena na teoretický pojem internacionalizace. Zabývá se definicemi od různých autorů a vystihuje základní propojení v rámci globalizace a internacionalizačních modelů.

Existuje hned několik od sebe se lišících přístupů internacionalizace, je tedy potřeba je v této kapitole rozvést a představit. Součástí kapitoly je také podrobný popis internacionalizačních modelů.

Dále je v práci věnována pozornost fenoménu globalizace a internacionalizace, tyto pojmy jsou v teorii často zaměňovány. V teorii je nutné vymezit si přesné rozdíly, aby v praxi nedocházelo k záměně těchto pojmů. V neposlední řadě se práce v první kapitole zaměřuje na motivy, bariéry a posléze výhody a rizika internacionalizace. V těchto podkapitolách jsou zmíněny i parametry důležité přímo pro podnik a sektor, na který se zaměřuje praktická část práce. Nejprve je však nutné vymezit základní pojmy - globalizace a internacionalizace.

## 1.1 Fenomén globalizace a internacionalizace

Se zmíněním internacionalizace, nelze opustit od pojmu fenoménu globalizace. Teoretické přiblížení obou pojmů tak dokáže zodpovědět otázky, které čtenáři mohou mít ohledně podobností těchto dvou světových pojmů. Ačkoliv se může zdát, že termíny globalizace a internacionalizace mají hned na první pohled podobné významy, jedná se o dva odlišné termíny, které je nutné od sebe odlišit, aby nedocházelo k jejich záměně. Výrazný rozdíl v těchto termínech lze nalézt např. v oblasti ekonomiky, mezinárodních a diplomatických vztahů.

Globalizace a internacionalizace nejsou novým fenoménem, např. rané fáze globalizace se začaly ve světě objevovat již v 17. století. V současné době však oba dva tyto přístupy nabyly na rozsahu a získaly větší pozornost na institucionální, národní i regionální úrovni, a to především v geografických oblastech jako je Evropa, Severní Amerika, Asijko - pacifická oblast či Střední východ a v poslední době také Jižní Amerika (Castaño, Méndez a Galindo, 2016).

Internationalizace stále roste na své důležitosti ve světě a od svého původního konceptu, který byl vyvinut v 90. letech minulého století, ušla dlouhou cestu. Existuje mnoho různých interpretací a

přístupů internacionalizace. Demel (2014, s. 86) také uvádí „*Internacionalizace v dnešní době prostupuje do všech sfér reálného života a zákonitě tedy musí být sledována v mnoha ekonomických směrech.*”

Například Welch a Luostarinen (1993) se dívají na internacionalizaci jako proces, díky němuž se firma účastní mezinárodních operací. Beamish (1990) na internacionalizaci nahlíží jako na proces, ve kterém společnost posiluje povědomí o vlivu mezinárodních transakcí a bere v potaz také další budoucí operace s tím spojené.

Castaño, Méndez a Galindo (2016, s. 1691) uvádějí také svůj pozitivní náhled „*Internacionalizace vytváří pozitivní očekávání pro podnikatele. Internacionalizace nabízí podnikatelům možnost přístup na nové trhy, které představují pozitivní vztah k očekávanému růstu.*”

Mnozí autoři vidí podobné pozitivní vlivy v internacionalizačním procesu. Hitt, Hoskinson a Kim (1997) uvádějí jako výhodu amortizaci investic v nejrizikovější podobě, kdy se investuje do vývoje a značky. Dále také hovoří o nových příležitostech v rámci nových řešení a odlišných názorů vzhledem k rozdílům na mezinárodních trzích. Demel (2014, s. 87) ve své práci uvádí, že si tyto pohledy, které internacionalizaci definují nijak neprotiřečí, ale naopak „*při bližším prostudování jsou navzájem doplňující a všechny v sobě skrývají souvislost s využíváním potenciálu podniku zahrnutím mezinárodního prvku do jeho komponentů.*”

**Internacionalizaci** si podle De Wit et al. (2017) si lze představit také ve spojení s produktem, kdy tento se o internacionalizaci mluví jako o procesu vývoje produktu, který je poté schopen vyhovět různým požadavkům zákazníků v mnoha jiných a rozdílných zemích. V ekonomii lze zas tento proces chápat jako situaci, kdy podnik těží ze svoji přítomnosti v jiných zemích otevřením poboček či dceřiných společností. V této situaci dokáže podnik uspokojovat přání a požadavky širšímu publiku a to v mezinárodním měřítku. Charakteristika internacionalizace je často spojována s určitým pohybem či expanzí. Internacionalizace zahrnuje také výměnu a přenos znalostí. Současně se preferuje tok znalostí z vyspělých severních vyspělých států do méně vyspělých jižních států. V posledních letech se však také tlačí na vícesměnný tok znalostí, které v praxi zaručí ekonomickým subjektům snížit rizikovost v rámci expanze (De Wit et al., 2017).

V této souvislosti však musejí podniky vzít v úvahu chování ekonomických subjektů na domácím trhu, ale také zda podnikatelé dokáží využít různých příležitostí, které globální ekonomika nabízí a

umožňuje jim i tedy rozšířit jejich podnik za hranice státu. Globální ekonomika jim přináší více mezer na trhu a vyšší poptávka, která zároveň kompenzuje nebo převyšuje poptávku existující na domácím trhu, což umožňuje přežití podniku a dokonce i rozšíření jejich podnikatelské činnosti. To znamená, že s globalizací přicházejí pro podnik nové příležitosti. Znamená to více informací, které lze získat daleko lépe než tomu bylo dříve. Tím se otevírají dveře pro nová podnikatelská rozhodnutí a snižuje se tak riziko vstupu na zahraniční trhy (Albaum, Duerr a Josiassen, 2016). Samozřejmě i tyto možnosti jsou ovlivněné různými faktory.

Castaño, Méndez a Galindo (2016) tvrdí, že v tomto případě jsou nejdůležitější produktové inovace. Inovace produktů podporuje internacionalizaci služeb podnikatelského sektoru a vytváří pozitivní očekávání podniků pro jeho růst. Inovace produktů umožňují firmám férovou soutěž v rámci trhů, na které chtějí vstoupit. Inovace se totiž staly velice silným hnacím motorem obchodu. Svět míří neustále dopředu a je nutné myslet i na to, že firmy a jejich produkty se musejí s časem stejně jako všechno ostatní kolem vyvíjet. Autoři zmiňují problematiku silného tlaku ze strany zákazníků v rámci jejich potřeb a přání. Bez důmyslných a inovativních kroků nemá firma šanci na rozšíření své zákaznické základny. Autoři dále tvrdí, že podnikatelé, kteří se rozhodnou inovovat s větší pravděpodobností mají větší šance na to uspět na mezinárodním trhu než ti, kteří se cestu inovací rozhodují ignorovat.

Machková a kol. (2014) se dívá na internacionalizaci jako na proces, kdy se podnik rozhodne svou působnost rozšířit na zahraniční trhy. Z jednoho pohledu lze vnímat internacionalizaci jako operaci, která je velmi silně spojená s podnikatelskými aktivitami společnosti. V tomto případě se podniky vyvíjí a rostou do nadnárodní podoby. V druhém případě se jedná o podniky, které jsou již od samého počátku nadnárodní. Jednoduše řečeno, internacionalizaci si lze představit v případě, kdy místní podnik nebo i dokonce trh bude uzpůsobovat svou činnost v rámci potřeb zákazníků v jiných zemích - na nadnárodní úrovni. V tomto případě se mluví o přímém zapojení podniku na mezinárodních trzích. Je samozřejmě potřeba vymezit konkrétní výrobek či službu, aby vyhovovala uživatelům právě i v jiných zemích. Bude se též tlačit na minimalizaci nákladů firmy. Je také potřeba mít v patrnosti na legislativní a jiná právní opatření v různých zemích.

Při internacionalizaci je důležitá zvolená metoda vstupu na trh, která může být provedena přímou nebo nepřímou obchodní metodou. V případě přímé metody dochází také k přímé komunikaci mezi podnikem a zákazníkem bez jakýchkoliv mezičlánků. U nepřímé metody se již mezi zákazníka a podnik staví další mezičlánek v podobě např. obchodního zástupce, prodejce či distributora. Při

výběru vhodné metody je nutné myslet na několik důležitých informací. Jaká je situace na daném zahraničním trhu a jaké zde má podnik postavení oproti konkurenci? Co je předmětem obchodu tohoto podniku? Výběr konkrétní metody poté definuje cestu výrobku či služby na zahraniční trh (Machková a kol., 2014).

Pro klarifikaci je nutné také zmínit, že obchodní činnosti v rámci internacionalizace odvíjející se za hranicemi mateřské země mohou být vykonávány všemi osobami definovanými jako podnikatelé v rámci občanského zákoníku (MPO, 2016). Nejsou zde tedy žádné překážky pro jakéhokoliv podnikatele, který se rozhodne svou činnost rozšířit za hranice státu. K proniknutí na nové trhy je také velmi důležitá obchodní značka a celková síla a nezávislost podniku. Všechny tyto aspekty poté usnadní vstup na nový trh. Proniknutí již silné značky, která si vybuodovala své jméno na domácím trhu je samozřejmě daleko jednodušší než u značky méně známé či úplně neznámé (Albaum, Duerr a Josiassen, 2016).

De Wit et al. (2017) v tomto procesu budování uvádí, jak je důležité si uvědomit zdlouhavost a finanční náročnost budování silné základy v mezinárodním měřítku. Je také nutné myslet na to, že samotnému podniku a jeho konceptu musí kdokoli v jakékoliv zemi a kultuře dobře porozumět a to i v případě jazykových bariér mezi jednotlivými státy.

Internationalizace je mocný nástroj pro zvyšování síly a kvality podniku a podnikových procesů. Firmy snaží z místních trhů přemístit na trhy mezinárodní v tomto procesu podnikům narůstá klientská základna a nastává příležitost se dále rozšiřovat v rámci mezinárodních trhů do dalších zemích. Zde se již může hovořit i o aspektu globalizace, kdy se rozšiřují odvětví a utvářejí se mezinárodní vztahy. Následně přichází expanze vztahů v rámci ekonomie, politiky i obchodu. Koncept internacionalizace lze využít i v několika dalších odvětví jako je např. vzdělání. Rostoucí význam vyššího vzdělání vytváří tlak na uznání potřeby připravit studenty na neustále se měnící místní i globální prostředí, které bude působit nejen na jejich osobní, ale také profesní život. Lze tedy tvrdit, že internacionalizace ovlivňuje životy každého jednotlivce (Coelen a Gribble, 2019). Níže jsou pro přehled a upřesnění operace, které internacionalizace zahrnuje.

### **Internacionalizace zahrnuje:**

- Přímé zapojení domácího podnikání v jiných zemích a investice do nového obchodu a nových trhů. Ve většině případů se liší od stávajícího charakteru trhu.
- Činnosti v rámci exportu a importu.
- Přemístění podniku do jiné země původu.
- Přenos know-how (Coelen a Gribble, 2019).

Internacionalizace je velice široký pojem, který s růstem společnosti a neustálým vývojem technologií stále roste na důležitosti v dnešním moderním světě. Společnosti mají možnost růst a vyvíjet svou zákaznickou základnu. Expanze na zahraniční trhy firmě zaručí nejen naplnění jejího primárního cíle - zvýšení zisku, ale také přinese firmě prestiž a vyšší hodnotu v očích zákazníka. Celkově také přináší nové a zajímavé příležitosti dalšího rozvoje. Samozřejmě celý proces expanze na zahraniční trh sebou nese pro firmu také různá rizika, která nelze brát na lehkou váhu. Velice důležitá je znalost trhu, důkladný průzkum trhu a konkurenčních sil. Pokud by společnost na nový trh vstoupila na slepo, mohlo by to způsobit nevratné škody a v nejhorším případě úpadek. I tak je však internacionalizace neskonalé inovačním procesem (Coelen a Gribble, 2019).

**Globalizace** obvykle souvisí s internacionalizací. O internacionalizaci se mluví v případě, kdy se firma snaží expandovat a začíná podnikat na mezinárodním trhu. I tak jsou však oba dva směry ve vzájemném a propojeném vztahu. Globalizace ovlivňuje téměř každý z aspektů života moderní společnosti a tedy každého z nás a zároveň tlačí na rostoucí sílu uvnitř sféry globální ekonomiky. I když jsou si ekonomové vědomi i negativních dopadů globalizace, většina z nich se shoduje na reprezentaci síly a prospěšnosti pro světovou ekonomiku, kterou globalizace představuje (Kubíčková, 2016). Globalizace přispívá k celosvětovému rozvoji napříč ekonomikami. Jsou zde však i negativní dopady v rámci rostoucích rozdílů mezi vyspělejším severem a chudým jihem, které globalizace prohlubuje. Nesmí se také zapomínat na faktor zhoršující se klimatické situace. V obou případech však jde i o negativní faktory, které je právě nutné řešit v rámci globálního měřítko, neboť žádná země nedokáže tyto problémy vyřešit svépomocí a v tom je právě síla a pozitivní vidina globalizace (Beck, 2018).

*„Globalizace je soubor procesů, díky nimž je možné spojit různé subjekty a to různými způsoby napříč světem.“* Takto ve volném překladu chápe globalizaci Lechner a Boli (2019, str. 4). Tito autoři uvádějí důležitost toho, že i když je globalizace vnímána jinak lidmi po celém světě dle

vyspělosti ekonomiky a obecně celého státu, není možné přehlédnout příležitosti, které s tímto procesem přicházejí. Globalizace se nerozvíjí stejnoměrně. Každá země má stále své zákony a nemá stejné možnosti a bohatství jako země jiná. Obecně lze říct, že například občan Německa může globalizaci vnímat úplně jinak než občan z méně vyspělé země, neboť na každého z nich má globalizace jiné dopady. Avšak je nutné se podívat i na to, jak celý globalizační proces spojuje všechny dohromady. Nelze popřít lepší dostupnost informací, práce, školství. Globalizace zkrátka a jednoduše ovlivňuje aspekty většiny odvětví.

Ulrich Beck (2018, str. 19) uvádí „*Globalizace byla jistě nepoužívanějším a nejzneužívanějším klíčovým slovem ve sporech posledních let a bude tomu tak i v následujících letech, ale je také jedním z nejzávažněji definovaných, nejvíce mlhavých a nepochopených a také politicky nejúčinnějších.*” Tento volně přeložený výrok si lze poměrně jednoduše vysvětlit. Jak je uvedeno výše, pro občany z různých zemích po celém světě, může představovat globalizace rozdílný význam. Tento význam se může pojít s rozvinutostí země. Občané méně vyspělých států nepocítují takový tlak globalizace a možnost otevřených příležitostí pro spolupráci a obchod v rámci mezinárodního měřítka jako například někdo ze severní bohaté země. Občané ve vyspělejších zemích pocítují tuto výhodu v rámci dostupnosti informací, možnosti svobodně cestovat, pracovat a studovat. Proto i když je pojem globalizace hojně využíván, je občas složité tuto definici logicky a správně uchopit. Faktem i tak zůstává, že se jedná v rámci celosvětového měřítka o jeden z nejúčinnějších a nejefektivnějších nástrojů (Beck, 2018).

**Globalizaci** lze vysvětlit zjednodušeně jako proces, který zrychluje tok a výměnu produktů, služeb, kapitálu, a dokonce i technologií, informací a v neposlední řadě pracovních míst, a to v rámci globálního (celosvětového) měřítka. V rámci tohoto procesu se zlepšují také interakce mezi různými zeměmi a lidmi po celém světě. Též lze hovořit o transformaci světové ekonomiky, která pomohla k vytvoření autonomnějších systémů (Beck, 2018).

Globalizace je interaktivní proces. Zahrnuje hospodářské, sociální, technologické i kulturní aspekty a usnadňuje vztahy mezi podniky na mezinárodní úrovni. Zároveň podporuje mezinárodní obchod a angažuje se v rámci volného šíření informací a technologií, tím usnadňuje přeshraniční pohyb osob, kapitálu, dat, zboží a služeb. Globalizace také propojuje místní a veřejné trhy v jedné globalizační aréně, zároveň však také respektuje pravidla a legislativní předpisy jednotlivých států. Výsledkem globalizace je vznik otevřených trhů a ekonomik, volného obchodu prostřednictvím necelních hranic, rozvoje infrastruktury a dopravy (Lechner a Boli, 2019).



Fenomén globalizace je postupem let stále více intenzivní. Ukazuje, jak propojení obchodu a technologií mění svět. Je tu také aspekt určité závislosti států jeden na druhém. Globalizace posílila celkovou výrobu a distribuci zboží a služeb po celém světě, což pro zákazníky znamená dostupnost výrobků a služeb a pro podnikatele zas dostupnost výrobních faktorů a snižování nákladů. Tímto způsobem zvyšuje ekonomické aktivity bez vysokých překážek ze strany vlády jednotlivých zemí. Dostupnost informací a zboží představuje totiž daleko rychlejší obchodní operace a tím firmy dokáží rychleji a pružněji reagovat na různé změny na trhu bez větších komplikací (Kubíčková, 2016, Machková a kol., 2014).

Globalizace však ovlivňuje nejen ekonomický sektor, ale také politiku, společnost i kulturu. Tento proces přináší ovšem výhody především velkým státním nadnárodním společnostem, které poté způsobují škody podnikům menším a dochází ke ztrátě kulturní identity. Též je tu problém v nekontrolovatelné migraci a v sociální a politické nestabilitě místních komunit. Takovéto negativní dopady byly např. příčinou Brexitu, tedy odchodu Velké Británie z EU (Beck, 2018). Další možné globalizační dopady jsou uvedené v textu níže.

#### **Globalizační dopady:**

- Rozvoj mezinárodního obchodu;
- neustálý nárůst nadnárodních společností;
- volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, osob a poznatků;
- závislost na globální ekonomice;
- přístup na světové trhy;
- neutralizace kulturních rozdílů ve společnosti (Beck, 2018).

Hlavním důvodem pro podporu globalizačního trendu je růst infrastruktury, dopravy a komunikace, volného obchodu, dostatku pracovních sil za nízkou cenu. Globalizace má také tendenci ovlivňovat životní prostředí, kulturu, ekonomický růst, rozvoj a dokonce politické systémy v jednotlivých státech (Lechner a Boli, 2019).

Jak je již uvedeno výše, globalizace je široký pojem ovlivňující celý svět a i když sebou přináší i jisté nevýhody, nelze popřít jaké příležitosti s tímto procesem přicházejí. Rozvoj světové ekonomiky, možnost otevřeného obchodu, volný pohyb osob, přenos informací a poznatků a také vliv na rozvíjení nových technologií a telekomunikace. Lze tedy říci, že globalizace opravdu pozitivně

ovlivnila celosvětový rozvoj a přinesla příležitosti, jak pro obyčejné občany, studenty i společnosti. Je jisté, že globalizace a s ní i internacionalizace hýbe světem a ovlivňuje malé firmy existující v mezinárodním prostředí i velké nadnárodní korporace. Jedná se zároveň o velmi složité pojmy, u kterých se soustřeďuje řada definic. Internacionalizaci a globalizaci je možné představit si jako proces. Internacionalizace jako proces růstu firmy na mezinárodní trhy a schopnost splnit nejrůznější požadavky zákazníků v různých zemích. Globalizace jako proces, který zrychluje tok výměny produktů, služeb, kapitálu, informací i technologií. Jedná se velmi zjednodušenou definicí nicméně i nejlépe pochopitelnou.

**Rozdíly v rámci internacionalizace a globalizace** jsou na základě předchozích informací již patrné. I když spolu tyto pojmy úzce souvisí, předchozí kapitoly uvádějí, že i přesto mají ve světě své vlastní aspekty, které je třeba odlišovat. Zatímco internacionalizace odkazuje na proces, kdy určitá společnost nebo trh zvyšuje svůj vliv a rozšiřuje svou podnikatelskou činnost v rámci mezinárodního trhu, globalizace je označení pro proces, kdy se místní trhy a ekonomiky spojují s těmi v jiných zemích. Globalizace také určuje závislost zemí jedna na druhé v nutnosti dalšího ekonomického rozvoje či vývoje technologií. U internacionalizace tuto vzájemnou závislost není možné nelézt, zde se zájem vztahuje primárně na firmu a její usazení na novém trhu (Lechner a Boli, 2019). I tak je však nutné myslet na to, že celý proces zmezinárodnění společnosti by bez globalizace nemohl být možný. Bez globalizace by firmy neměly příležitost rozrůstat se do zahraničí a zvyšovat tak svůj význam a zákaznickou základnu. Pro lepší orientaci v rozdílech je níže uvedena tabulka s přehledy rozdílů v základních kategoriích (*viz Tabulka 1*).

*Tabulka 1: Základní rozdíly mezi internacionalizací a globalizací*  
 Zdroj: Vlastní zpracování dle Lechner a Boli, 2019

<b>Srovnání</b>	<b>Internacionalizace</b>	<b>Globalizace</b>
<b>Definice a význam</b>	Expanze firmy na zahraniční trhy a s tím související proces vývoje produktu a služeb - zmezinárodnění.	Vzájemný vztah a závislost zemí jedna na druhé v rámci celosvětového měřítko. Vývoj volného obchodu a odstraňování překážek v mezinárodním obchodě.
<b>Váže se na</b>	Firmu a její podnikatelskou činnost.	Světovou ekonomiku a ekonomiku v jednotlivých zemích.
<b>Ovlivnění</b>	Celého podniku a její struktury.	Vyspělost ekonomiky, infrastruktura, logistika, telekomunikační sítě v rámci celého světa.
<b>Snaha</b>	O rozšíření podnikání v rámci zahraničních trhů.	Vytvoření jednotného volného obchodu bez bariér.
<b>Cíl či výsledek</b>	Zvyšování významu společnosti a rozšiřování podnikatelské činnosti, zvětšování zákaznické základny.	Odstraňování rozdílů mezi jednotlivými státy, vznik otevřeného a volného trhu.

Nyní, kdy jsou již patrné a stanovené základní definice a význam internacionalizace, budou v následujících kapitolách popsány její motivy, tedy důvody, proč by firmy měly mít vůbec zájem se začlenit do procesu internacionalizace a také jaké překážky (bariéry) je při tomto procesu mohou potkat.

## **1.2 Motivy a bariéry v rámci internacionalizace**

Podnik může mít hned několik důvodů, proč by chtěl rozšířit svoji působnost na zahraniční trh. Samozřejmě hlavním motivem může být zvýšení ziskovosti, což je jeden z primárních cílů každého existujícího podniku. Rozhodující motiv je však pro každou firmu jiný a záleží především na

finančních možnostech. Celý proces internacionalizace a samotné mezinárodní aktivity jsou totiž velmi finančně náročné. Navíc dochází k mnoha změnám, které tento proces doprovází.

Motivy lze rozdělit a následně klasifikovat. Podle Tuzové, Toulové a Kubíčkové (2017) je lze jednoduše definovat jako:

- Interní faktory;
- externí faktory.

Tyto faktory mají vliv nejen na mezinárodní aktivity, ale také působí i na samotný podnik. Externí faktory nemůže většinou firma zásadně ovlivnit, neboť se zaměřují na vnější prostředí podniku. Interní faktory jsou závislé na podmínkách vnitřního prostředí společnosti (Tuzová, Toulová a Kubíčková, 2017).

Otevřené hranice, liberalizace obchodu a tlak na změnu cenové politiky státu v rámci globalizace pomohly firmám vytvořit nové možnosti a zvýšit tak jejich šance expanze na zahraniční trhy. S tímto také přichází různé dělení motivů, dle Štracha (2009), Blažka a Šafrové Dražilové (2013) jsou to tyto:

- Ekonomické a neekonomické motivy.
- Defenzivní a ofenzivní motivy.
- Motivory orientované na produkci, prostředky a odbyty.

**Ekonomické motivy** se zaměřují na primární cíl podniku – dosáhnout, co největší zisk. **Neekonomické motivy** mají naopak cíle v rámci společenských mezí, sledují potřeby moci a vlivu. **Defenzivní přístup** se zaměřuje a snaží se reagovat na vlivy, které na firmu působí z vnějšího prostředí. Jsou to například hrozby v podobě konkurence, obchodních bariér vstupu na trh, legislativní a zákonné regulace, restrikce trhu a státu či i potřeby spotřebitelů na daném trhu. Sledování těchto vlivů je velmi důležité, neboť ne pozornost může vést ke katastrofálním dopadům na samotnou společnost (Štrach, 2009). **Ofenzivní přístup** jsou charakteristické proaktivním rozhodováním. V rámci těchto motivů si je podnik velmi dobře vědom výhod, které může přinést rozhodnutí rozšířit svou podnikatelskou činnost za hranice domovského státu. V tomto případě tedy jedná cíleně a snaží se využít stanovené výhody, jako jsou např. úspory z rozsahu, přístup k omezeným zdrojům či aktivní vyhledávání nákladových úspor (Blažek a Šafrová Dražilová, 2013).

**Motivy, které jsou orientované na produkci, prostředky a odbyt** se zaměřují např. na typy prostředků a zdrojů, které nejsou k dostání na domácím trhu - prostředky jsou dostupné pouze v omezeném množství. Na efektivitu internacionalizačních procesů má samozřejmě také dopad síla konkurence na původním i novém trhu. Konkrétně u služeb se ukázalo, že konkurenční postavení má nepřímý avšak velmi silný vliv na internacionalizaci podniku (Castaño, Méndez a Galindo, 2016).

S tímto přichází i další motiv a důvody, proč firmy chtějí expandovat svou produkci. Domácí trh je již v mnoha zemích přesycen a nedokáže uspokojit cíle podniků, které projevují zájem se dále a ambiciózněji rozvíjet. Další motivy internacionalizace se poté dají klasifikovat jako: aktivní (push) a reaktivní (pull) motivy (Alon, Jaffe, Prange, a Vianelli, 2017).

**U aktivních motivů** se hovoří v rámci rozhodování uvnitř podniku. Většinou se tyto motivy pojí s marketingovými příležitostmi a zároveň zahrnují konkurenční výhody samotného podniku (Alon, Jaffe, Prange, a Vianelli, 2017). Dle Kubíčkové (2013) by se firmy právě na aktivní motivy měly primárně zaměřovat.

**Aktivní motivy dle** (Deresky, 2015):

- Vidina zisku;
- vidina růstu podniku;
- jedinečnost produktu;
- úspory z rozsahu;
- daňové úlevy (dle legislativních možností v jiných státech);
- dobré znalosti v rámci cílového trhu;
- redukce rizika - diverzifikace;
- snížení nákladů a prestiž.

Zmíněná **vidina zisku** se především týká malých a středních podniků, ale dá se říci, že tento motiv je hnacím motorem pro většinu společností. Tento motiv je **silně spojen s vidinou růstu podniku**. Těchto cílů bývá nejčastěji dosaženo exportními aktivitami. Zvyšování ziskovosti a růst podniku jsou spolu úzce spojeny. Čím více bude podnik vydělávat, tím bude mít větší příležitost na další rozšíření. V případě služeb se podnik zaměřuje na jejich zkvalitnění a rozšiřování dceřiných společností. Zásadním faktorem zde bývá pohyblivost měnového kurzu (Kubíčková, 2013).

V rámci aktivních motivů je zde také snaha o **řízení rizik**. V tomto případě se firmy většinou snaží zbavit absolutní závislosti na stávajícím domácím trhu. Díky tomu je podnik méně citlivý na výkyvy v ekonomice na domácím trhu, neboť jsou podnikatelské aktivity rozděleny mezi více trhů zároveň. Dalším aktivním motivem jsou **úspory z rozsahu**, kterou jsou spojené se zvyšováním výstupu firmy. To je možné výrazně redukovat výrobními náklady. Firmy díky tomuto motivu dokáží zvýšit podíl exportních aktivit, což vede k pozdějšímu zakládání dceřiných společností v dalších zemích. U firem zaměřené na výrobky dochází ke vzniku výrobních center v zahraničí. Tento motiv také souvisí i s redukcemi nákladů (Blažek a Šafránková Drášilová, 2013).

Motiv **redukce nákladů** je pro firmy jedním z nejdůležitějších motivů, neboť samozřejmě šetří finanční prostředky. Logickým řešením je přesunout aktivity firmy do zemí s levnější pracovní silou a také snadnějším přístupem k výrobním faktorům. Je tu však tlak ze strany spotřebitelů, kteří si uvědomují, že tyto podnikatelská rozhodnutí často překračují morální hranice. **Daňové úlevy** souvisí s legislativou a zákonnými podmínkami v jiných státech pro odvod daní. Firmy často využívají skulinky v zákonech k přestěhování sídla společnosti do jiného státu - daňového ráje, aby ušetřily na odvodu daních. Tato činnost není nelegální, ale občas se pohybuje na hranici zákona (Kubíčková, 2013).

Mezi aktivní motivy lze také zařadit již výše zmíněnou prestiž a znalost cílového trhu, která souvisí se znalostí konkurenčních sil. Podniky aktivně zapojují svou činnost do stávajících produktů a služeb a představují ji širšímu množství zákazníků. S tímto procesem také souvisí důležitost inovací produktů, která je zmíněna v textu výše (Kubíčková, 2013; Blažek a Šafránková Drášilová, 2013). **U reaktivním motivů** je tomu jinak, jak již název napovídá reagují na změny, které probíhají na domácím a zahraničním trhu.

**Reaktivní motivy** dle (Deresky, 2015):

- Přehled konkurenčních firem na domácím trhu;
- stěhování strategických partnerů do zahraničí;
- volné kapacity;
- zahraniční objednávky;
- malá vzdálenost na zahraniční trh;
- legislativní a další zákonná opatření na domácím trhu;
- náhoda.

**Reaktivní motivy** se zaměřují na **konkurenci** na domácích trzích. Firmy se v tomto případě mohou bát ze ztráty svého tržního podílu, což by pro ně znamenalo snížení ziskovosti a pro se rozhodnout své obchodní operace rozšířit za hranice domácího státu. Důležitým reaktivním motivem je také **stěhování partnerů do zahraničí**. V tomto případě se může jednat o strategické partnery a jejich stakeholders. Tento motiv se využívá především tehdy je-li firma závislá na dodávkách konkrétních surovin, které jsou těžko k dostání na domácím trhu (Alon, Jaffe, Prange, a Vianelli, 2017).

**Volné kapacity a nadprodukce** jsou dalšími z reaktivních motivů, které jsou důvodem k hledání nových trhů. Firmy již v tomto případě nemají dostatečnou odezvu ze strany zákazníků na domácím trhu a proto hledají své možnosti v zahraničí. Zvyšující se zájem o firemní produkty v zahraničí tvoří nátlak na **zvýšování množství zahraničních objednávek**. Firmy jsou poté nuceny přehodnotit své podnikatelské aktivity a zaměřit se více na zvyšování povědomí o firmě samotné (Kubíčková, 2013).

**Krátká vzdálenost** na zahraniční trh souvisí s menším úsilím v rámci průzkumu trhu a existencí distribučních cest. Přímou také souvisí i s fyzickou vzdáleností na cílový trh a pojí se i s kulturními rozdíly. V neposlední řadě je zde **motiv náhody**, který je charakteristický nově vzniklými příležitostmi jako jsou nový zahraniční partneři (Kubíčková, 2013).

V jiných publikacích se také objevuje otázka životního prostředí a společenské odpovědnosti firem, která v dnešním světě nabývá čím dál tím více na důležitosti, a to především v očích spotřebitelů a roste tedy i na významu v rámci podnikatelských aktivit a strategických cílů (Alon, Jaffe, Prange, a Vianelli, 2017).

S motivy a příležitostmi vstupu na zahraniční trh také přicházejí různé bariéry, které mohou rozvoj firmy znepříjemnit či dokonce zamezit. Pro malé či střední podniky, jako je tomu v případě firmy PYTLOUN HOTELS, na kterou se zaměřuje praktická část práce, tyto bariéry mohou přicházet v podobě nedostatku zkušeností a znalostí zahraničního trhu. Všechny tyto bariéry lze samozřejmě překonat, i když to bude stát jisté úsilí, je však důležité, aby si firma těchto překážek byla při jakýchkoliv podnikatelských operacích vědoma a dokázala na ně reagovat. Stejně jako v případě motivů, i bariéry se objevují v rámci interního a externího prostředí (Tuzová, Toullová a Kubíčková, 2017).

Interní a externí bariéry lze dle (Deresky, 2015) dělit takto:

**Interní bariéry:**

- Nedostatek financí a pracovní síly.
- Bariéry související s marketingovou koncepcí 4P.
- Neznalost zákonů a obecná neinformovanost určitých procesů na zahraničním trhu.

**Externí bariéry:**

- Vládní bariéry - proexportní/ protekcionistické opatření.
- Odlišné politické, ekonomické, sociální a legislativní opatření.
- Struktura zákazníků a konkurenční síly.

V rámci internacionalizace by největší roli měli hrát externí bariéry, které mohou mnohdy nabírat velmi nepředvídatelného rázu. Přeci jen interní faktory vycházejí ze znalostí vlastní společnosti a jsou to tedy faktory, o kterých by měli mít vlastníci největší přehled. Každá firma by si měla být vědoma svých silných i slabých stránek a určitě by měla mít jistotu, zda je na proces expanze vůbec připravena a má dostatek zdrojů a financí. Externí bariéry však vycházejí z vnějšího prostředí a ve většině případů je sama firma nedokáže ovlivnit. Je nutné těmto externím faktorům věnovat zvýšenou pozornost a přizpůsobit jim i strategické plánování.

### **1.3 Modely internacionalizace**

Internationalizace se v praxi dělí také na různé modely, které vycházejí především z empirických a behaviorálních výzkumů. Nelze tedy říci, že by se jednalo o pravidla platící pro všechny společnosti stejně. Závisí především na velikosti podniku a lze je spíše aplikovat na podniky malého a středního charakteru, tedy přesný charakter, který je potřeba brát v potaz v praktické části práce u zkoumané společnosti. Tyto modely ukazují nejpřirozenější proces internacionalizace v rámci expanze na zahraniční trhy.

Lze najít hned několik modelů, které se v rámci procesu internacionalizace objevují. Prvním je model Uppsalské školy nebo také U-model. Ten byl definován již dokonce v 70. letech minulého století a své jméno nese po Uppselově Univerzitě nacházející se ve Švédsku, kde jeho hlavní



parametry zpracovali tito autoři - Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul a Jan-Erik Vahlne (Johanson a Vahlne, 2015).

Dalším je Stopfordův model, ve kterém lze najít i jisté podobnosti s modelem Uppsalské školy. Stejně jako u tohoto modelu je zde finálním stádiem vytvoření dceřiné společnosti a tím dosáhnout absolutního průniku na zahraniční trh. Zakladatel John M. Stopford ukazuje, že i v tomto případě je přechod na zahraniční trh postupný a odehrává se v několika fázích. Posledním zmíněným v této kapitole bude Model Danielse a Radebaugha.

### **1.3.1 Model Uppsalské školy**

Vysvětluje proces internacionalizace společnosti, jak se organizace učí a jaký dopad má učení na mezinárodní expanzi této společnosti. Je to jedna z nejdiskutovanějších dynamických teorií. Proces internacionalizace firem byla oblast, která nebyla dříve příliš zkoumána. Výzkumy byly spíše zaměřeny na interní problémy. Proto se právě autoři modelu spolu s finskou skupinou výzkumníků rozhodli toto změnit a nyní jsou hlavními představiteli myšlenkového směru označovaného jako severská škola, která se stala velmi vlivným proudem internacionalizačního procesu, která má své příznivce do dnešního dne (Buckley & Ghauri, 2015).

Johanson & Vahlne předložili teorii, která naznačuje, že internacionalizace podniků probíhá v postupných krocích. Věřili, že většina dosud existujících teorií ignoruje problémy spojené s kulturními rozdíly a také ignoruje vnitřní faktory potřebné k zvládnutí procesu expanze. Vyvinuli proto vlastní model, aby postupné kroky vysvětlili. V modelu byly navzájem porovnány čtyři švédské výrobní firmy - Sandvik, Atlas Copco, Facit a Volvo. Firma se nejdříve postupně rozvíjí na domácím trhu a teprve poté začne své podnikatelské aktivity krokově přesouvat i do zahraničí (Johanson a Vahlne, 2015). Proces internacionalizace je tedy v případě U-modelu velmi hladký a obchodní operace jsou do zahraničí rozšiřovány na základě promyšlených kroků. Počet fází a jednotlivé typy operací se mohou na jednotlivých trzích samozřejmě lišit (Arvidsson, 2019).

Model internacionalizace dle autorů Johanson a Vahlne (2015) rozlišuje celkem na čtyři různé kroky nebo-li fáze vstupu na mezinárodní trh:

**Krok 1:** Žádné pravidelné exportní aktivity (sporadický export).

**Krok 2:** Export prostřednictvím nezávislého zástupce.

**Krok 3:** Založení zahraniční prodejní dceřiné společnosti.

**Krok 4:** Zahraniční výroba/výroba, přímé založení dceřiné společnosti v hostitelské zemi (Arvidsson, 2019).

Autoři dospěli ke konci výzkumu k závěru, že drtivá většina firem začíná proces expanze na psychicky i kulturně jejich blízkém trhu. Zde se alespoň v prvopočátku firma nemusí s příliš strachovat své nezkušenosti v rámci zahraničních aktivit. Jakmile společnost získá více zkušeností v obchodování na zahraničním trhu, pak teprve začne expandovat na trhy vzdálenější (tím se myslí např. kulturní či politická vzdálenost, stejně jako rozdíly v jazyce a obtížnějšího získávání informací o trhu). V dalším případě, většina společností často vstupuje na nový trh prostřednictvím exportu před založením zahraniční prodejní pobočky nebo výrobního závodu v cílové zemi. (Inês et al., 2021).

Autoři Johanson a Vahlne (2015) také určily čtyři odlišné fáze zahrnující podnikatelské aktivity internacionalizačního procesu:

### **1. Nepravidelné exportní aktivity**

Nepravidelné exportní aktivity jsou typické pro společnosti, které doposud neměli možnost načerpat zkušenosti v rámci mezinárodních obchodních operací a zároveň také nemají žádné vazby na cílovém trhu. Snaží se tedy v tuto chvíli vyhnout nejistotě, která s procesem expanze přichází. Většinou firma pro tyto aktivity volí sousední země a tedy trh, který poměrně dobře zná a dá se předpokládat, že se zde budou provádět podobné obchodní praktiky jako na domácím trhu (Johanson a Vahlne, 2015).

### **2. Export přes nezávislé reprezentanty (agenty)**

V rámci těchto obchodních operací již firma zapojuje do obchodních procesů i třetí stranu – nezávislé reprezentanty, díky kterým je možné na zahraničním trhu získávat nové kontakty a vytvářet vazby mezi podniky a partnery. Tito reprezentanti bývají často i důvěryhodným zdroje informací (Johanson a Vahlne, 2015).

### **3. Prodejní dceřiné společnosti**

Ve fázi zakládání dceřiné společnosti je jasné, že se společnosti na trhu daří a poptávka neustále roste. Zároveň si mateřská společnost chce ponechat kontrolu nad svými obchodními aktivitami.

### **4. Výroba/produkce**

Nejvyšší fáze podnikatelské aktivity na zahraničním trhu. Firma v tomto případě zakládá svou vlastní produkci na zahraničním trhu. Tato fáze je však ovlivněna celními bariérami a transportními náklady (Buckley & Ghauri, 2015).

U-model popisuje internacionalizaci firmy jako proces učení a postupných závazků, který poté vede k evolučnímu vývoji na zahraničním trhu. Jedná se tedy o velmi užitečný model radící firmě, jak má krok po kroku postupovat (Arvidsson, 2019).

#### **1.3.2 Stopfordův model**

Tento model nese jméno po svém zakladateli John M. Stopfordovi, který vytvořil model na základě výzkumu, který proběhl v druhé polovině 20. století. Jednalo se o výzkum opravdu velkého rozsahu realizován na 180 amerických společnostech. Do jisté míry stejně jako U-model ukazuje, že podniky vstupují na zahraniční trh v určitých krocích a postupných fázích (Inês et al., 2021).

Model je založen na představě, že firmy vstupují na zahraniční trh postupně. Nejprve věnují svou pozornost výnosnosti a zájmu hostitelského trhu prostřednictvím externě řízených aktivit. Společnosti začínají co nejjednoduššími mezinárodními aktivitami. Například se může firma seznamovat s trhem ve formě nepřímého exportu. Na základě zkušenosti a zpětné vazby z trhu, která je s daným exportovaným produktem spojena, může firma zvážit přesunout produkci na zahraniční trh a tím také požádat o udělení licence. S licencí však přichází problematika ztráty přímé kontroly v rámci zahraničních aktivit. V tuto chvíli vzniká tlak na vytvoření společného podniku neboli joint venture se zahraničním partnerem. Tím se také sníží expanze vůči lokálním rizikům a je zajištěna také alespoň částečná kontrola nad produkcí a tím má i firma bližší spojení se zákazníkem. Konečným stádiem Stopfordova modelu je zřízení dceřiné společnosti na zahraničním trhu. Je tu však podmínka toho 50 % vlastnického podílu mateřské společnosti. V

případě, že se podíl pohybuje mezi 10 - 50% jedná se o filiálku (Dias et al., 2022). Jednotlivé kroky modelu jsou znázorněny přehledně v Obrázku 1.



*Obrázek 1: Stopfordův model*

Zdroj: Vlastní zpracování dle originálního popisu J.M. Stopforda

### 1.3.3 Model Danielse a Radebaugha

Model ukazuje různé stránky procesu internacionalizace na základě patřičného stupně internacionalizace (viz *Obrázek 2*), všechny jednotlivé stupně jsou blíže popsány v textu níže.

#### A. Stupeň podobnosti mezi zahraniční a domácí zemí:

Tento stupeň lze nalézt na ose A, která ukazuje prvopočáteční zaměření podniků na země s podobným trhem a podobným konkurenčním prostředím. Jak je již uvedeno i u předchozích modelů, je logičtější a také daleko bezpečnější nejprve vyzkoušet své možnosti expanze na zahraniční trh tam, kde firma může lépe odhadnout všechny možné překážky a zná také lépe své okolní prostředí. Až na vyšším stupni internacionalizace teprve firma zamíří na trhy, které jsou od toho domácího nebo příbuzného velmi rozdílné. Čím více rozdílů, tím je samozřejmě obtížnější pro firmu na zahraniční trh proniknout. Může se jednat a mnoho překážek v obchodu a také potřeba investovat více finančních prostředků a času pro sběr potřebných informací. Jsou zde i určité výjimky. V tomto případě se jedná o podniky, jejichž manažeři či vlastníci sami pocházejí ze země s naprosto odlišnou kulturou a zároveň se jedná i o cílový trh. Tento stupeň lze také pojmut jako aktivní vs. pasivní využívání příležitostí internacionalizace. Zatímco v počátku je firma spíše vůči novým příležitostem pasivní, neboť se bojí riskovat, v dalších krocích se již čím dál aktivně zapojuje do procesu internacionalizace (Daniels a Radebaugh, Sullivan, 2017).

#### B. Interní vs. externí řízení zahraničních operací:

V prvopočátku je pro podnik nejbezpečnější a také nejjednodušší přenechat řízení některých zahraničních operací na zahraničních subjektech. Firmy se opět bojí riskovat a vstoupit hned v začátcích zahraničního podnikání do úplně neznámého a ohrozit tak osud celé společnosti

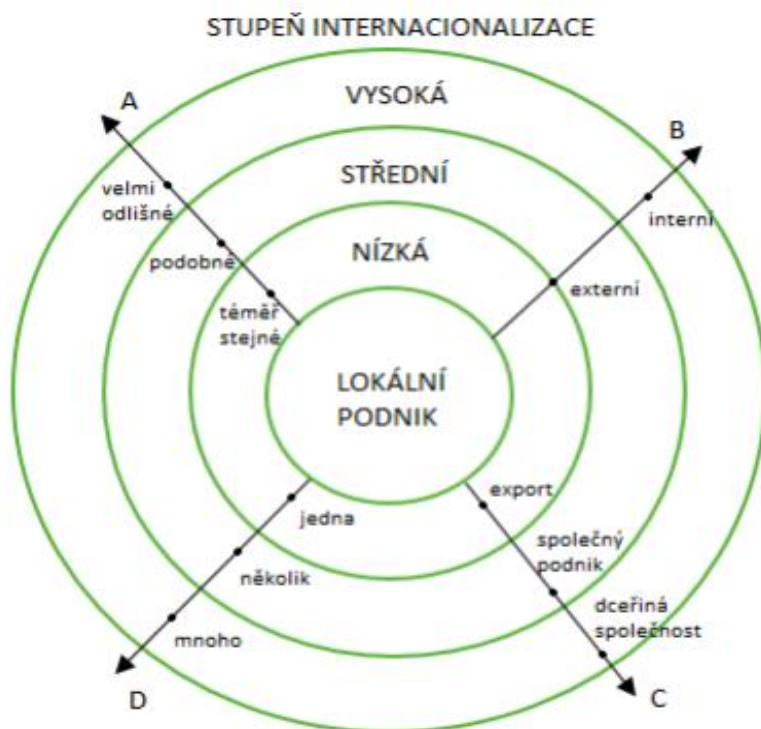
nedbalými kroky. V této fázi je proto nejmoudřejší přenechat některá rozhodnutí právě na zahraničních subjektech. Později samozřejmě firma přijde také na to, že je potřeba zajistit kontrolu těchto zahraničních operací a proto začne řídit své aktivity přímo. Ze začátku se však firmy musejí dívat na pozitivní využití těchto externích subjektů a tím je právě daleko nižší rizikovost celého procesu internacionalizace. Podnik však v dalších krocích postupně nabírá další a další zkušenosti a tím je již schopen spoustu operací operovat samostatně (Inês et al., 2021).

#### **C. Stupeň způsobu pronikání na zahraniční trhy:**

Zde jsou jisté podobnosti, které lze najít u již dvou předchozích zmíněných modelů - U-model a Stopfordův model. Firma na začátku působí na trhu skrze export a v dalších krocích s přibývajícím zkušenostmi rozšiřuje své přímé zahraniční investice do té míry, kdy poté produkce probíhá přímo v zahraničí (Buckley a Ghauri, 2015).

#### **D. Stupeň počtu zemí, ve kterých společnost působí:**

Žádná firma nezačne obchodovat na více trzích zároveň ve svém prvopočátku, expanze je postupná. Podnikání se poté neustále rozrůstá do té míry, kdy firma obchoduje ve více zemí zároveň a rozvíjí zde svou produkci (Buckley a Ghauri, 2015).



*Obrázek 2: Model Danielse a Radebaugha*

Zdroj: dle Daniels a Radebaugh, Sullivan, 2017

Je důležité si uvědomit, že modelů a výzkumů, které se zaměřují na internacionalizační proces je opravdu mnoho a každá firma se může řídit něčím naprosto jiným na základě prostředků svého podnikání. Každý trh má také své charakteristiky a kritéria, která v modelech nelze nalézt.

Všechny tři modely ukazují různé stránky procesu internacionalizace na základě patřičného stupně internacionalizace. Nejen že se jedná o neznámější a nepoužívanější modely, které jsou v praxi běžně používány při expanzi na zahraniční trh, ale je možné je aplikovat prakticky pro všechna odvětví od služeb až po technický úsek. Všechny modely také ukazují, že firmy vždy vstupují na zahraniční trh v určitých krocích a samotné budování firmy v zahraničí je tedy také postupný a občas i pomalý proces, který vyžaduje trpělivost, a především dobrou informovanost.

## 1.4 Výhody a rizika internacionalizace

Jedna z nejdůležitějších věcí, které je nutné při procesu internacionalizace promyslet, co nakonec podnik z tohoto riskantního kroku získá. Zapojení do mezinárodního obchodu pro firmu není jednoduché, a proto firma musí zhodnotit všechny výhody a zároveň také rizika.

Pro každý podnik je motivace pro zapojení do internacionalizačního procesu odlišná. Kubíčková a kol. (2016) určuje dvě varianty přístupu firem k internacionalizaci - dobrovolná internacionalizace, kdy firmy sami zhodnotí všechna pro a proti a po důkladném zvážení přistoupí k samotnému procesu, anebo kdy jsou firmy prakticky k tomuto procesu donuceny. S neustálým vývojem trhu a technologií čelí firmy konkurenčním tlakům v rámci mezinárodního obchodu. Podnik musí být neustále na pozoru, silné postavení a dostatečná konkurenceschopnost je na domácím i zahraničním trhu podmínkou pro úspěšný podnik.

Jak je již zmíněno v textu výše, internacionalizace přináší podniku spoustu výhod, které je motivují k zapojení firmy do tohoto procesu, Rodriguezová a kol. (2010) určuje tyto výhody:

- Přístup na nové trhy, které skrývají potenciál pro rozšíření účinnosti podniku, získání nových klientů, vyvážení krize, která je spojená s prodejem produktů či poskytování služeb na domácím trhu.
- Zaměření na více trhů zároveň, snižuje obecné riziko neúspěchu.
- Možnost případné finanční ztráty z domácího trhu vyrovnat zisky z trhu zahraničního.
- Vyšší zisky plynoucí z podnikatelské činnosti.
- Možnost přesunout určitou část výroby podniku do jiných zemí s levnější pracovní silou a snížit tak výrobní náklady společnosti.

Lze konstatovat, že nejlákavějším motivem pro podnik je možnost snížení celkových nákladů v rámci internacionalizačního procesu, tím se samozřejmě zvyšuje možnost maximalizace zisku podniku. S tím se také snižuje i celkové působení rizika, a to především díky tomu, že podnik působí na více trzích zároveň. Operace firmy na více trzích sice znamená větší administrativní zatížení a nutnost sledovat legislativu jednotlivých států, která je samozřejmě všude trochu jiná, ale na druhou stranu dojde právě k již zmíněnému snížení celkového rizika. Pokud tedy na jednom z trhů dojde ke snížení prodeje, na jiném trhu se naopak může podniku dařit více (Kubíčková a kol., 2016).

Hennart (2007) má ohledně internacionalizačního procesu a snížení rizika trochu odlišný názor. Podle autora chce většina firem obchodovat na trhu, který je charakterově podobný trhu domácímu. To znamená, že samotný proces bude pro firmu nejen administrativně, ale také finančně přívětivější. Vzhledem k jistým podobnostem mezi trhy se však v tomto případě nemůže očekávat výrazné snížení nákladů v rámci obchodních operací. Podnik tedy musí svou působnost rozšířit na vzdálenější a charakterně odlišné trhy, aby tak mohl snížit celková rizika, která působí na obchod.

Mimo nespočet výhod, které přináší proces internacionalizace, jsou zde i určitá rizika, která byla krátce zmíněna i v textu výše a mají celkový vliv na fungování celé společnosti. Miller (1992) uvádí, že rizika spojené s internacionalizací vyplývají nejen z geograficky a psychologicky vzdálených trhů, ale právě i z těch, které jsou domácímu trhu v těchto charakteristikách velmi blízké. Rizika a nejistoty s tím spojené Miller (1992) rozděluje do těchto skupin:

- Politická rizika,
- makroekonomická rizika,
- sociální rizika,
- přírodní riziko,
- komerční riziko.

**Politická rizika** zahrnují nepředvídatelné změny ve vládě v rámci jednotlivých zemích, což může zahrnovat například různé regulace a omezení v rámci operací podniku na mezinárodním trhu. Konkrétně se jedná o: cla, daně, kvóty a další reformy. Mezi tato rizika lze řadit i celkovou politickou nestabilitu. **Makroekonomická rizika** mají čistě ekonomický charakter a zaměřují se právě na výkyvy v rámci ekonomických aktivit a inflaci. Zahrnují také změny kurzu, úrokových měr a reálných cen, zkrátka všech ekonomických veličin, které mají reálný dopad v podobně obchodních bariér. Další v řadě **sociální rizika** nemají dopad pouze na proces internacionalizace, ale na celou společnost. Tato rizika mohou mít podobu ve formě nepokojů až demonstrací, velkými společenskými rozdíly či terorismem. **Přírodní rizika** zas souvisejí především s přírodními katastrofami (i když ne v mnoha zemích tolik časté) také představují určitá rizika v rámci internacionalizace. Charakter **komerčních rizik** se zas vztahuje už blíže k samotným obchodním závazkům, které nesouvisí pouze s procesem internacionalizace, ale objevuje se obecně v obchodních vztazích. Jedná se o riziko, kdy dlužník nemůže plnit své závazky vůči firmě - nezaplátí za poskytnutou službu či produkt (Deresky, 2015).



Problematikou rizika v rámci mezinárodního obchodu se věnuje také Ghemawat (2001), který podrobněji popisuje rizika a další náklady, které vznikají vzhledem k vzdálenosti na nové trhy. Firmy se velmi často soustřeďují pouze na makroekonomické rozdíly mezi státy a jejich ukazatele. Tím se může stát, že samotný trh působí ve finále daleko atraktivněji, než tomu tak ve skutečnosti je a dochází k přehlížení různých rizik, které vedou k nečekaným výdajům při vstupu na nový trh.

Rizika a dodatečné náklady vyplývající ze vzdálenosti mezi jednotlivými trhy lze dle Ghemawata (2001) rozdělit na tyto kategorie:

- Kulturní rozdíly,
- administrativní rozdíly,
- geografická vzdálenost,
- ekonomické rozdíly.

Mezi **kulturní rozdíly** lze zařadit: náboženství, jazyk, rasa a další sociální normy. **Administrativní rozdíly** zahrnují společenské instituce. K těmto rozdílům se vážou politické vazby, obchodní dohody, snaha o ekonomickou a monetární integraci a s tím související i snaha o synchronizaci hospodářských politik. **Geografická vzdálenost** představuje, jak už název vypovídá, problematiku fyzické vzdálenosti mezi jednotlivými trhy. Tuto problematiku efektivně snižuje rozvoj infrastruktury, dopravních a komunikačních technologií tuto geografickou vzdálenost efektivně snižuje. Ekonomické rozdíly zahrnují veškeré bohatství a příjmy spotřebitelů, náklady na ekologické, finanční a lidské zdroje, infrastrukturní rozdíly (Mackenzie, 2010). Rizik v mezinárodním obchodě je samozřejmě mnoho, a i když se o to firmy snaží, nelze je všechny dopředu odhalit. Podnik by se měl zaměřit na důkladnou identifikaci rizik a zároveň být i připraven na možnost výskytu neočekávaných situací. Pokud však podnik před vstupem na nový zahraniční trh provede důkladnou analýzu všech rizik se zaměřením na specifické vlastnosti konkrétního státu, je velká šance se mnoha rizikům bude možné efektivně vyhnout či jejich dopady minimalizovat. Z tohoto důvodu lze říci, že samotný proces internacionalizace začíná ještě dříve než firma vstoupí na nový trh (Ghemawat, 2001).

## 2. Formy vstupu na trh

Ještě před vstupem na trh musí podnik zvážit, zda jsou plánované aktivity v rámci mezinárodního obchodu v souladu s podnikovými cíli a strategií a zda se podniku opravdu vyplatí začít mezinárodně obchodovat či je výhodnější zaměřit se na domácí trh. Nejdůležitějšími zdroji jsou v tomto případě pracovní zdroje a samozřejmě je nutné myslet i na neméně důležitý lidský faktor - kvalifikovaná pracovní síla. Pro podnik, který se plánuje zapojit do procesu internacionalizace je nutné vybrat vhodnou formu vstupu na zahraniční trh. Firma musí všechny možnosti důkladně zhodnotit, ne všechny formy vstupu jsou možné pro každý druh podniku (Machková, 2015).

Proces vstupu na nový trh je většinou v nějakém rozsahu vytvářen exportními aktivitami - vyvážením zboží za hranice tuzemského státu. Nejvyšším stupněm tohoto procesu, kdy se jedná o poměrně velmi kapitálově náročný stav je situace, kdy podnik naplno působí za hranicemi domácího státu jako skupina podniků. Zpravidla si firmy vždy vytvoří dominantní postavení na domácím trhu a poté začne svou působnost rozšiřovat za hranice, kde začne vytvářet nové pobočky. Tyto pobočky mohou mít již od začátku své působnosti právní subjektivitu, ale není to podmínkou. Pokud podnik uvažuje v rámci svého rozšíření pouze o exportu a vytvoření pobočky bez právní subjektivity, dojde v rámci podniku pouze ke změnám v rámci organizační struktury firmy. Avšak v případě, že bude vznikat nová firma, dojde ke změně celé skupiny podniku (Blažek a Šafrová Drášilová, 2013). V rámci této práce budou zmíněny pouze dvě relevantní formy vstupu na zahraniční trh, které podnik bude brát v potaz a rozhodovat se, která z variant bude výhodnější, a to **obchodní zastoupení a založení pobočky**.

### 2.1 Obchodní zastoupení

Tato forma spolupráce je v rámci mezinárodního obchodu hojně využívána. Jedná se o dlouhodobý typ spolupráce, kdy je obchodní zástupce zavázán uzavírat na účet zastupitele smlouvy. Zastupitel je v tomto případě myšlen jako firma. Hlavním úkolem zástupce je tedy zjednodušeně aktivní vyhledávání nových obchodních příležitostí a uzavírání smluv jménem zastupitele. Výběr vhodného a kvalitního zástupce není pro firmy vůbec jednoduchý, a to obzvlášť při počátečním stádiu internacionalizace a pro méně zkušené podniky. Výběr vhodného zastupitele musí být tedy nesmírně pečlivý a všechny závazky obou stran musejí být stanoveny ve smlouvě. Důležité též je mít přehled o vztahu potenciálního zástupce a konkurenčních firmách.

Odměnou zástupce za jeho služby je většinou provize. Ta je počítána převážně procentuálně na základě zprostředkovaných smluv. Zároveň bývá ve smlouvě specifikován minimální obrat obchodu, kterého by měl zástupce na účet zastupitele za určitou dobu dosáhnout. Zástupce může být také využíván jako informativní složka pro lepší orientaci na trhu (Machková, 2015; BusinessINFO.cz, 2023).

Zastoupení může být **výhradní** či **nevýhradní**. V případě toho, že se společnost rozhodne využívat služby zástupce v rámci nevýhradního zastoupení, může využívat ve stejnou dobu i služby jiných zástupců. To samé platí i pro samotného zástupce, kdy může své služby nabízet i jiným společnostem. Nevýhradní zastoupení je firmami voleno nejčastěji. V rámci výhradního zastoupení je tomu přesně naopak. Zastupitel využívá služby výhradně a pouze jednoho zastupitele, a to stejné platí i v případě zástupce, který se smluvně zavazuje poskytovat své služby jen jednomu klientovi. Ve většině případů je tak stanoveno pouze pro určité území či okruh obchodu. Je nutné také zdůraznit, že v případě výhradního zastoupení zástupce nemůže uzavírat ani obchodní smlouvy na vlastní účet. Samotná firma však svým jménem může uzavírat obchodní smlouvy. Ve většině zemí i tak však musí firma zastupiteli vyplatit provizi z obchodu, a to i přes skutečnost, že sám obchod nezprostředkoval (Blažek a Šafrová Drážilová, 2013).

## 2.2 Založení pobočky

Většina zemí podporuje příliv přímých zahraničních investic. Investoři mají díky tomu nad svými společnostmi v zahraničí přímou kontrolu. To však také znamená, že se od investorů zároveň očekává to, že se budou podílet alespoň určitou mírou na správě a řízení daného podniku (Kalínská, 2010).

Při vstupu na zahraniční trh je možné pro firmu své podnikatelské aktivity realizovat prostřednictvím přidružených společností a založením zahraniční pobočky. Objevuje se tu však také varianta přidružené společnosti. Zatímco pobočka ve většině případech nese název mateřské společnosti či je s ním alespoň trochu spjata, přidružená společnost je oproti tomu společností je součástí majetku mateřské společnosti (Štrach, 2009).

Přidruženou společnost lze dle Štracha (2009) rozdělit na:

- dceřinou společností, kde má mateřská společnost 50% podíl nebo více,
- filiálky, kde je podíl od 10 % do 50 %.

Tento typ se společnosti se na rozdíl od zahraniční pobočky vyznačuje oddělenou právníkou osobou a povětšinou má i od mateřské společnosti odlišný název.

Jelikož je diplomová práce zaměřena na internacionalizaci v rámci vnitřního trhu EU, není zde nutné se obávat komplikovaných překážek pro vstup na zahraniční trh. Založení pobočky či filiálky je možné bez překážek a pro jakoukoliv firmu z vnitřního trhu EU platí stejné podmínky jako pro domácí firmy. Podmínkou je však sídlo firmy v rámci EU. (Muller, 2016).

### **Řízení zahraniční pobočky**

U založení zahraniční pobočky je nutné myslet též na postup, který si zvolí pro její vedení. Dle Machkové (2015) lze uvést hlavní manažerské styly vedení zahraniční pobočky, které jsou inspirované modelem ERPG Howarda Pelmuttera. **Jedná se o tyto hlavní styly:**

- **Etnocentrický,**
- **polycentrický,**
- **geocentrický,**
- **regiocentrický.**

V případě **etnocentrického stylu** se vedení společnosti nejprve především zaměřuje na tuzemský trh a obchodní aktivity s ním spojené. To však neznamená, že nemá plánu své obchodní aktivity rozšířit za hranice státu. Jakmile na domácím trhu dosahuje firma maximálního možného potenciálu a nemá se již kam rozvíjet, teprve poté se rozhodne expandovat na zahraniční trh. Nejprve se rozhodne vstoupit na trh, který je tomu domácímu kulturně i obchodně blízký, většinou se jedná o sousední státy. Pro firmy je tento krok ze začátku velmi výhodný, neboť nemusí přespříliš zvláště měnit svou firemní strategii. Hlavní postavení vůči zahraničním pobočkám zde má stále mateřská společnost a mají tedy poměrně omezené pravomoce. Jelikož se v tomto případě nemění příliš firemní struktura, většinou na vedoucích pozicích pracují zaměstnanci ze země původu. Tento styl je vhodný pro menší a střední podniky, ale samozřejmě záleží i na charakteru trhu a samotné společnosti, stejně tak jako na zkušenostech s mezinárodními operacemi. Zahraniční obrat v tomto případě bývá poměrně malý. Hlavním rizikem je v tomto případě nedostatečná analýza trhu a chování zákazníků. **Polycentrický styl** vedení je opakem vedení etnocentrického. V tomto případě se firma zaměřuje na maximální adaptaci vedení na základě charakteristik zahraničního trhu. Tato strategie není nejlepší pro malé podniky, které nemají tak silné vedoucí možnosti, je proto spíše využívána středními podniky.

Pobočky mají poměrně volnou pravomoc při rozhodování. Tato skutečnost však může přinášet i mnohá rizika ve špatné koordinaci (Machková, 2015).

**Geocentrický** styl je především využíván globálními organizacemi. Všechna rozhodnutí celé struktury a všech poboček musí působit výhodně pro firmu jako celek. Je tu však také velký tlak na individuální přístup k jednotlivým pobočkám a ne vždy se preferují zájmy mateřské společnosti. Posledním stylem řízení pobočky je **regiocentrický styl**, který představuje kombinaci předchozích stylů. Především se zaměřuje na sociálně-kulturní zóny, pro které jsou zpracované individuální plány (Machková, 2015).

Dalším důležitým aspektem, na který musí firma při zakládání pobočky myslet, je jaké pracovníky bude zaměstnávat. Může totiž zaměstnávat, jak občany z tuzemské země či ze zahraničí.

Dle Perlmuttera (Štrach, 2009) zmiňuje tyto hlavní skupiny zaměstnanců:

- **PCN (parent country nationals)**

V tomto případě se jedná o zaměstnance z domácí země - tedy země původu mateřské společnosti. Většinou se jedná již o zaměstnance, kteří ve firmě nějakou dobu pracují a znají firemní strukturu a hodnoty společnosti.

- **HCN (host country nationals)**

Zde se jedná o pracovníky, kteří pocházejí ze zahraničního státu, kde firma svou pobočku zakládá.

- **TCN (third country nationals)**

Další možností je najmout pracovníky, které nepocházejí ani z tuzemské země ani z cílové země. Jedná se o pracovníky, kteří pocházejí ze země třetího světa a jedná se tedy ve většině případů o levnou pracovní sílu (Štrach, 2009).

S každou ze zvolených skupin přicházejí také, jak jisté výhody i rizika. Obvykle dochází k tomu, že firma využije kombinace všech skupin zaměstnanců. Pro vedoucí pozice se vyberou zaměstnanci z domácí země, pro nižší role si vyberou poté pracovníci z cílového zahraničního trhu, kteří znají kulturní i jiné charakteristiky země a budou tak pro pobočku velkým přínosem. Zbytek pozic se poté může obsadit pracovníky ze zemí třetího světa. Společnost PYTLOUN HOTELS využije v tomto případě skupinu zaměstnanců HCN, kdy se jedná vyloženě o pracovníky čistě ze zahraničního

státu. Původně se zvažovala možnost vybrat jednoho ze stávajících pracovníků TOP managementu, aby se pobočky a jejího vedení ujal. Avšak po zhodnocení byla tato možnost zavrhnuta, neboť nikdo z aktuálních zaměstnanců není natolik zkušený a nemluví plyně německým jazykem. Navíc pracovník na vedoucí pozici přímo z cílového trhu může přinést důležité kontakty a partnery, bude mít také nezastřený pohled na fungování zahraničního trhu.

## 2.3 Porovnání obou variant vstupu na trh

Každá z těchto variant je samozřejmě spjata s různými výhodami i nevýhodami, stejně tak jako s riziky, které mají vliv na podnikovou strategii a obchodní aktivity. Všechny tyto výhody a nevýhody jsou sumarizovány v tabulce níže (viz *Tabulka 2*).

*Tabulka 2: Výhody a nevýhody jednotlivých vstupů na trh*  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Machkové (2015) a Štracha (2009)

	VÝHODY	NEVÝHODY
<b>OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ</b>	<p>Firma může přenechat obchodní aktivity, které není sama schopna zajistit na obchodním zástupci.</p> <p>Kontakty na zahraničním trhu.</p> <p>Všechny pravomoci jsou sděleny ve smlouvě.</p>	<p>Nedostatečná síla postavení obchodního zástupce.</p> <p>Zástupce zároveň zastupuje i konkurenční firmy.</p> <p>Firma si může připadat, že nemá dostatečnou kontrolu nad obchodními operacemi.</p>
<b>ZALOŽENÍ POBOČKY</b>	<p>Přímá kontrola nad obchodními aktivitami.</p> <p>Všechny rozhodnutí jednotlivých poboček posilují postavení mateřské firmy.</p> <p>Možnost přenechání obchodních aktivit na vedení jednotlivých poboček.</p> <p>Možnost zaměstnat, jak tuzemské i zahraniční pracovníky.</p>	<p>Špatná koordinace poboček.</p> <p>Přenechání velkého množství pravomocí na vedení pobočky.</p> <p>Nedostatečná analýza rizik při vstupu na zahraniční trh.</p> <p>Nedostatečné informace ohledně chování zákazníků na konkurenčním trhu.</p>

Dle textu, který je uveden v předchozí kapitole a shrnutí výhod a nevýhod lze poměrně s jistotou říci, že by měla firma PYTLOUN HOTELS zvolit možnost založení pobočky pomocí etnocentrického stylu, který je vhodný pro menší až střední podniky. Firma má tedy nejdříve možnost upevnit své postavení na domácím trhu, dosáhnout svého potenciálu a získat tak také potřebné finanční zdroje pro vstup na zahraniční trh. Etnocentrický styl řízení také upřednostňuje, aby prvotní vstup na zahraniční trh započal v zemi, která je charakteristicky domácím trhu velmi blízká, čemuž přesně vypovídá charakteristika německého trhu. Původně byla zvažována možnost využít obchodního zastoupení, avšak tuto možnost společnost sama zamítla. Požaduje totiž přímou kontrolu nad všemi svými operacemi a toho při obchodním zastoupením bohužel nelze dosáhnout. I když je tu jisté riziko toho, že společnost nemá žádné zahraniční kontakty, vždy je tu možnost najmout si experta v oboru jako poradce.

Vzhledem k tomu, že se společnost PYTLOUN HOTELS rozhodla pro svou první zemi zvolit Německo, není potřeba pro začátek příliš měnit firemní strategii, navíc mateřská společnost bude mít stále naprostou kontrolu nad všemi operacemi. To může samozřejmě pro pobočku znamenat pro začátek poměrně omezené pravomoce, ovšem vzhledem k tomu, že se jedná o první zahraniční pobočku, kterou společnost plánuje vybudovat, je nutné si tuto kontrolu alespoň v začátcích udržet. Mateřská společnost samozřejmě přenechá základní rozhodování ohledně chodu hotelu na vedoucích pracovnících, ovšem rozhodnutí týkajících se investic budou záležet výhradně na majiteli společnosti s podporou vysoce postavených zaměstnanců centrály společnosti. Všichni zaměstnanci pobočky budou pocházet z Německa a to i vč. manažera hotelu. Toto sebou přináší velkou výhodu, neboť PYTLOUN HOTELS nemá vybudované žádné zahraniční kontakty. Hotelový manažer se silnými předchozími zkušenostmi a znalostí trhu, pomůže společnosti se lépe usadit na zahraničním trhu.

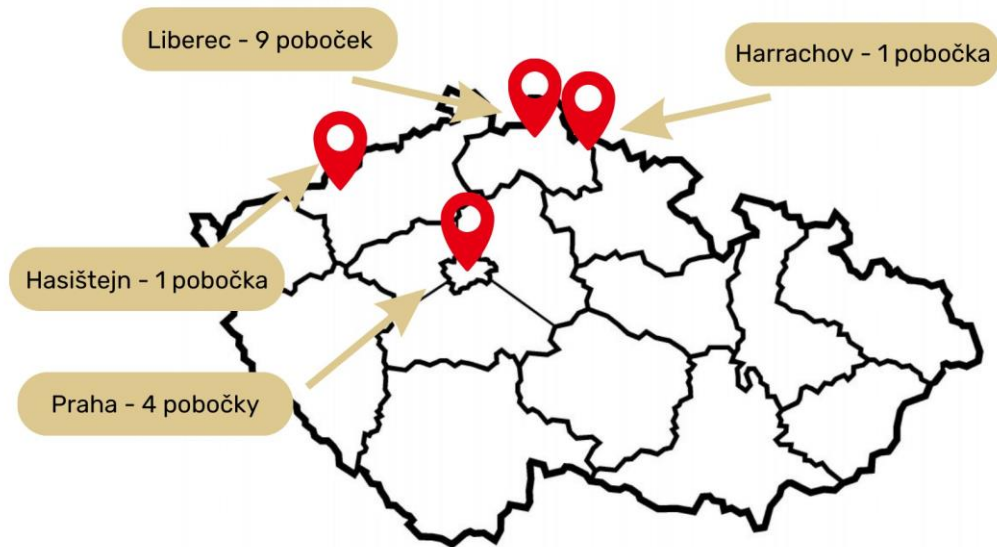
### 3. Představení společnosti PYTLOUN HOTELS

Společnost Pytloun Hotels je ryze český hotelový řetězec, který na trhu působí již od roku 2003. Tehdy se majitel společnosti Ing. Lukáš Pytloun rozhodl založit první pobočku Pytloun Penzion Zelený Háj v Liberci. Po první pobočce v Liberci následovaly další jako Pytloun Wellness Hotel Travel a Pytloun Hotel Liberec. Roku 2009 se do rostoucí sbírky hotelových zařízení přidal také první čtyřhvězdičkový hotel - Pytloun Design Hotel Liberec. Nejvýznamnějším přírůstkem se stal na přelomu roku 2014 a 2015 Pytloun Grand Hotel Imperial, který byl po úspěšné akvizici kompletně zrekonstruován. Historie starého Imperialu sahá v Liberci až do 20. let minulého století. Do nynějšího dne je Imperial vlajkovou lodí celé společnosti a také největším hotelem v celé síti s třemi konferenčními prostory a také celkovou kapacitou 105 pokojů a 227 lůžek. Pytloun Hotels je také v Libereckém kraji největším poskytovatelem ubytovacích služeb s největším počtem lůžek (pytloun-hotels.cz, 2023).

Hotely společnosti se však nenachází pouze v Liberci, ale také v Praze, kde se přímo na Václavském náměstí nachází jediný pětihvězdičkový hotel v síti a horských oblastech jako jsou Krušné hory a Krkonoše s hotely zaměřenými na wellness. Lokalita jednotlivých poboček společnosti je uvedena na Obrázku 3.

Každý hotel je v rámci svých lokalit jiný ovšem několik Pytloun rysů mají společných. Hotely Pytloun jsou typické svým spojením v rámci baru a recepce dohromady, též ve většině pokojů nacházejí prosklené koupelny. V každém hotelu na snídani hosté naleznou Pytloun Koláč.





Obrázek 3: Seznam poboček společnosti PYTLOUN HOTELS

Zdroj: Vlastní zpracování dle pytloun-hotels.cz, 2023

### 3.1 Hodnoty společnosti a výhodné nabídky

Hotelů je spousta a s dalšími roky přibývají, každý má jinou osobnost a styl. Pytloun Grand Hotel Imperial je především hotelem korporátním, Boutique Hotel v Praze zase zážitkový se smyslem pro detail a modernu. I přes své rozdílnosti mají všechny hotely stejné závazky a hodnoty společnosti.

#### K hodnotám společnosti patří starost o životní prostředí:

- Společnost používá pouze ekologickou kosmetiku a ekologické čisticí prostředky v obalech ze 100 % rozložitelného plastu.
- Recykluje teplo z použité odpadní vody.
- Používá pouze energeticky úsporné zařízení, automatické řízení pokojů, efektivní hospodaření s energií (led světla, automatické elektrické závěsy)
- Dobíjecí stanice pro elektromobily (pytloun-hotels.cz,2023).

Každý hotel také mimo jiné nabízí stejnou speciální nabídku pro hotelové hosty. Všechny tyto prvky jsou v každém z hotelů Pytloun stejné:

- **Tapas** (malé občerstvení) v lobby hotelu každý den zdarma od 14:00 do 20:00 hod.
- **Welcome drink** pro každého hosta při příjezdu.
- **Dětský check-in** včetně dárku pro každého malého návštěvníka (balonek, sladkost apod.)
- **Rozmanitá nabídka dárkových voucherů.**
- **Samoobslužný kiosek** v lobby každého hotelu pro individuální přihlášení.
- Registrace do věrnostního programu **PYTLOUN FAMILY**.

Pytloun Hotels stejně jako většina hotelových řetězců se také snaží přesvědčit své zákazníky o výhodnosti vytvoření rezervace přímo přes webové stránky oproti rezervacím na Booking.com. Důvod je jednoduchý. Booking je vedoucím celosvětovým portálem pro vyhledávání hotelů za výhodné ceny. Jedná se o jednoduchý systém, kde si lidé mohou vybírat z celé řady hotelů, kde se při svém výběru soustředí především na jejich hodnocení a také samozřejmě cenu. Díky svému postavení a jednoduchosti si portál účtuje za každou rezervaci procentuální poplatek. V Liberci se jedná o 15 % částku z ceny ubytování, v Praze se dle postavení hotelu poplatek pohybuje mezi 18 – 20 % (tyto procenta mohou být jiná pro různé hotelové sítě a jsou smluvně stanovena - informace jsou čerpány z interních materiálů společnosti). Proto se právě Pytloun Hotels snaží nabídnout všem zákazníkům, kteří si vytvoří rezervaci napřímo určité výhody:

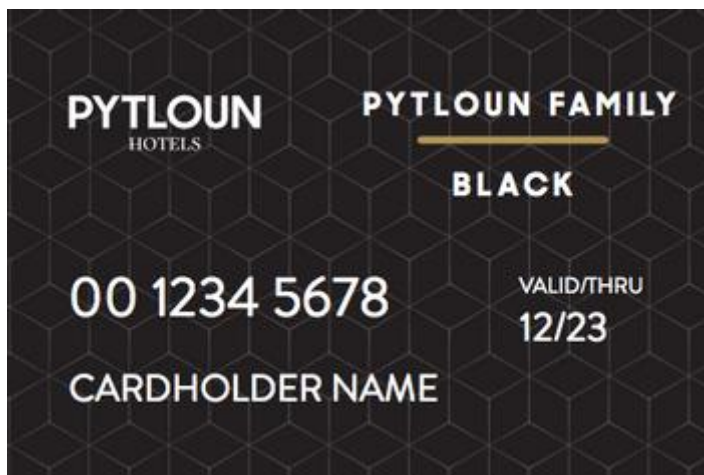
- **Garance nejlepší ceny** - vždy se snaží mířit na nižší cenu nežli je možné najít na Booking.com a vzhledem k poplatkům, které si portál určuje se tato strategie hotelu vyplácí.
- **Nabídka speciálních cen v rámci předplatného s až 20% slevou.**
- **Upgrade na lepší kategorii pokoje dle dostupnosti hotelu zdarma.**
- **Změny v rámci rezervace zdarma** (pytloun-hotels.cz,2023).

Další výhodou, kterou PYTLOUN HOTELS svým klientům nabízí je **věrnostní program**. Tento program odměňuje věrnost slevami a dalšími benefity. Čím více pobytů zákazník realizuje, tím vyšší cenu a lepší výhody k tomu obdrží.

**Tento věrnostní program má celkem 4 úrovně:**

- BLACK - počet pobytů v rámci sítě: 0 - 2 pobyty,
- SILVER - počet pobytů v rámci sítě: 3 - 9 pobytů,
- GOLD - počet pobytů v rámci sítě: 10 - 19 pobytů,
- DIAMOND - počet pobytů v rámci sítě: od 20 pobytů (pytloun-hotels.cz).

Standardní výhody programu zahrnují: slevy na ubytování, wellness a konzumaci v restauraci, možnost dřívějšího check - inu a pozdějšího check - outu zdarma, VIP dárky, upgrade na vyšší kategorii pokoje dle dostupnosti hotelu zdarma a další výhody. Věrnostní program funguje poměrně jednoduše. Ihned při registraci členství, kterou je možné vytvořit přes webové stránky společnosti, je držitel automaticky zařazen do první kategorie BLACK. Své pobyty si uživatel spravuje sám pomocí funkce peněženky v mobilním telefonu nebo na webových stránkách společnosti. Po registraci je členům poslána takzvaná virtuální karta (viz Obrázek 4). S číslem členské virtuální karty si může rezervovat jakékoliv služby hotelu (pytloun-hotels.cz). Podmínky tohoto členství samozřejmě platí pouze na přímé rezervace. Slevu nelze uplatnit na pobyty, které jsou poskytované třetími stranami jako je např. Booking.com, Slevomat, Spa.cz apod.



*Obrázek 4: Ukázka virtuální karty věrnostního programu*  
Zdroj: pytloun-hotels.cz, 2023

### 3.2 Organizační struktura společnosti PYTLOUN HOTELS

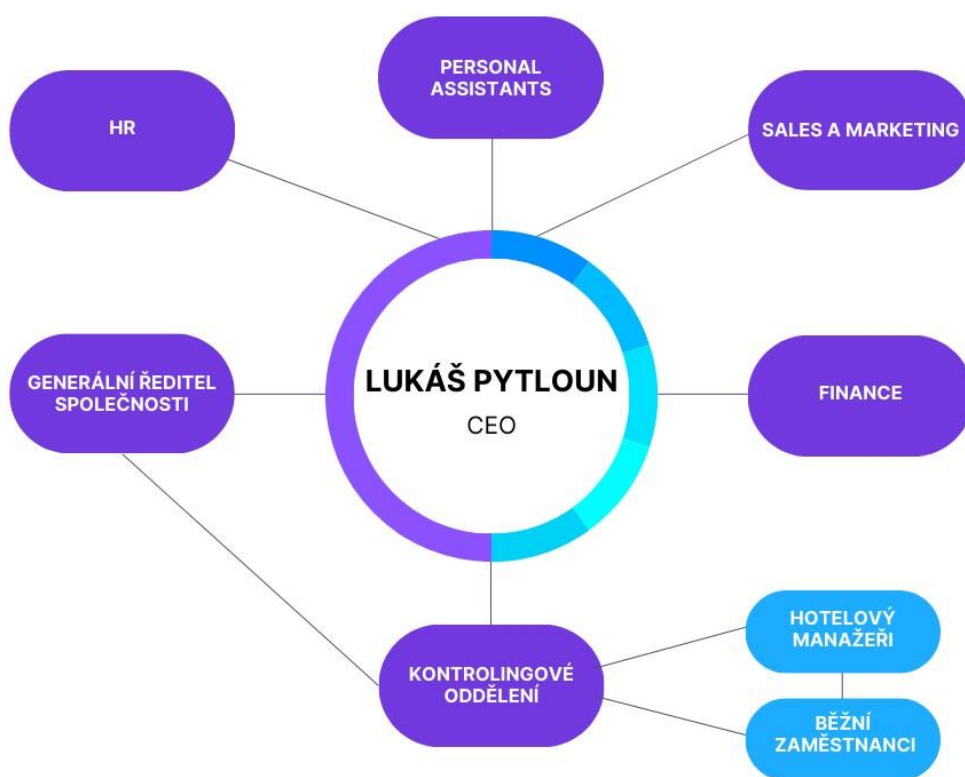
Společnost PYTLOUN HOTELS se řadí v České republice mezi malé až střední podniky dle počtu zaměstnanců. Síla firmy samozřejmě stále roste a lze říci, že v Libereckém kraji zaujímá vedoucí postavení a jak je již řečeno v textu výše, jedná se o největšího poskytovatele ubytování v tomto regionu. V samotném Liberci poté sídlí i centrála společnosti. Co se týče organizační struktury, je společnost v tomto ohledu poměrně specifická, avšak i tento styl firmě doposud funguje a pomáhá dosahovat výsledků. Zjednodušenou strukturu společnosti, která je zaměřena především na centrální stránku společnosti je možné vidět na Obrázku 5, všechny informace byly čerpány z interních materiálů společnosti z roku 2023. V rámci centrály společnosti se nacházejí ti nejvýše postavení zaměstnanci, kteří by se i v případě expanze pobočky poté podíleli svou prací na realizaci.

V samotném středu se nachází majitel společnosti - Lukáš Pytloun, který je stále hlavním aktérem v rozhodovacím procesu společnosti a spolu s generálním ředitelem a kontrolingovým oddělením jedná v rámci společnosti. Kontrolingovému oddělení se poté přímo zodpovídají manažeři jednotlivých hotelů a také běžní zaměstnanci, kteří se také samozřejmě zároveň zodpovídají i hotelovým manažerům. Generální ředitel společnosti má na starosti soubor různých aktivit napříč hotelovou sítí, může řešit různé administrativní závazky a zapojovat se do operativy jednotlivých hotelů skrz již zmíněné kontrolingové oddělení.

V případě rozšíření do zahraničí by tyto dvě jednotky byly nejvíce zatěžovány v rámci procesu internacionalizace, avšak vždy při otevření nové pobočky se do celého procesu zapojuje též i osobně majitel společnosti pro hladký průběh. V tomto případě by však společnost mohla využít i různých externích služeb, které jsou na trhu k dostání, např. služby poradenské. PYTLOUN HOTELS plánuje postupný a pomalý vstup na trh, avšak i tak se musí počítat s velkou zátěží pro existující zaměstnance, je tedy možné, že se v rámci expanze bude muset také rozšířit i samotná centrála společnosti.

Pod centrálu společnosti také spadá personální oddělení, které zodpovídá za všechny pobočky, stejné je to také u finančního oddělení. Sales a marketing oddělení je též důležitou součástí centrální struktury společnosti. I toto oddělení by se podílelo na expanzi pobočky do zahraničí v rámci obchodních aktivit, vyhotovení Google profilu a registrace na portále jako je Booking.com a Expedia. Sales má na starosti veškeré obchodní vztahy a také přímo odpovídá za peněžní obrat

společnosti. Měsíční obrat společnosti je velmi proměnlivý, neboť v hotelnictví jsou i období, kdy je obsazenost poměrně velmi nízká. V průměru se však jedná dle interních materiálů firmy z roku 2023 o obrat cca 35 milionů korun za měsíc s nákladovou náročností něco kolem 85 %. Zde jsou počítány všechny nákladové položky od zaměstnanců až po energie a další operativní náklady společnosti. Čistý měsíční výdělek, který směřuje přímo do rukou majitele společnosti je tedy cca 5 a čtvrt milionu korun, které míří na spoření v případě výskytu nenadálých událostí nebo se investují dále do společnosti na opravy a renovace.



Obrázek 5: Stručná organizační struktura společnosti PYTLOUN HOTELS

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti PYTLOUN HOTELS, 2023

Společnost je v rámci procesu internacionalizace především motivována interními faktory s primárním cílem viditelnosti zisku. Impulz pro expanzi tedy vychází z vnitřku firmy. Není tu tedy žádný reakční motiv, jedná se čistě o motivy aktivní, kde společnost láká vidina zisku, která též souvisí s růstem společnosti. Český trh pro společnost stále nabízí možnosti růstu a nelze říci, že

by byl přesycen. Sám majitel by však chtěl rozvinout působení společnosti i za hranice Českého státu. Jedná se o myšlenku, o které se ve společnosti již uvažuje nějakou dobu a nyní by společnost po důkladném průzkumu a zvážení všech potřebných kritérií přešla k realizaci.

Samozřejmě se mohou objevovat i různé bariéry, které mohou celý proces zkomplikovat nebo mu dokonce zamezit. Zde si již společnost musí dávat pozor na bariéry jak v rámci interního, tak externího prostředí. U interních bariér je zde především hrozba ve formě financí a nedostatku pracovníků. U externích bariér v případě Německa nelze sice hovořit o překážkách v podobě vládních překážek či drasticky odlišné politické situace, avšak je jisté, že struktura zákazníků a konkurence se bude od českého konceptu hotelnictví lišit. I přes všechny tyto bariéry je tu nespočet výhod internacionalizace, díky kterým se společnost rozhodla svou cestu na zahraniční trh započít. Tyto výhody samozřejmě též souvisí se ziskovostí, ale samotný přístup na nové trhy sebou může také přinášet jistou stabilitu ve formě snížení obecného rizika neúspěchu. Pokud se společnosti nebude dařit na jednom trhu, na druhém naopak může prosperovat a tím se mohou též vyrovnat případné ztráty.

Při samotném procesu internacionalizace se bude firma řídit dle modelu Danielse a Radebaugha. Tento model ukazuje různé stránky procesu na základě patřičného stupně internacionalizace. V tomto případě postavení společnosti odpovídá internacionalizačnímu modelu stupně A dle podobnosti mezi zahraničním a domácím trhem. Čím více je rozdílů mezi domácím a zahraničním trhem, tím bývá složitější pro firmu na tento trh proniknout, je tedy přirozené, že si PYTLOUN HOTELS pro svoji první zahraniční pobočku vybrala trh, který se od toho českého nijak drasticky neliší. Pro firmu je tento krok nejenom logičtější, ale také bezpečností s vyšší šancí na úspěch. Lze odhadnout, že firma bude ze začátku vůči operacím na zahraničním trhu trochu pasivní, je to však z důvodu neznalosti a absence zkušeností se zahraničními operacemi. Faktem však zůstává, že díky podobnostem na obou trzích dokáže firma lépe odhadnout překážky, lépe reagovat na případné tržní změny a také se samozřejmě rychleji adaptovat. Až na vyšším stupni internacionalizace teprve firma zamíří na trhy, které jsou od toho domácího nebo příbuzného velmi rozdílné. Pravděpodobnější však je možnost zbudování dalších poboček v Německu v případě toho, že se firmě bude na tomto trhu dařit.

## 4. Charakteristika německého trhu

Cílem této kapitoly je shromáždit, co nejvíce dostupných informací o cílovém trhu, kterým je v případě firmy PYTLOUN HOTELS Německo.

Německo nebo také celým názvem Spolková republika Německo je, jak je obecně známo sousedním státem České republiky, kde společnost PYTLOUN HOTELS současně operuje. Německo je federativní parlamentní republikou, která je složena ze 16 spolkových zemí. Vláda státu je rozdělena mezi federativní úroveň a jednotlivé spolkové země. Hlavou Německa je spolkový prezident a hlavou výkonné moci je kancelář. Německým prezidentem je od roku 2017 Frank-Walter Steinmeier. Další základní informace jsou uvedeny v tabulce viz níže (europa.eu, 2023).

*Tabulka 3: Základní informace o Německu*

Zdroj: Vlastní zpracování dle BusinessINFO.cz, 2023

<b>Hlavní město</b>	Berlín
<b>Rozloha</b>	357 023 km <sup>2</sup> (62. na světě)
<b>Nejvyšší bod</b>	Zugspitze (2962 m n. m.)
<b>Členská země EU</b>	od 1.ledna 1958
<b>Počet obyvatel</b>	83 284 526 ( <i>worldometers.info, 2023</i> )
<b>Hustota zalidnění</b>	cca 232 obyvatel/ km <sup>2</sup>
<b>Jazyk</b>	němčina
<b>Státní zřízení</b>	federativní parlamentní republika
<b>Náboženství</b>	protestantské, římskokatolické, muslimské
<b>Prezident</b>	Frank-Walter Steinmeier
<b>Kancelář</b>	Olaf Scholz
<b>Měna</b>	euro

## 4.1 Analýza cílového trhu

Tato kapitola bude věnována dvěma analýzám průzkumu německého trhu. První z těchto analýz je obecné analýza, kde bude použita konkrétně PEST analýza, která se používá právě v případě firem, které vstupují na nový trh. V obecné analýze bude také použita SWOT analýza, kde se již bude autorka zaměřovat též na nový trh. V druhé oborové analýze bude použit Porterův model pěti konkurenční sil pro lepší obraz celkového prostředí. Tyto analýzy jsou naprosto klíčové pro úspěšnost nejen v rámci zahraničního trhu, ale také i domácího trhu.

### 4.1.1 Obecná analýza cílového trhu - PEST analýza

PEST analýza je zkratkou pro Political, Economic, Social and Technological analysis - v překladu analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů pro dané odvětví či v tomto případě zemi (Německo). PEST analýza je základem pro nalezení faktorů, které mají vliv na samotný podnik, zároveň ukazuje účinky těchto faktorů, a které z nich mohou přinést možné překážky v blízké budoucnosti (Managementmania.cz, 2015). Fakta, na kterých by si měla firma zakládat při sestavování analýzy, by se měly čerpat zejména od národní vlády a zákonodárných orgánů, centrální banky, statistického úřadu, Eurostatu, a dále také různých mezinárodních organizací, do kterých spadá například OECD. PEST analýza také zamezuje působení různých rizik, které na společnost působí v rámci internacionalizačního procesu. Jedná se o rizika politická, makroekonomická, sociální, přírodní a komerční, které jsou blíže zmíněny v teoretické části práce v kapitole *Výhody a rizika internacionalizace*. Tyto rizika jsou silně spojena s touto analýzou, která je sice naprosto neodstraní, ale zajistí, aby na ně byla společnost připravena a mohla se jim v případě možnosti vyhnout či zpomalit jejich dopady. PEST analýza také charakterizuje rozdíly, které mezi jednotlivými trhy existují. Tyto rozdíly jsou též zmíněny v teoretické části práce výše. Jedná se o kulturní, administrativní, geografické a ekonomické. V rámci německého trhu se nebude jednat o příliš drastické rozdíly či rizika, a to je také důvod, proč si společnost vybrala pro internacionalizaci model Danielse a Radebaugha, který je zaměřen na podobnosti domácího a zahraničního trhu. I když si jsou trhy podobné a rizika s rozdíly nejsou tolik patrná, stále musí dojít k nutné analýze a specifikaci z pohledu PEST analýzy na německý trh. Rozdíly a možná rizika je možné díky těmto analýzám jednoduše odhalit.



## **Politické faktory**

Každý stát má své vlastní zákony, právní normy, vyhlášky apod., které ovlivňují strukturu podnikání v dané zemi. V rámci politických faktorů hrají důležitou roli právní faktory a samotné postavení a síla státu vč. politické stability v dané zemi. Též se nesmí zapomínat na legislativní parametry státu. Politické faktory není nadarmo podceňovat, neboť mohou ovlivnit svými dopady budoucnost podniku (BusinessINFO.cz, 2023).

Jak je již uvedeno výše Německo je federativně parlamentní republika. V čele země stojí kancelář a hlavou státu je prezident. Pravomoci prezidenta jsou především reprezentativní, hlavou výkonné moci je právě kancelář. Země je složena ze 16 spolkových zemí, z nichž každá má svou vlastní ústavu, vnitřní uspořádání a chlubí se velkou autonomií. Samostatnými státy jsou i města Berlín, Hamburk a Brémy–Bremenhaven (europa.eu, 2023).

Vzhledem k napjatým vztahům Německa vůči Rusku a Číně se v tuto chvíli země zaměřuje spíše na budování a posilování transatlantických vztahů a odstupuje se od dosavadní východní politiky. Byl snížen počet německých firem na ruském území a zároveň došlo také ke snížení dovozu fosilních energií z Ruska na úplnou nulu. Vtah Německa s Českou republikou a dalšími státy EU jsou stabilní (BusinessINFO.cz, 2023).

Další prioritou současné politiky je ochrana životního prostředí a klimatu. Německo mnoho svých investic soustřeďuje do projektu tzv. zelené tranzice německé ekonomiky, kdy vláda odmítá postoj vůči jaderné energii. Celková udržitelnost a ochrana životního prostředí je v hotelnictví v současnosti žhavým tématem, neboť i zde dochází nejen k velké spotřebě energie, ale také materiálu. Většina hotelů právě proto využívá recyklované materiály, energeticky úsporná zařízení a ekologickou kosmetiku. Sama země také svou pomoc nabízí v rámci humanitárního rozvoje v zemích třetího světa. Mimo to stále a aktivně propaguje své strategické cíle a národní zájmy jako světového aktéra a ekonomické velmoci (BusinessINFO.cz, 2023).

## **Ekonomické faktory**

Německo se může chlubit největší ekonomikou v rámci Evropské Unie a zároveň čtvrtou největší ekonomikou světa po USA, Číně a Japonsku. V roce 2022 dosáhl dokonce vývoz zboží a služeb výše 1 577 mld. EUR (BusinessINFO.cz, 2023). Tomuto postavení se povedlo Německu dosáhnout díky své orientaci na digitalizaci služeb a inovační schopnosti. Většina firem nacházejících se v

Německu jsou malé, střední a také většinou rodinné podniky, které jsou poté samozřejmě doplněné o nadnárodní korporace a větší firmy. Sektor služeb, ve kterém chce PYTLOUN HOTELS na trhu obchodovat se podílí na celkovém DPH 75 % (europa.eu, 2023). Příležitosti pro spolupráce v rámci česko-německých vztahů nejsou příliš omezené a nacházejí se především v nových a perspektivních oborech: automotive, ICT (digitalizace, e-commerce, umělá inteligence, zavádění 5G sítí), průmysl 4.0, energetika, farmaceutický průmysl, biotechnologie, nanotechnologie, zbrojní technologie, biopotravinářství, turistika, hotelnictví a lázeňství (BusinessINFO.cz, 2023).

Stejně jako je tomu i v jiných oborech, Německo je i v ekonomice velkým zastáncem digitalizace a ekologizace. Toto zahrnuje podporu výroby el. energie z obnovitelných zdrojů. Německá vláda také plánuje úplně upustit využívání hnědého uhlí, a to nejpozději do roku 2038. Německo se také poměrně dlouhodobě drží kladnou platební bilanci, co se zahraničního obchodu týče. V roce 2022 dosáhlo saldo +82,6 mld. EUR, což je nejméně od roku 2000 (europa.eu, 2023).

Procentuální růst HDP má v rámci posledních let flukтуаční tendenci, což je možné vidět i na údajích v Tabulce 4. Aktuální vývoj však vzhledem k rostoucím cenám energií není příliš překvapivý, neboť Německo je vzhledem k vysoce vyspělému průmyslu energeticky náročná země. I přes snahu o snížení energetické náročnosti je střední i dlouhodobý hospodářský výhled problematický (oenergetice.cz, 2023). Jednou z překážek je demografický vývoj, neboť populace stárne a podíl osob v aktivním věku klesá. I přes to má vývoj nezaměstnanosti v Německu velmi pozitivní tendenci, a to i přes rostoucí nezaměstnanost v jiných okolních státech vzhledem k pokovidové situaci. Inflace naopak klesá, a to z toho důvodu, že i když rostou ceny energií, poměrně razantně se snížila v Německu cena pohonných hmot (BusinessINFO.cz, 2023). Podrobné ekonomické údaje jsou uvedeny v Tabulce 4. Všechny číselné údaje za rok 2023 nejsou prozatím známé, stejně jako údaje pro rok 2024. Z toho důvodu se zde objevuje zkratka NA, která vyjadřuje, že tyto údaje není v tuto chvíli možné vyčíslit. Údaje, které jsou v tabulce uvedeny s hvězdičkou určují předpoklad vzhledem k aktuální ekonomické situaci.

Tabulka 4: Ekonomické ukazatele Německa

Zdroj: OECD; destatis.de; europa.eu, 2023

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Růst HDP (%)	2,7	1	1,1	-4,06	2,58	1,86	* -0,10	*1,20
HDP/ obyv. (mil. EUR)	39.527	40.594	41.810	40.929	43.481	46.264	NA	NA
Inflace (%)	1,51	1,73	1,45	0,36	3,20	8,67	*6,20	*2,50
Nezaměstnanost (%)	3,75	3,38	3,14	3,90	3,58	3,02	*3,00	*2,70
Export zboží (mld. EUR)	1.279,4	1.317,9	1.328	1.207	1.379	1.577	NA	NA
Import zboží (mld. EUR)	1.034,6	1.090	1.104	1.027	1.204	1.495	NA	NA
Saldo obchodní bilance (mld. EUR)	2.131	2.083	2.069	2.340	2.495	2.566	NA	NA
Export služeb (mil. EUR)	166.068	173.436	180.516	157.600	193.552	237.234	NA	NA
Import služeb (mil. EUR)	154.932	158.223	164.243	135.704	157.057	205.913	NA	NA

Důležitou součástí německé ekonomiky je také turismus, který po kovidové odmlce stále roste. Celosvětově byl právě cestovní ruch odvětvím, které bylo pandemií zasaženo ze všeho nejvíce. Statistické údaje toto tvrzení jenom potvrzují. Zatímco v dubnu roku 2021, kdy byly již kovidové restriktce poměrně uvolněny je evidováno 8,5 milionu přenocování, v roce 2020 stejného měsíce bylo číslo více než 2x nižší. Před pandemií v dubnu 2019 se však jednalo o 42,5 milionů přenocování. Před pandemií generoval cestovní ruch v Německu pro ekonomiku více než 123,8 miliardy eur. Odvětví turismu také v roce 2019 přispívalo 4 % k celkovému HDP země, a především poskytovalo více než 2,1 milionů pracovních míst (BusinessINFO.cz, 2023). Dopad pandemie tedy

měl vliv i na pokles celkové zaměstnanosti. Ekonomické ztráty pro turistický sektor v důsledku krize COVID-19 se odhadují na 68,7 miliardy eur za rok 2020 a 58,9 miliardy eur za rok 2021. Oživení cestovního ruchu v Německu je stejně jako v ostatních zemích postupné (deutschland.de, 2022).

V roce 2021 bylo zaznamenáno celkové množství mezinárodních i domácích turistů o čísle 96,8 milionů (11,7 milionů zahraničních turistů a 85,1 milionů domácích turistů), což je překvapivě o 1,3 % méně, než tomu bylo v roce 2020. Nárůst oproti roku 2021 a 2020 byl zaznamenán v počtu přenocování, kdy v roce 2021 bylo evidováno až 266,1 milionů nocí s celkovým nárůstem oproti předchozímu roku o celé 2 % (deutschland.de, 2022). Celkové zotavení cestovního ruchu se však odhaduje až na rok 2024, kdy by čísla snad poprvé mohly odpovídat předkovidovým hodnotám. Ty se bohužel nepodařilo překročit ani v roce 2023, kdy např. březnu byl počet nocí stále o 3,7 % nižší, než tomu bylo v roce 2019 (BusinessINFO.cz, 2023). Německo však nadále pokračuje v investicích do infrastruktury cestovního ruchu a propaguje veškeré kulturní, přírodní a historické atraktivitu, a to i ty méně známé pro zvýšení návštěvnosti. Co se očekává do budoucích let je také růst turistického průmyslu, který by měl výrazně přispívat k růstu ekonomiky Německa (oecd.org, 2023).

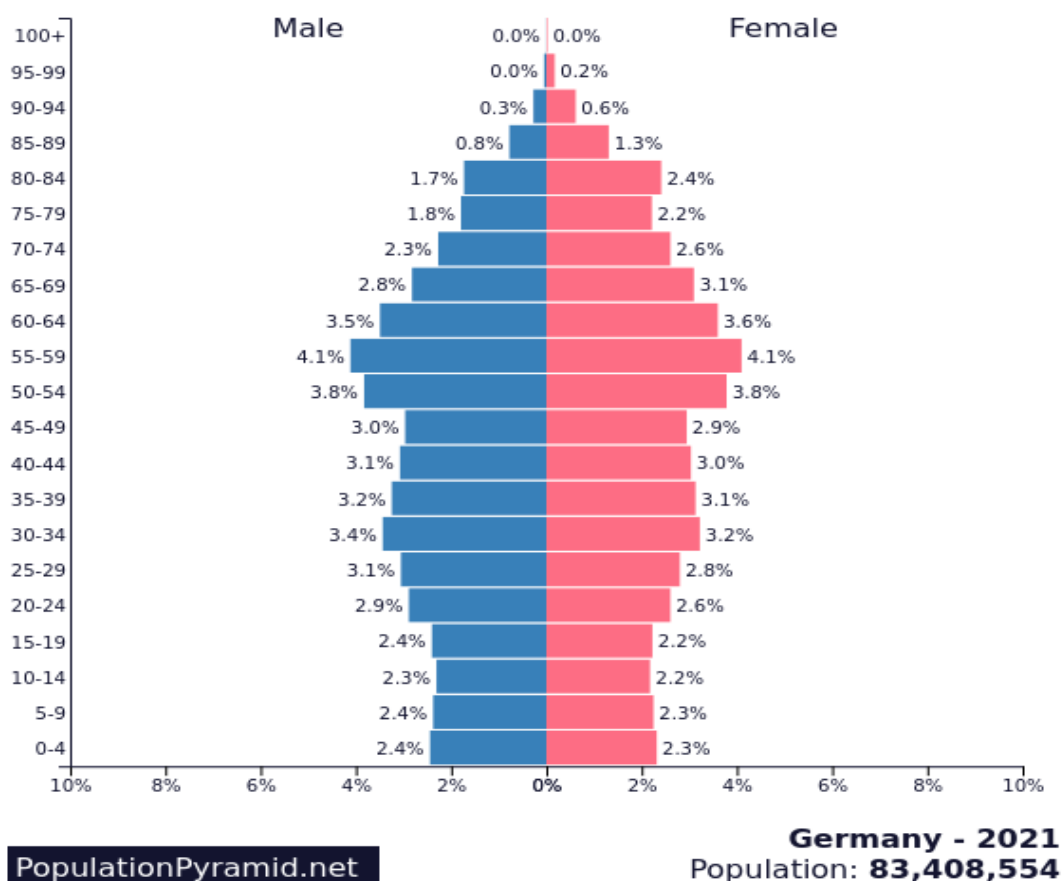
Co se týče zahraničních vztahů, Česká republika je 10. nejvýznamnější obchodní partner Německa. Německá a Česká ekonomika jsou navzájem provázané a bohužel jednou z nejistot poslední doby je zpomalení hospodářského růstu v Německu a tím pádem i jeho přenos do české ekonomiky. Provázanost ekonomik je především vidět z pohledu automobilového průmyslu stejně jako velké množství českých firem, které operují na německém trhu (cnb.cz, 2023). Faktem však stále zůstává, že Německo je pro Českou republiku nejvýznamnějším obchodním partnerem.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory jsou pro úspěšné podnikání velmi důležité, a to už jen z tohoto důvodu, že kultura jednotlivých zemí je samozřejmě jiná a tím se liší i různé kulturní zvyklosti v rámci podnikání a obchodních vztahů. Sociální faktory se také převážně zaměřují na demografické faktory jako je charakter obyvatelstva (businessculture.org, 2023).

V Německu k roku 2023 žije dle worldometers.info a Německého statistického úřadu téměř 84,3 milionu obyvatel. V letech 2011 – 2019 počet obyvatel stejnoměrně vzrůstal, v době COVIDu-19

zůstal kvůli pandemii spíše konstantní. Německo zaznamenává také vyšší úmrtnost nežli porodnost, což je v dnešní moderní době velmi typické pro vyspělé země a ekonomiky. V roce 2022 dokonce počet zemřelých vzrostl o 3,4 %. Porodnost stoupá pomaleji, v roce 2022 byl zaznamenán počet narozených k číslu 739 000, zatímco úmrtnost k 1,06 milionu. Co se týče dalších demografických aspektů, v Německu také žije poměrně velký počet cizinců, kterými jsou dlouhodobě a převážně Turci, kterých k roku 2022 bylo zaznamenáno 13,4 milionu. Po Turecku poté následuje polská a syrská menšina. Samozřejmě kvůli situaci na Ukrajině také stoupl i počet cizinců této národnosti na cca 880 000. V posledních několika letech také byl zpozorován nárůst obyvatel ze států: Itálie, Rumunsko, Albánie a Afghánistán (BusinessINFO.cz, 2023). Na Obrázku 6 je také možné vidět podrobnou pyramidu znázorňující deografické porovnání množství žen a mužů v jednotlivých věkových kategoriích v Německu v roce 2021. Muži a ženy, jak je možné vidět na obrázku jsou v rámci většiny věkových skupin poměrně vyrovnání.



Obrázek 6: Populační pyramida Německa 2021

Zdroj: populationpyramid.net, 2021

Co se týče náboženství je Německo stále zemí, kde převládá křesťanství – 24 % obyvatel se hlásí k římsko – katolické církvi, 28 % k evangelické církvi, 4 % k islámu a 2 % k jiným náboženstvím. V posledních letech však také došlo k poklesu členů v církevních institucích a přibývá počet obyvatel, kteří se nehlásí k žádné církvi ani náboženství. K roku 2022 bylo zaznamenáno 41 % ateistů (BusinessINFO.cz, 2023).

Jak je již uvedeno výše mezi sociální faktory je nutné začlenit také obchodní zvyklosti země, které mohou být rozdílné oproti zemi původu. Německo a Česko jsou země, které jsou si v rámci obchodu a kultury poměrně podobné, proto by nemělo docházet k žádným kulturním šokům jako v případě vzdálenějších trhů. V rámci procesu internacionalizace je právě proto tento trh v počátku poměrně bezpečnou volbou. Na co je potřeba myslet je, že obchod je brán v Německu velmi vážně a samotní Němci jsou velmi dobrými obchodníky. Mezi důležité německé hodnoty patří čestnost, loajalita, přesnost, profesionalita a spolehlivost. Schůzky je většinou potřeba plánovat až několik týdnů dopředu. Při obchodním jednání je preferována němčina, s českým jazykem se není možné dorozumět a není vždy dobré se spoléhat ani na angličtinu (businessculture.org, 2023).

Německo je také velmi oblíbenou prázdninovou destinací, kam míří lidé z celého světa. Celkově bylo zaznamenáno více než 450,8 milionů přenocování za rok 2022 avšak za rok 2019 bylo toto číslo stále o něco vyšší a to 495,6 milionů. Nejoblíbenější oblastí je Bavorsko se svým přístupem do velkých měst a zároveň rychlému úniku do přírody. Největší procento turistů, kteří samotné Německo navštěvují jsou samotní Němci (deutschland.de, 2022).

## Další turisté pochází dle statista.com, 2022 z těchto zemí:

Tabulka 5: Turistické zastoupení zemí v Německu (2021 a 2022) dle počtu přenocování

Zdroj: Statista.com, 2022

Země	2021	2022
Nizozemí	4,7 mil.	10,2 mil.
Švýcarsko	2,6 mil.	5,8 mil.
USA	1,8 mil.	5,3 mil.
Rakousko	1,9 mil.	3,6 mil.
Polsko	2,5 mil.	3,6 mil.
Velká Británie	0,9 mil.	3,5 mil.
Francie	1,4 mil.	3 mil.
Itálie	1,2 mil.	2,8 mil.
Dánsko	1,5 mil.	2,7 mil.
Belgie	1,4 mil.	2,6 mil.
Španělsko	0,94 mil	2,2 mil.

Samozřejmě stále se Německo neblíží předkovidovým číslům dle celkové návštěvnosti, například za rok 2019 je evidováno více než 11,7 milionů přenocování u nizozemských turistů, u Švýcarska to bylo zas 7,1 milionů a u USA 7 milionů. I když má celý cestovní ruch v Německu pomalou rostoucí tendenci, už v roce 2023 byl zaznamenán nezanedbatelný růst. Počet přenocování v březnu 2023 vzrostl o více než 26 % v porovnání s rokem 2022, kde je možné též zaznamenat vysoký růst oproti předchozímu období 2021. Úplné obnovení se poté očekává v roce 2024 (destatis.de, 2023). Tito turisté mají obecně největší zájem o pobyt a prohlídku větších měst v závislosti na historii a kultuře. Dále je velmi populární dovolená za poznáním přírodních krás a horská turistika s lázeňskými pobyty. Velmi oblíbená je také kongresová turistika, která především převládá ve velkoměstech. U samotných německých firem jsou velmi oblíbené horské oblasti a různé přírodní oblasti pro možnost konání teambuildingů (deutschland.de, 2022).

## Technologické faktory

Poslední částí PEST analýzy jsou technologické faktory, které též přispívají k změnám na trhu. Důležité jsou především pro firmy, které jsou technicky zaměřené, avšak dokážou ovlivnit i vnější prostředí ostatních podniků. Zohledňují například stav a vývoj průmyslu, informační technologie a procento HDP použité na výzkum. V rámci průmyslu patří mezi nejvýznamnější vývozní položky Německa především vozidla a stroje, dále chemikálie, elektronické výrobky, elektrická zařízení a léčiva. Německo také vyvází i různé dopravní prostředky, kovy, jisté potravinářské výrobky a plasty. Nejdůležitějšími dovozními položkami jsou též vozidla a jejich díly, stroje, chemické výrobky, kovy, farmaceutické výrobky, ropa a zemní plyn (BusinessINFO.cz, 2023).

Technologické faktory také otevírají příležitost pro cestovní ruch a hotelnictví, neboť samotná existence těchto faktorů přispívá k růstu kongresové turistiky, která je v Německu velmi oblíbená a také k růstu korporátní klientely (colliers.de, 2023). Jen v okolí Mnichova se ročně pravidelně koná více než stovka světových a mezinárodních konferencí a to především v oblasti automobilu, zdravotnictví a farmacie, IT a dalších moderních technologií či i v oboru vědy vývoje. V rámci konání světových konferencí nechybí ani turismus - Mezinárodní konference o podnikatelské turistiky a managementu - ICBTMAN (conferenceingermany.com, 2023). Jsou tu také konference, které se zaměřují na přírodní vědy a finance, politiku či terorismus. V dnešní době je však velký trend konferencí u farmaceutických firem.

### **Mezi nejlukrativnější obory v Německu dle BusinessINFO.cz (2023) patří:**

- **Automotive**

Z hlediska obratu je automobilový průmysl největším zpracovatelským odvětvím a zároveň nejdůležitějším pro Německo. Automobily a náhradní díly jsou také jednou z nejpočetnějších vývozních položek mezi Čechy a Německem. Roční obrat německého automobilového průmyslu v roce 2022 činil přibližně 400 miliard eur (BusinessINFO.cz, 2023). Jelikož se však cílí na snížení emisí a probíhá boj za zelenější svět a Evropu, prochází automobilové odvětví určitými restrikcemi a vyrábí se stále větší objem elektromobilů. V rámci tohoto průmyslu také došlo v březnu roku 2023 k meziměsíčnímu poklesu o 3,4 %, což je daleko více než vláda očekávala. I když je celkový automobilový průmysl pro Německo stále nejvýnosnějším a kvartálně roste, tento propad zapříčinil obavu z recese (fintag.cz, 2023). Velký význam německého automobilového průmyslu



nejen v Evropě, ale i ve světě znamená také velký výskyt světových konferencí v tomto případě jako např. IAA Mobility - Konference moderní a komplexní koncept mobility v oblasti automobilu konající se v Mnichově.

- **Energetický průmysl**

Německo je země, která patří mezi neaktivnější podpůrce obnovitelných zdrojů energie. K roku 2023 také Německo dokonce spouští program na podporu průmyslového odvětví. Tento program by měl poskytnout několik desítek miliard eur právě firmám, které čelí vysokým nákladům na energii. Německo tím reaguje na situaci, kdy evropský průmysl čelí tlaku kvůli vysokým nákladům na suroviny, energii a pracovní sílu. V rámci energetického průmyslu je zde příležitost pro mnoho českých firem v rámci dodávek větrné, solární a vodní elektrárny (oenergetice.cz, 2023). I tak je však nutné myslet na tu skutečnost, že náklady na energii budou v následujících letech růst.

- **ICT**

ICT neboli také Informační a komunikační technologie rostou vzhledem k tlaku na digitalizaci na důležitosti. V posledních letech se také objevuje trend AI – umělé inteligence, o kterou mají zájem v Německu především společnosti v průmyslové oblasti. Německo do roku 2025 také plánuje dokončit výstavbu 5G sítě ve snaze poskytnout možnost zavádění technologií nové generace (BusinessINFO.cz, 2023). I v oblasti ICT se koná v Německu ročně mnoha konferencí jako je např. (Mezinárodní konference o posledních inovacích v informatice a informačních technologiích – ICRICSIT.

- **Zdravotnický a farmaceutický průmysl**

V této oblasti tlačí Německo na silnou soběstačnost a přítomnost farmaceutických firem, jak na svém území, tak i v sousedních státech. Opět se tedy objevuje i příležitost rozvoje pro české společnosti v tomto oboru (BusinessINFO.cz, 2023). V posledních několika letech také vzrostl trend konání farmaceutických konferencí v oblasti Bavorska je to např. Mezinárodní konference onkologie a ortopedické chirurgie - ICOOS nebo Světový kongres o biomarkerech, klinickém výzkumu a terapii – WCBCRT. Stejně jako i v jiných vyspělých státech, má i Německo problém se stárnutím populace, proto se též tlačí na vytvoření plánu pro výstavbu nových pečovatelských center, modernizaci nemocnic zlepšení služeb v oblasti sociálních, lázeňských a hoteliérských služeb.

- **Železniční a kolejová doprava**

Rozvoj železniční a kolejové dopravy má v současnosti v Německu jednu z nejvyšších priorit, a to díky tlaku na ekologickou vyváženost. Německá vláda předpokládá do roku 2030 modernizaci a rekonstrukci většiny dopravních tratí o investici 120 miliard EUR. S tímto projektem přichází také příležitost pro české firmy v oboru, neboť německé dopravní podniky plánují v rámci ochrany klimatu vypisovat výběrová řízení na dodávky kolejové techniky (BusinessINFO.cz, 2023).

- **Zemědělský a potravinářský průmysl**

Německo je jeden z leaderů v Evropě, co se kvality potravin týče. Za tuto skutečnost vděčí především digitální technologii a pokročilé sensorové technice. Dokonce až 83 % německých farmářů používá právě jednu z těchto moderních technologií, která silně přispívá ke kvalitě potravin. Digitalizace přitom může hrát důležitou roli také při zlepšování kvality života ve venkovských oblastech (BusinessINFO.cz, 2023).

- **Výzkum, vývoj, inovace a vzdělání**

Věda, výzkum a inovace jsou prioritou pro budoucí prosperitu Německa. Jedna z hlavních investic právě míří na masivní rozvoj podpory vědy a výzkumu, a to především v rámci oborů jako je: energetika, zelené technologie, medicína a digitalizace. Celkové výdaje na vědu, výzkum a inovace v Německu činí kolem 107 mld. EUR ročně, tedy 3,1 % HDP. Do roku 2025 se má tato částka zvýšit až na 3,5 % HDP ročně (BusinessINFO.cz, 2023). I v tomto prosperujícím oboru se v Německu koná ročně mnoho konferencí, jednou z nich je: Mezinárodní konference o aplikované matematice, mechaniky a fyziky – ICAMMPHY.

#### **4.1.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších nástrojů pro analýzu prostředí. Cílem je identifikovat aktuální strategii firmy a její silné a slabé stránky a jak s nimi pracovat v jejich odvětví. Žádná firma si nemůže dovolit své slabé stránky ignorovat a nepřipouštět si, že existují. Analýza se také soustředí nejen na vnitřní prostředí samotné společnosti, ale také na to vnější, kde sleduje příležitosti a hrozby. Předpokladem je, že firma je schopna dosáhnout svých strategických cílů a úspěchů v situaci, kdy se maximalizují příležitosti, a naopak minimalizují hrozby. Analýza

také může být aplikována pro řešení operativních problémů. SWOT analýzu je také dobré provést ještě předtím, než společnost vstoupí na zahraniční trh (Jakubíková, 2013).

V této SWOT analýze bude pozornost věnována bavorské lokalitě, kde má společnost PYTLOUN HOTELS v plánu zbudovat svoji zahraniční pobočku. Bavorsko je nejoblíbenější turistickou destinací Německa, a to nejen pro zahraniční klientelu, jedná se také o velmi oblíbenou prázdninovou destinaci pro samotné Němce. Většina návštěvníků Bavorska pochází z různých koutů Německa, dále jsou tu návštěvníci z Nizozemí, Švýcarska a USA. Hlavním důvodem, proč turisté navštěvují tuto oblast jsou především z 58 % běžné turistické dovolené s rodinou, z 22 % jsou to služební cesty, které souvisí s kongresovou turistikou, 20 % náleží na soukromé cesty. Většina turistů při svých cestách po Německu vyhledává historii, kulturu a přírodní krásy, což jsou všechno aspekty, které právě Bavorsko dokáže nabídnout (deutschland.de, 2022).

Přesné místo pobočky ještě není známo, firma však považuje lokalitu Bavorska za nejvíce lukrativní a bezpečnou možnost pro vybudování nové pobočky. Přesněji se jedná o lokalitu mezi městy Regensburg a Mnichov, nedaleko města Ingolstadt. Firma však zvažuje celkový okruh pro vybudování pobočky v dojezdové vzdálenosti cca 1 hodinu autem do Mnichova. Obecně je známo, že Bavorsko je nejnavštěvovanější částí Německa a samotný Mnichov patří i mezi nejoblíbenější turistické cíle. S touto skutečností přicházejí pro novou pobočku mnohé příležitosti (*viz Tabulka 6*). Samotná lokalita je perfektní pro přístup k větším městům pro turisty, kteří touží cestovat za historií a kulturou. Všechna tři města - Mnichov, Regensburg a Ingolstadt nabízejí spoustu zajímavých turistických atraktivit. Zároveň tato lokalita není ani příliš vzdálena od českých hranic a přírodních krás, kterými je Bavorsko proslulé. Díky těmto skutečnostem se pobočka může zapojit nejen do kongresové turistiky, ale také leisure. Jen v Mnichově a jeho okolí se ročně koná stovka světových konferencí z různých bohatých oborů. To také znamená, že v průběhu roku budou kongresové prostory poměrně zaplněné a menší lokální firmy budou mířit z větších měst pryč a vyhledávat pro svoje konference klidnější a zajímavé lokality. V rámci kongresové turistiky je tedy důležité pro pobočku myslet na vybudování kvalitních konferenčních prostor, které budou vhodné, jak pro důležitá jednání, tak i teambuildingové aktivity či gala večeře. Při budování prostor se tedy vyplatí myslet i na jejich multifunkčnost, to zaručí hladší vstup na trh a snadnější boj s konkurencí.

Tabulka 6: SWOT analýza PYTLOUN HOTELS

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti PYTLOUN HOTELS, 2023

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření na segment restaurací s mezinárodní i německou gastronomií,</li> <li>• konferenční prostory,</li> <li>• wellness prostory.</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezkoušenost na zahraničním trhu,</li> <li>• nová značka na německém trhu,</li> <li>• neexistující síť dodavatelů,</li> <li>• žádný sociální kapitál,</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalita pobočky,</li> <li>• zapojení do kongresové turistiky,</li> <li>• zapojení do lázeňské a wellness turistiky.</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká konkurence v odvětví,</li> <li>• náročnost klientů,</li> <li>• finanční náročnost procesu internacionalizace.</li> </ul>

Vzhledem k tomu, že tato lokalita je také lákadlem, co se přírodních krás týče, je velmi velká šance, že do hotelu budou klienti jezdit také za relaxací, neboť i lázeňská turistika je v samotném Bavorsku velmi oblíbená. Většina hotelů v Německu (i kongresového typu) jsou vždy vybaveny menším wellness centrem a posilovnou, u luxusních hotelů se jedná o standardní vybavení. Pro pobočku je však v plánu zaměřit se na vybudování wellness centra většího rozsahu. Nabízeny budou i různé procedury ve formě thajských masáží či jiných kosmetických a relaxačních služeb. Součástí wellness bude plně vybavená posilovna, vířivka, plavecký bazén a sauna. To nejen přiláká spoustu leisure klientely, ale také zaručí hotelu přidanou hodnotu v rámci kongresové turistiky pro náročnější klientelu

Hotelový business je i přes velkou konkurenci a pokles v kovidovém období stále lukrativní obor, neboť turistů s každým rokem stále více přibývá. S tím se také samozřejmě zvyšují samotné nároky klientů. Firma se s novou pobočkou proto rozhodla zapojit i do oboru gastronomie. Spousta hotelů většinou nenabízí velmi zajímavý koncept restaurační nabídky a zaměřuje se především na kvalitu snídaní. To má za následek to, že většina ubytovaných hostů míří za gastronomickým zážitkem mimo hotel. Toto je něco, co by sama firma s novou pobočkou ráda změnila a vybudovala moderní a zajímavý prostor, který by lákal nejen hotelové hosty. Pravděpodobně nejsnadnější bude se zaměřit na mezinárodní kuchyň i s prvky samotné bavorské kuchyně, aby

byla restaurace a samozřejmě i hotel spjat s lokalitou, ve které se nachází. Většinou také pomáhá, když je restaurační koncept spojen se slavnou osobností gastronomie. Jako doplněk, který hosté velmi často oceňují je poté bar spojen s restaurací.

S výstavbou nové pobočky v zahraničí a samotným procesem internacionalizace se musí počítat nejen se silnými stránkami, které posilují společnost a existenci příležitostí pro růst a zdokonalení, ale také s existencí hrozeb a s tím spojené i slabé stránky společnosti. Největší slabou stránkou je nezkušenost společnosti v rámci zahraničního obchodu. Firma se tedy muset zaměřit na důsledný výzkum německého trhu. Tato problematika samozřejmě souvisí i se silou značky, která bude logicky zpočátku prakticky nulová. Jediná šance, jak může dopad těchto hrozeb zmírnit je opravdu důkladná analýza okolního prostředí společnosti a samotného trhu vč. konkurence a také samozřejmě případná pomoc externího specialisty či jiných institucí jako je např. CzechTrade. Jelikož neměla společnost možnost vybudovat si žádné vazby ani zahraniční kontakty, je pomoc externího speciality dobrou volbou.

Trendem dnešní doby je také čím dál tím větší náročnost zákazníků, což je zapříčiněno neustálým tlakem na digitalizaci ve službách a v jiných oborech. Z počátku se tedy firma bude muset snažit zapůsobit na mnoho zákazníků hned na první dojem a nabídnout jim zajímavý koncept ubytování a stravování. Zpočátku tu také nebude vybudována žádná základna zákazníků, a proto bude potřeba se zaměřit na silnou digitální propagaci. Hotelové řetězce často na samotný marketing zapomínají avšak, zde bude nutné vložit dostatek finančních prostředků, aby se zvýšilo povědomí o společnosti. To samozřejmě i souvisí s nutností odlišení od konkurence, která je v tomto odvětví, a především v Bavorsku poměrně silná. Marketingové nástroje zajistí lepší zviditelnění pobočky. V dnešní moderní době se v tomto kontextu nesmí zapomínat na existenci sociálních sítí, které dovolují kreativní možnost se od konkurence odlišit, navíc i investice do placených reklam právě na sociálních sítích nejsou příliš finančně náročné.

Další problematikou je také mimo chybějící zákaznické základny také absence základny dodavatelské a s tím související i chybějící sociální kapitál. Společnost na německém trhu momentálně nemá vybudované žádné vztahy s žádnými partnery ani dodavateli, což může opět ze začátku způsobovat nesnáze. Je třeba hned od samého začátku tyto vztahy aktivně budovat a vyhledávat stejně jako v korporátní sféře. Toto je však také důvod, proč budou i zaměstnanci z vedoucích pozic zaměstnání z německého trhu. Tito zaměstnanci již budou mít přehled o tom,

jak samotný trh funguje, a navíc mohou být důvěryhodným zdrojem informací a poskytnout jisté obchodní kontakty.

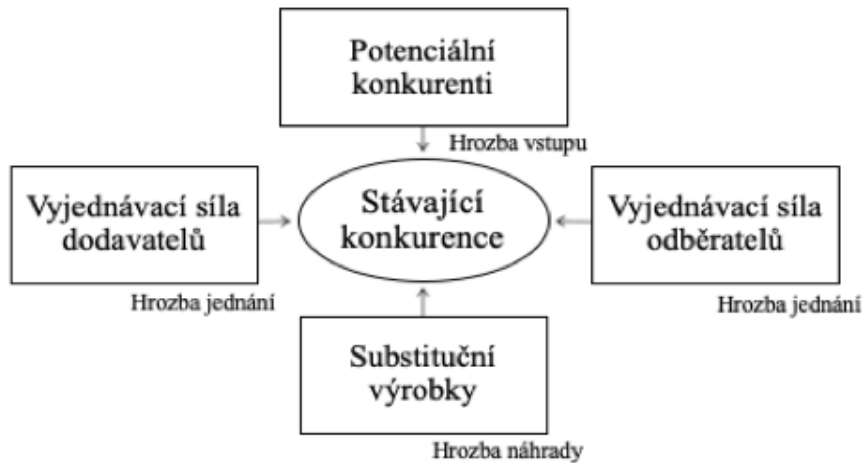
Musí se také počítat s tím, že samotný proces internacionalizace bude vyžadovat velké množství finančních prostředků. To může být poměrně problematické speciálně pro menší podniky, ovšem zároveň se jedná o výhodnou investici s velkou možností finanční návratnosti. I tak je třeba mít připravený podrobný finanční plán s potenciální návratností a zároveň mít připravenou finanční rezervu pro případnou krizi.

#### **4.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Společnost PYTLOUN HOTELS musí mít samozřejmě neustálý přehled o svém konkurenčním prostředí, své konkurenceschopnosti a pozici na trhu. Nejznámější metodou pro tuto detailní analýzu je pravděpodobně Porterův model pěti konkurenčních sil. Jedná se o analýzu celého odvětví, ve kterém podnik figuruje a operuje a identifikuje vlivy, které působí na samotné odvětví a jeho výnosnost. Díky této analýze je možné zjistit celý konkurenční profil ostatních účastníků v odvětví, což firmě pomáhá být neustále o krok napřed či se držet nových trendů a neztrácet tak svou pozici na trhu a získávat nové zákazníky a kontakty (Porter, 1993).

Porter (1993) uvádí těchto pět základních oblastí, které jsou obsahem analýzy (*viz Obrázek 7*):

- potenciální konkurenti,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů/zákazníků,
- stávající konkurence,
- substituční výrobky.



Obrázek 7: Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Zdroj: Porter, 1993

Jak je uvedeno blíže v kapitole výše, přesná lokalita pobočky dosud není známa, avšak Bavorsko je v tuto chvíli pro firmu nejlákavější možností. Jedná se o bohatý region se spoustou přírodních krás i jiných turistických atraktivit. Do tohoto regionu míří, jak tuzemští turisté, tak i zahraniční. Jelikož je však tento region, tak turisticky atraktivní, znamená to také, že firma musí počítat se silným působením konkurenčních sil. Na trhu hotelového businessu v Německu existuje velké množství, jak malých a středních podniků, tak i mezinárodních firem, které zde operují. Velká výhoda těchto firem je samozřejmě jejich delší působení na trhu, pro větší mezinárodní podniky jako Radisson Hotels, Hilton či Mandarin je to jméno a prestiž. Německý hotelový business stále roste a je to především způsobeno velkým tlakem na digitalizaci.

### Stávající konkurence

V zemi sídlí řada společností s více než 200 značkami, které jsou rozmístěny po celém Německu. Také zde sídlí velký počet nezávislých hotelů s více než 20 000 pobočkami, které fungují nezávisle a pokrývají všechny segmenty. Obor hotelnictví je v Německu dynamický. Na rozdíl od většiny zemí EU má Německo vysokou mezinárodní přítomnost značek a zcela nedominují domácí značky. Nezávislé značky nebo hotely jsou stejně oblíbené a pokrývají většinu regionů. Domácí značky však mají své zastoupení spíše v menších městech s dobrým pokrytím trhu a skvělou dostupností do známých a navštěvovaných turistických oblastí (Mordor Intelligence, 2023).

Vzoru domácích značek se bude držet i společnost PYTLOUN HOTELS. Ve velkých městech by bylo poměrně velmi obtížné až nemožné konkurovat velkým mezinárodním organizacím s vyššími finančními možnostmi stejně jako působením jména značky. Vzhledem také k tomu, že neustále roste přítomnost mezinárodních značek a zahraničních podniků, které v Německu poměrně úspěšně působí, má společnost velkou šanci na úspěch při vstupu na zahraniční trh.

Oblast Bavorska je velmi bohatá a nachází se zde velké množství hotelů, které se soustředí relax a odpočinek. **Mezi dva velmi populární hotely a resorty v oblasti patří: Althoff Seehotel Überfahrt a Der Birkenhof Spa & Genuss Resort.** Obě tyto značky jsou charakterem velmi podobné pobočce, kterou plánuje společnost v této lokalitě vybudovat. Lze očekávat, že síla těchto podniků bude do budoucna také růst. Nasvědčuje tomu také velmi dobré hodnocení zákazníků, jak na Booking.com, tak i na Google. Oba dva podniky nabízí, jak možnost konferencí, tak i wellness. V této oblasti se většina hotelů zaměřuje pouze buď na služby konferenční či relaxační, což přináší velkou výhodu, jak pro tyto stávající podniky, tak pro společnost PYTLOUN HOTELS.

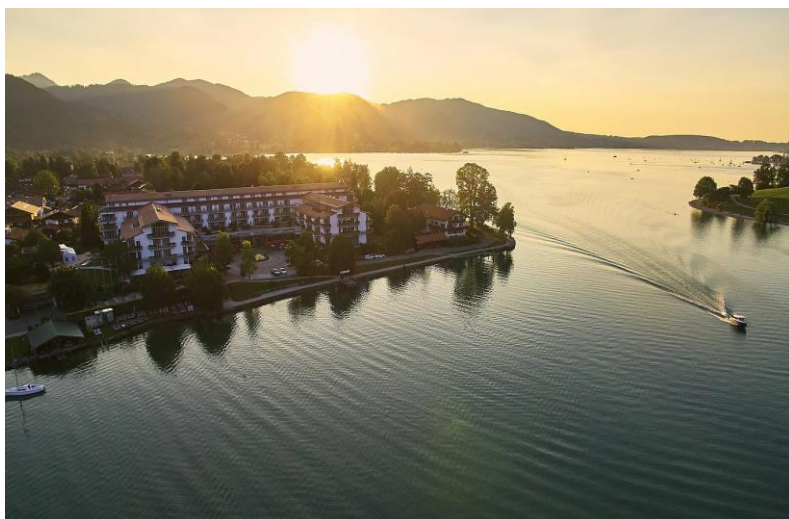
### **Althoff Seehotel Überfahrt**

Tento hotel (*viz Obrázek 8*) se nachází pouze 45 minut cesty autem od Mnichova, což je pro podnik, který nabízí, jak wellness, tak konferenční služby velmi výhodná lokalita, a to ať už hosté cestují za prací nebo odpočinkem. Hotel má celkem 55 pokojů kategorie Suite a poté dalších 123 pokojů jiných kategorií. Pokoje nabízejí výhled na zdejší hory a také jezero Tagernsee. Ceny ubytování se pohybují dle zaplněné kapacity hotelu, průměrná cena za pokoj na jednu noc pro dvě osoby vč. snídaně se však pohybuje kolem 260€ a více. Cena ubytování se může ve vyšší sezóně vyšplhat až přes 450€ (althoffcollection.com, 2023).

Přímo v hotelu se nachází celkem 4 restaurace, jejichž koncept vyhrál hned několik světových ocenění. Každá z těchto restaurací je jinak architektonicky založena a nabízí také odlišný gastronomický zážitek. Hosté si zde mohou vybrat z italských, bavorských, alpských i mezinárodních specialit. Cena jednotlivých pokrmů v těchto restauracích se pohybuje v různých cenových relacích, avšak je možné si vybrat jídla i za poměrně přívětivé ceny, kdy se hlavní pokrm pohybuje cca od 15€ do 40€ za jeden hlavní chod (althoffcollection.com, 2023). V hotelu se též nachází wellness, které zabírá celkovou plochu 3.000 m<sup>2</sup> a je založeno na konceptu čtyř elementů. Je zde tedy možné najít prvky vody, ohně, vzduchu i země. Samotný hotel nabízí hned několik procedur, masáží a kosmetických služeb. Cena za tyto služby se pohybuje od 70€ do 170€. V



prostorách wellness se též nachází i fitness, kde je možné si zarezervovat soukromé hodiny s trenérem za cca 50€. Hotel nabízí také možnosti využití konferenčních prostor. Dohromady se zde nachází 7 salonků z nichž největší dokáže pojmout až 250 účastníků a nejmenší 12 účastníků. Vzhledem k tomu, že hotel nabízí velkou kapacitu ubytování je prostor více než dostačující. Pro konání velkých akcí jako jsou galavečeře nebo i dokonce svatby je tato lokalita a nabídka hotelu naprosto ideální (althoffcollection.com, 2023).



*Obrázek 8: Althoff Seehotel Überfahrt*

Zdroj: althoffcollection.com, 2023

### **Der Birkenhof Spa & Genuss Resort**

Birkenhof 5\* Spa & Genuss Resort (viz Obrázek 9) se nachází v jezerní krajině v oblasti Horní Falc v Bavorsku. Stejně jako i předcházející hotel i tento se řadí mezi luxusnější hotely, které nabízejí wellness služby společně také s konferenčními prostory a mimo to také dalšími doplňkovými službami. I zde je výhodou lokalita, hotel je obklopen rozlehlou přírodou, což se mnoho okolních podniků rozhodlo využít pro vybudování golfových hřišť. Této skutečnosti se hotel rozhodl využít ve formě spolupráce a nabízí tuto aktivitu pro firemní a jiné akce.

Hotel nabízí pokoje kategorie Single, Double a Suite, na webových stránkách bohužel však není uvedeno kolik pokojů celkem se v objektu nachází. Dle velikosti hotelu lze odhadnout počet na cca 60 pokojů. Pokoje nejsou zařízené v jednotném stylu, některé jsou zařízené velmi moderně a s největší pravděpodobností byly vybudovány později či v hotelu proběhla rekonstrukce. Naopak u jiných pokojů je vidět, že jsou již zabydlené a jsou zařízeny v lehkém retro stylu. Cena na noc se

pohybuje od 140€ až do 500€ za jednu noc. Opět se cena pohybuje dle obsazenosti. Největší chloubou hotelu je wellness centrum, za které byl hotel odměněn hned několika oceněními. Hotel nabízí nejrůznější wellness balíčky s masážemi, a dokonce i kosmetickými službami. Samotné wellness poté obsahuje: vodopád, whirlpool, finskou saunu, tepidárium, laconium, parní lázeň, infračervenou kabinu, venkovní bazén, zážitkový sprchový svět, ledovou fontánu, Kneippův bazén a potápěčský bazén. Denní pobyt v tomto wellness může vyjít až na 185€/ osoba (der-birkenhof.de, 2023).

V prostoru hotelu se také nachází restaurace, která je v rukou velmi zkušeného a známého šéfkuchaře Sebastiana Obendorfera. Pokrmy jsou velmi elegantní ve formě malých jednoduchých porcí a zakládá si na absolutní čerstvosti a vysoké kvalitě produktů. Restaurace patří k dražším podnikům, kde je možné za tříchodové menu zaplatit cca 225€. Konferenční služby patří spíše k službám doplňkovým. Nacházejí se zde 3 konferenční místnosti o velikosti od 25 do 65 m<sup>2</sup>. Jedná se tedy o poměrně malé salonky pro menší skupiny. Samotné místnosti jsou také zařízeny stejně jako některé pokoje v retro stylu (der-birkenhof.de, 2023).



*Obrázek 9: Der Birkenhof Spa & Genuss Resort*

Zdroj: der-birkenhof.de, 2023

Obě tyto značky jsou charakterem velmi podobné pobočce, kterou plánuje společnost v této lokalitě vybudovat. Lze očekávat, že síla těchto podniků bude do budoucna také růst. Konkurenční výhodou, na kterou by v začátku mohla společnost mířit je cena, a tedy i dostupnost služeb. Většina turistů, kteří míří za poznáním mimo velké metropole nevyhledávají ubytování dle značky či

prestíže, ale nýbrž dle ceny a dostupnosti. Toto je právě příležitost, kterou by společnost mohla využít a zaútočit na trh s nižší cenou za ubytování, wellness i restauraci.

### **Potenciální konkurenti**

Vzhledem k dynamičnosti odvětví a neustále se zvyšujícímu počtu cestujících se dá předpokládat i vyšší hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví. Především se zvyšuje přítomnost mezinárodních podniků. Je však nutné myslet na to, že charakter mezinárodních hotelových řetězců je od konceptu PYTLOUN HOTELS velmi odlišný. Zatímco tyto velké korporace vyhledávají své postavení ve velkých městech jako Berlín, Mnichov, Hamburk, Frankfurt apod. společnost PYTLOUN HOTELS se plánuje držet konceptu meziměstského hotelu v blízkosti přírodních památek, jako jsou právě podniky, které se nacházejí v textu výše. Je však nutné mít v patrnosti hotely, které sice nyní nejsou přímým konkurentem, ale to neznamená, že to do budoucna tomu nemůže být jinak. Je to z toho důvodu, že firmy v odvětví stále rostou a rozvíjejí se, přicházejí rekonstrukce poboček, modernizace i nové investice a majitelé. Především změna majitelů a změna značky je v oboru hotelnictví něco naprosto běžného. Tato změna poté může v oboru znamenat drastické změny ve formě nového a silného konkurenta na trhu.

**Tímto konkurentem by za několik let mohly být: ORTNER'S Resort a také Jagdhof Wellness & Sport** dle průzkumu na stránkách Booking.com. Tyto hotely rozhodně na klientele nestrádají, jejich orientace je však zaměřena spíše na wellness a sportovní aktivity, neboť právě oblast Bavorska je pro tyto služby jako stvořená se svou rozsáhlou přírodou. Vzhledem k různým nabízeným sportovním aktivitám a výhodné lokalitě je možné, že právě tyto hotely zaujmou německé firmy pro konání různých výjezdních akcí a teambuildingů. Právě tato skutečnost poté může tyto společnosti nutit rozšířit své služby i o konferenční, které patří v Německu k nejoblíbenějším.

### **Substituční nabídky ubytování**

Substituty v hotelnictví vždy byly a budou existovat. Jeden z faktorů, který na zákazníky působí vždy je porovnání ceny a kvality ubytování a obzvláště toto platí právě v Německu. Pokud společnost nesplní očekávání klientů, budou zákonitě hledat ubytování, které je v jejich očích výhodnější či luxusnější jinde. Toto neplatí pouze pro nabídky ostatních hotelů, ale také pro jiné portály, které nabízejí ubytování, což je v Německu především portál Booking.com a Expedia. Tyto

portály jsou celosvětově známé a jsou používané zákazníky po celém světě, zároveň také nabízejí širokou nabídku ubytování v různých cenových relacích na jednom místě. Velká výhoda je také jednoduchá filtrace dle potřeb a přání zákazníka, díky kterým dokáže zjistit kolik hotelů či resortů se v oblasti nachází. Hotelů s podobnými parametry po filtraci dle specifikace virtuální pobočky společnosti PYTLOUN HOTELS je možné najít cca 20 hotelů v oblasti Bavorska. Pokud se však specifikuje i dostupná cena za ubytování je možné najít cca 10 poboček podobné kategorie. Na těchto portálech jsou především důležité recenze. Když si klient bude rezervovat ubytování prostřednictvím třetích stran, což je situace, která se v blízké době určitě nezmění, hotel bude chtít cílit, aby si zákazník vybral právě jeho pobočku. Obecně firmy samozřejmě chtějí cílit na rezervace, které budou vytvářeny přímo přes rezervační portál hotelů. Takto hotel nemusí platit provizi, kterou musí portálu odvádět. Důležité je se odlišit a udržovat si prestiž a věrnost svých zákazníků, ukazovat jim výhody přímé rezervace a odměňovat je za to (věrnostní program, benefity a slevy). Booking a Expedia jsou však stále nejpoužívanější portály a je nutné myslet na to, že zde hrají roli i fotografie, které zde hotely prezentují.

#### **Vyjednávací síla odběratelů a Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů závisí již na existenci pobočky, a proto v tuto chvíli nelze tuto situaci odhadnout. Společnost PYTLOUN HOTELS není ještě nyní v procesu, kdy by řešila možné dodavatele v této oblasti, neboť stále ještě není specifikována naprosto přesná lokalita, kde by se měla pobočka nacházet. Momentálně firma v procesu hledání vhodné nemovitosti, která by odpovídala všem požadovaným parametrům.

## 5. Založení pobočky v Německu

Malé a střední podniky (dále MSP) mají v rámci procesu internacionalizace výhodu. Dnešní vyspělá doba dovoluje firmám obchodovat s poměrně minimálními překážkami, podniky jsou velmi dobře informované a jsou vytvořená výborná komunikační a dopravní spojení, která odstraňují spoustu překážek v obchodu a tím se otevírají nové možnosti v rámci obchodních vztahů mezi jednotlivými zeměmi. I přes tuto skutečnost jsou MSP pro svou velikost i tak v nevýhodě a náročnější obchodní aktivity za hranicemi státu jsou pro ně poměrně náročné. Většina MSP proto o možnosti internacionalizace ani neuvažuje. Vláda se právě proto rozhodla zahájit projekt na podporu, který MSP umožňuje tyto překážky překonat. Firmám je nabízena podpora v podobě specifického vzdělání, školení a dalších služeb. Jsou také nabízeny specializované poradenské služby (MPO, 2013).

Společnost PYTLOUN HOTELS v tomto případě také může využívat i jiných služeb, které pomáhají nejen MSP v rozšíření na zahraniční trhy. V České republice je možné využít služeb CzechTrade, což je agentura na podporu exportu, která se podřizuje přímo Ministerstvu průmyslu a obchodu. Cílem agentury je firmám usnadnit vstup na trh a nabízí podporu aktivit směřující k dalšímu rozvoji firmy dle jejich individuálních potřeb. CzechTrade dokáže dokonce vybrat i s výběrem vhodného teritoria (czechtrade.cz, 2023). Vzhledem k tomu, že naprosto přesná poloha pobočky není známá, je možné, že i tuto službu by společnost mohla využít pro nejlepší umístění pobočky v oblasti Bavorska. V Německu se poté nachází podobná organizace GTAI (*Germany Trade & Invest*). Tato společnost podporuje nejen německé lokální společnosti v jejich mezinárodních obchodních aktivitách, ale nabízí své služby také zahraničním společnostem, které se chtějí usadit v Německu (gtai.de, 2023). Služby těchto organizací jsou rozhodně něco, o čem společnost v tuto chvíli uvažuje, neboť zkušenostmi se zahraničním obchodem jsou naprosto nulové. Využitím služeb jedné z těchto agentur se společnost může vyvarovat riziku v podobě špatně informovanosti.

V rámci pohledu na legislativní stránku země a možnosti založení podniku v Německu a následného podnikání v této zemi se může zdát, že bude v rámci procesu internacionalizace tento proces daleko komplikovanější než v České republice. Jelikož je však Německo součástí EU, neexistuje zde přílišné množství překážek. Celkově je proces poměrně obdobný, a dokonce i v porovnání s ostatními státy střední Evropy dokonce rychlejší, trvá cca 3 – 4 týdny (mzv.cz, 2023). Jak je řečeno také v textu výše, pro zahraniční firmy na německém trhu platí stejná pravidla jako pro firmy tuzemské, celkový přechod na zahraniční trh tedy zaručeně nemusí být natolik

komplikovaný. Zahraniční firmy mohou tedy v Německu podnikat bez zvláštních omezení stejně jako kterákoliv německá společnost a pro založení pobočky není nutné zakládat novou firmu. Základním právním předpisem pro podnikání v Německu je pro každého podnikatele bez výjimky Živnostenský řád (Gesetz zur Ordnung des Handwerks, Zákon o živnostenském řádu) (BusinessINFO.cz, 2023).

Pro spoustu firem přichází otázka, zda je nutné založit v Německu s.r.o. neboli GmbH. Vytvoření přítomnosti na německém trhu vyžaduje právní strukturu. Obvyklým postupem je, že se firmy rozhodnou založit v zahraničí dceřinou společnost, která bývá nezávislá a je vlastněna mateřskou společností, právě v tomto případě se často využije právě možnost GmbH. Další možností, kterou společnost PYTLOUN HOTELS bude volit je však právě pobočka. Ta je vhodná pro zahraniční společnost, která v Německu plánuje podnikat, usadit se a zároveň si chce udržet i přímý kontakt se svými obchodními partnery (gtai.de, 2023). I když společnost z počátku uvažovala o založení GmbH, rozhodla se, že pro začátek založení pobočky bude přijatelnější volba, neboť administrativně tento proces nebude vyvíjet přílišný tlak na stávající zaměstnance centrály. Pokud se však společnosti bude dařit a rozhodne se v Německu vybudovat další pobočku, pravděpodobně se rozhodne poté v dalším kroku vybudovat GmbH jako samostatný podnik.

Lze založit také kancelář (reprezentaci). Tento typ podniku je však využíván především pro reklamu a marketingové aktivity, neboť nesmí uzavírat obchodní transakce. Je možné rovněž zřídit nesamostatnou pobočku bez vlastního účetnictví. Zde je nutný pouze zápis u živnostenského úřadu, není nutné provádět zápis do obchodního rejstříku. Oproti tomu samostatná pobočka musí být nahlášena, jak v obchodním rejstříku, tak u místního úřadu. Tato pobočka není samostatnou právnickou osobou a je pokládána za součást mateřské firmy (mzv.cz, 2023). - právě tato možnost by pro společnost PYTLOUN HOTELS připadala nejvíce v úvahu.

Samostatná pobočka nebo také pobočka autonomní je na vnitřní úrovni závislá na ústředí společnosti, podniká však samostatně. Za obchodní transakce však ručí zahraniční centrála. Do určité míry je tento typ pobočky také jistým způsobem nezávislý na mateřské společnosti. Obvykle se může jednat i o pobočku, která má vlastní vedení a samostatný bankovní účet, účetnictví či obchodní majetek, není to však povinnost. Pro založení se také vyžaduje využít služeb německého notáře (gtai.de, 2023). Služby německého notáře jsou poměrně finančně nákladné, využití takovýchto služeb se může vyšplhat až na 5.590€ (hypofriend.de, 2023).

Jak je již uvedeno výše v případě samostatné pobočky je nutné, aby byla firma uvedena v obchodním rejstříku. S tím samozřejmě pro společnost vzniká povinnost daňového přiznání v Německu a je doporučeno využít služeb německého daňového poradce, neboť německý daňový systém je velmi složitý a ve většině případů dokáže s přiznáním poradit pouze odborník. Vzhledem k nedostatku zkušeností firmy s obchodováním v zahraničí je velmi chytrý krok tyto daňové služby využít, není totiž vždy moudré spoléhat se pouze na své znalosti. Tím se vyhne společnost nepříjemným komplikacím a odbourá se tak riziko nejistoty. Jak je již uvedeno výše, přeshraniční vztahy Německa a České republiky jsou velmi úzce spojené a pro zahraniční firmy platí v Německu stejná pravidla jako pro firmy lokální, tím je o to založení pobočky jednodušší. Nemělo by tedy docházet také ani k žádným diskriminačním bariérám vzhledem k tomu, že se jedná o státy, které jsou oba členy EU (mzv.cz, 2023).

#### **Formální náležitosti pro založení pobočky:**

- minimální věk 18 let,
- platný občanský průkaz či cestovní pas,
- živnostenské oprávnění (pokud příslušný obor stanoví zvláštní oprávnění),
- je možné, že úřady budou také vyžadovat posouzení únosnosti obchodního záměru (profidecon.de, 2021).

Dalším krokem je ohlášení živnosti. Opět se vychází z toho faktu, že zahraniční živnostníci mají stejná práva a samozřejmě také potom povinnosti jako i tuzemští podnikatelé. Základním právním předpisem je **Živnostenský řád** (Gesetz zur Ordnung des Hanwerks, zákon o živnostenském řádu) (mzv.cz, 2023).

Stejně jako v Česku i v Německu se dělí živnosti na volné a vázané. Je zde také nutnost splnění určitých podmínek odborné způsobilosti, které jsou opět stejné pro tuzemské podniky i členské státy EU i vč. Česka. Potřeba je vlastnit německý mistrovský list pro daný obor podnikání pro zapsání do živnostenského rejstříku. V případě, že jde o živnost, u které není požadované specifické vzdělání, je proces ohlášení rychlý a obvykle do 2–3 dní je možné obdržet potvrzení o ohlášení (profidecon.de, 2021).

Existuje také možnost výjimky platící pro občany EU, kdy český občan může být zapsán do živnostenského rejstříku, pokud splňuje tyto **podmínky odborné praxe a vzdělání**:

- šest let nepřetržité praxe v oboru jako osoba OSVČ nebo jako vedoucí provozu (podniku),
- tři roky nepřetržité praxe v oboru jako OSVČ nebo jako vedoucí provozu (podniku) s podmínkou tříletého vzdělání v daném oboru,
- tři roky nepřetržité praxe v oboru jako OSVČ a k tomu minimálně pět další praxe v oboru v zaměstnaneckém poměru,
- pět let nepřetržité praxe v řídicí funkci, z toho minimálně tři roky praxe, spojené s technickými úkoly a s vedením kolektivu, s podmínkou tříletého vzdělání v daném oboru (mzv.cz, 2023).

Není nutné, aby podmínku vzdělání a odborné praxe splňoval provozovatel/majitel živnosti. Je možné ve firmě zaměstnat osobu, která bude vlastnit německý mistrovský list. Ostatní živnosti jsou volné a mistrovský list se nevyžaduje. Živnostník může vystupovat pod vlastním jménem, je pouze potřeba dodatek o odlišení osoby nebo druhu podnikání. Zápis do obchodního rejstříku je nutný až po překročení stanovené hranice obrátu, majetku podniku nebo počtu zaměstnanců. Ve většině případech jako je založení pobočky je však zápis do obchodního rejstříku povinný (mzv.cz, 2023). V Německu je také potřeba myslet na to, že je nutné spolupracovat s více klienty v rámci živnosti. Není možné mít více než 83 % celkových příjmů od jednoho jediného zákazníka (wise.com, 2023). Proč tomu tak je? Německo se soustředí na férové podnikání, a proto by aktivity společností měli být rozděleny mezi více zákazníků. Pokud toto není problém **postup registrace pobočky je následující**:

- Registrace u místního registračního úřadu o podnikání,
- u finančního úřadu zažádat o daňové číslo,
- registrační poplatek, který se pohybuje mezi 10€ - 40€ dle lokality (wise.com, 2023).

V Německu je také povinné členství podniků v Průmyslové a obchodní komoře, kdy v případě pobočky se odvozuje vstup dle místa a sídla společnosti. Dále je povinné i členství v profesní komoře, avšak nově již také postačí i zápis do obchodního rejstříku (mzv.cz, 2023), což tuto podmínku společnost splňuje.



V rámci vytvoření pobočky je také nutné myslet na zaměstnance a na jejich zvyky. Němečtí zaměstnanci velmi dobře vycházejí se svými zaměstnavateli, a proto si svá zaměstnání vybírají také na základě vnitřních vztahů ve společnosti. Jestli se chce firma na trhu dlouhodobě udržet je nutné tuto skutečnost nepřehlížet. Stejně jako v České republice je nutné pracovní vztah uzavřít pomocí pracovní smlouvy. Tato smlouva musí být písemná a obsahovat všechny podmínky mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to nejdéle do jednoho měsíce od začátku pracovního poměru. Následně musí smlouvu podepsat a doručit zaměstnanci (europa.eu, 2017).

S výběrem vhodných zaměstnanců v Německu je to opět podobně jako v České republice. Jak je uvedeno výše, Němci si také především potrpí na dobré vztahy se svým zaměstnavatelem a samozřejmě platební podmínky musejí odpovídat požadované pracovní pozici. Určitý rozdíl vzhledem k Německu a Česku bude především ve mzdě, neboť jsou obecně známe lepší platové podmínky Německa. V Německu je také vyšší minimální mzda, než tomu tak je v Čechách a musí se tedy dát pozor na správné nastavení platového ohodnocení. Pokud se mzda stanoví příliš nízkou, nezíská firma dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří za takto nízkou mzdu nebudou ochotni pracovat. Pro opatření nových zaměstnanců z Německa by společnost mohla využít internetové stránky Spolkového úřadu práce. Zde mohou firmy vkládat své vlastní nabídky práce pro potencionální zaměstnance (arbeitsagentur.de, 2023).

Pokud by se společnost rozhodla zaměstnat na některé z pozic zaměstnance a vysílat je k výkonu práce, je nutné je přihlásit u německého celního úřadu - Zollmat. Přihlášení je nutné provést nejpozději 1 den před vysláním daných zaměstnanců, nově je tato možnost již pouze elektronicky. V případě, že by tuto povinnost společnost nesplnila, čelila by vysokým sankcím. Ohlášení se však vztahuje pouze na zaměstnance, ne živnostníky (profidecon.de, 2021). Společnost se však rozhodla po dlouhém zvážení najmout pouze zaměstnance z cílového trhu.

## **5.1 Charakter pobočky**

Charakter pobočky, která by měla být v Německu založena je velice specifický. Společnost PYTLOUN HOTELS plánuje pokrýt všechny možné extra služby, které hosté mohou požadovat vč. možností wellness, fitness, konferencí a gastronomického zážitku. Vznikl by tak hotel potažmo resort, který by dokázal uspokojit i tu nejnáročnější klientelu. Vzhledem k tomu, že jsou také hosté čím dál tím více náročnější je vždy výhodnější tyto služby nabízet, nežli je oproti konkurenci postrádat.

Celková kapacita pobočky je odhadována na 75 pokojů různých kategorií. Dle celkové kapacity hotelu se poté odvíjí i celková kalkulace v návaznosti na finanční náročnost. V Česku i v Německu a stejně tak i v jiných zemích jsou většinou tyto typy kategorií pokojů: Dvoulůžkový pokoj Superior, Dvoulůžkový pokoj Standard, Dvoulůžkový pokoj Suite a Čtyřlůžkový pokoj. Vzhledem k tomu, že se jedná o hotel, kde by mělo hrát velkou roli právě wellness a relax, více kategorií, jako je například ve větších luxusních hotelech prezidentský pokoj, není třeba. Větší množství dvoulůžkových pokojů také představuje výhodu v rámci konferenčních akcí. V tomto případě je nutné zajistit, aby pokoje typu Superior a Standard byly dostatečně prostorné a nabízely možnost oddělených lůžek, neboť toto bývá jeden z hlavních požadavků většiny společností obecně.

#### **Ideální rozložení počtu pokojů:**

- 30 Dvoulůžkových pokojů Superior
- 20 Dvoulůžkových pokojů Standard
- 15 Dvoulůžkových pokojů Suite
- 10 Čtyřlůžkových pokojů

V prostorách hotelu by se dle ideálních možností mělo nacházet prostorné **wellness centrum** s finskou saunou, relaxační zónou, vířivkou, plaveckým bazénem a kompletně vybaveným fitness centrem, které patří v Německu mezi základní vybavení hotelů. Fitness centrum je ve většině hotelů obecně k dispozici zdarma a pobočka si tedy nebude účtovat žádné další peníze za tuto službu navíc. Fitness by mělo být k dispozici 24/7, aby se dokázalo vyhovět i mezinárodním klientům, kteří mohou být citlivější na velký časový posun. Relaxační služby by měly být doplněny o možnosti thajských masáží a dalších kosmetických a relaxačních balíčků, jako jsou různé zábaly a peelingy. Samotný vstup do wellness již bude zpoplatněn stejně tak jako relaxační služby a procedury. Tyto ceny budou určeny dle konkurence.

Mimo wellness centrum jsou v případě hledání ideálního prostoru mezi nutnými požadavky společnosti také **konferenční prostory**. Firmy obecně vyhledávají pro konání konferencí hotely, které nabízejí flexibilní možnosti v rámci využití konferenčních místností. Tato flexibilita může být například chápána ve smyslu možnosti rozdělit větší konferenční místnost na několik menších. Požadavky na audiotechniku a vysokorychlostní připojení k internetu je dnes již samozřejmostí i vč. dálkového připojení techniky pro promítání.

Vzhledem k velikosti hotelu bude zapotřebí větší konferenční místnost o kapacitě cca 150 osob s možností rozdělení této větší místnosti na dvě menší části. Separátně je potřeba také menší salonek pro skupiny o 20 - 30 účastníků. Hosté v rámci konferencí upřednostňují také oddělené foyer, kde se vítají hosté a je přichystáno občerstvení. Tento prostor je naprosto oddělen od konferenční místnosti, kde již poté probíhá samotná akce či školení. Toto je výhodou, jak pro členy konference, ale také pro personál hotelu pro přípravu občerstvení a úklid. Toto foyer je v ideálním případě také propojeno dveřmi s restaurací, kam mohou účastníci konference bez problémů přejít na oběd či večeři.

U **restaurace** se opět musí myslet na celkovou kapacitu hotelu kvůli stravování hostů na snídani. Restaurace též bude otevřena na obědy i večeře. Prostor by se měl uzavírat po 22 hod. večerní. Součástí prostoru restaurace by tedy měl být i oddělený salonek, který však zároveň lze propojit s celou restaurací v případě větší konference. V samotné restauraci by se měl také nacházet i bar s jedinečnými koktejly. Tento bar by měl být k dispozici pro, jak hotelové hosty, tak i neubytované návštěvníky 24/7. V prostoru hotelu se samozřejmě bude nacházet recepce, která bude pro klienty k dispozici 24 hodin denně. Soupis všech služeb a dalších charakteristik pobočky se nachází v tabulce níže.

*Tabulka 7: Hotelové služby*

Zdroj: Vlastní zpracování dle charakteru pobočky

<b>Služby</b>	<b>Podrobnosti ke službě</b>
Recepce	recepce k dispozici 24/7
Customer Service	možnost využít obsluhy ve formě Room Service
F&B, snídani	snídani jsou součástí ceny ubytování
F&B, bar	bar k dispozici 24/7
F&B, restaurace	V provozu pro snídani, obědy, večeři – uzavření po 22hod.
Fitness centrum	zahrnuto v ceně ubytování, otevřeno 24/7
Wellness	není zahrnuto v ceně ubytování
Wellness, procedury	není zahrnuto v ceně ubytování

Aby se společnost PYTLOUN HOTELS na trhu, co nejlépe zapsala, měla by vymyslet originální koncept. Něco, co k praktickým službám a výhodné lokalitě zaručí, že v očích zákazníka bude vypadat pobočka jinak a lépe. Nejúčinnějším způsobem bývá odlišit se v konceptu F&B. Pokud se spojí vynalézavý a nešední design prostor se zajímavým konceptem jídla, stane se pobočka atraktivnější pro nové klienty. Účinně a rychle vždy funguje propojení se slavnou osobností v oboru, která svým samotným jménem přispěje k úspěšnosti pobočky. Nutné je také myslet na kvalitu wellness, neboť lze vidět, že to je oblast, na kterou se zaměřuje i konkurence. Vzhledem k lokalitě a také konkurenční nabídce by se také pobočka měla zaměřit na možnost půjčení kol či začít spolupracovat s okolními zážitkovými institucemi pro zlepšení nabídky pro firmy i individuální cestovatele. Jakmile se po prvním roce pobočka na trhu více usadí, zapracuje se a vybuduje si vztahy s partnery a okolními institucemi, bylo by dobré začít také uvažovat o možnosti různých zážitkových balíčků, které opět přispějí k odlišení se hotelu od konkurence v okolí. Obecně pro hotely však neplatí také pravidlo, že moc služeb může znamenat i jisté překážky. I zde totiž závisí na kvalitě těchto poskytovaných služeb a v hotelnictví má kvalita vždy přednost před množstvím služeb, zajistí se tak maximální zákaznická spokojenost. Všechny tyto služby a charakter pobočky byl stanovena na základě komplexních služeb, které poskytuje konkurence v odvětví a také na základě charakteru samotného německého trhu a jeho zákazníků.

Hotelová pobočka samozřejmě potřebuje také kvalitní personál. Vzhledem k velikosti pobočky lze uvažovat o cca 40 zaměstnancích vč. vedoucích pozic a operativy. I když se na první pohled může zdát, že se jedná o velké množství zaměstnanců, musí se myslet na to, že je zde vysoký tlak na kvalitu a zároveň se pobočka zaměřuje na velké množství služeb.

Další podpora bude přicházet od mateřské společnosti především, co se týče zpracování mezd. Vzhledem k tomu, že firma v tomto ohledu používá automatický systém generace docházkového systému, proto není nutné zde nabírat v tuto chvíli další zaměstnance. Nábor si bude organizovat samotné vedení hotelu před oficiálním otevřením pobočky. Finanční podpora bude též řízena mateřskou společností. Finance budou přiděleny dle potřeb a na základě schválení majitele společnosti.

Seznam potřebných zaměstnanců je i s popisem jejich povinností uveden níže v Tabulce 8. U každého popisu je také uveden i počet zaměstnanců, kteří jsou v rámci kapacity hotelu, doplňkovým službám a provozu potřeba.

*Tabulka 8: Seznam potřebných zaměstnanců pro zajištění chodu hotelu*  
 Zdroj: Vlastní zpracování dle charakteru pobočky

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
recepční	6
vedoucí recepce	1
technik	3
housekeeping	10
číšník	8
kuchař	6
hotelový manažer	1
F&B manažer	1
rooms division manažer	1
event manažer	1
sales a marketing manažer	1
controlling manažer	1

Recepční se v hotelu budou střídat v rámci 12-ti hodinových směn. Dohlížet na ně bude vedoucí recepce, který v případě nemoci či dovolených své přímé podřízené zastoupí. Tento vedoucí recepce má v popisu práce kontrolu faktur a také všech rezervací a možných sald v systému. Další zaměstnanci, bez kterých se hotel neobejde jsou technici. I když lze předpokládat, že bude hotel poměrně nový, je nutné mít zaměstnané techniky, kteří budou mít na starosti správu budovy vč. jakýchkoliv oprav. Tyto opravy je nutné řešit na denní bázi, neboť se může jednat o závady působící negativně na provoz hotelu a zákaznickou spokojenost. Vzhledem k tomu, že hosté mohou kdykoliv a cokoliv i nedopatřením zničit, materiál se opotřebovává a externí společnosti jsou nákladné, je nutné, aby byli v určitých směnách na hotelu technici přítomni i kdyby jen například pro opravu a připojení TV. Při komplikovanějších závadách je běžné najmout externí firmu.

Důkladný úklid hotelu budou mít na starosti členové housekeepingu. Ti budou mít na starosti nejen úklid pokojů na denní pořádku dle, ale také úklid společných prostor lobby, recepce, restaurace a wellnessu. Housekeeping ani technici na hotelu nebudou k dispozici nonstop.

Pro zabezpečení chodu restaurace, která je součástí hotelu jsou poté potřeba číšníci. Ti se budou střídát v rámci ranních a odpoledních směn. Je potřeba, aby tato skupina číšníků zabezpečila chod restaurace, jak během snídaní, obědů i večeří. Restaurace se také samozřejmě neobejde bez kuchařů. Je potřeba myslet na to, že minimálně dva kuchaři se musí střídát v rámci ranního provozu na snídaních. Další čtyři poté musí obstarat restauraci během obědů a večeří. Vždy je potřeba, aby na směně byly 2 kuchaři. Z celkového počtu šesti kuchařů se také počítá s jedním šéfkuchařem, který bude mít na starosti stavbu menu a celkovou nabídku restaurace.

Všichni tito pracovníci se podřizují svým nadřízeným, počínaje hotelovým manažerem, který má na starosti hladký chod hotelu, má určité rozhodovací pravomoci a je hlavním komunikačním kanálem, který spojuje pobočku s mateřskou společností v Česku. Tato osoba měla být původně vybrána z řad již zapracovaných pracovníků společnosti. V současné době se vedení hotelu však přiklání k možnosti výběru z řad německých uchazečů, kteří by mohli nabídnout své zkušenosti s trhem. Tato zkušenost se v případě propadu trhu může do budoucna velmi vyplatit nehledě na možnosti využít již známé komunikační kanály tohoto pracovníka. Při výpočtu nákladů na zaměstnance se nebude tedy v tuto chvíli počítat s možností ani nutností toho, že by pracovník na této pozici byl vyslán, což přivádí další ediční náklady na pokrytí ubytování a stravného s dalšími administrativními závazky.

Dalšími důležitými pracovníky z vedoucích pozic jsou F&B a Rooms division manažer. F&B manažer je vedoucí gastronomického úseku a zodpovídají se mu všichni zaměstnanci restaurace. Zaručuje, aby restaurace byla každý pro hosty perfektně připravená. Člověk pozici rooms division manažera je naopak vedoucí technického úseku, housekeepingu a také hlavní vedoucí recepce. Bývá pravou rukou hotelového manažera a zastupuje ho v jeho nepřítomnosti.

Veškerá příprava různého druhu akcí a konferencí připadá na člověka zaměstnaného na pozici event manažer. Ve většině případů má tato osoba na starosti také skupinové rezervace - 6 a více pokojů, které si jeden zákazník objedná najednou. Tyto rezervace může mít také na starosti rezervační oddělení, ale vzhledem k tomu, že se jedná pouze o jednu pobočku se o této variantě v

tuto chvíli neuvažuje. Event manažer se ujímá i rezervací se speciálními požadavky jako je např. výzdoba pokoje pro oslavu narozenin.

Zaměstnanec na pozici sales a marketing manažer by měl mít na starosti propagaci hotelu na různých portálech a aktivně vyhledávat nové příležitosti pro spolupráce, a to už jak na tuzemské či mezinárodní úrovni.

Na závěr společnost požaduje mít pracovníka na pozici kontolingového manažera. Kontrolní činnost všech veškerých standardů společnosti a poskytovaných služeb je právě v rukou tohoto pracovníka. Ten také zodpovídá za výběr dodavatelů a celkovou kvalitu samotné pobočky ve spolupráci s hotelovým manažer a nejvyššími postavenými manažery hotelu.

Před zpracováním celkových nákladů na pobočku je nutné si spočítat odvody za zaměstnance s uvedením průměrného platu na určitou pozici v dané lokalitě. Podrobný výpočet k odvodům a průměrné mzdě na určitou pozici je uveden v tabulce níže. U všech zaměstnanců se počítá se smlouvou na hlavní pracovní poměr.

**Odvody na zaměstnance v Německu dle Úřadu práce ČR (2023):**

- Zdravotní pojištění 7,3 %,
- důchodové pojištění 9,3 %,
- pojištění v případě nezaměstnanosti 1,2 %.

**Celkový odvody na zaměstnance tedy činí: 17,8 %.**

Tabulka 9: Platy a odvody zaměstnanců pro oblast Bavorska  
 Zdroj: Vlastní zpracování dle glassdoor.com, 2023

Pozice	průměrný měsíční plat	celkové odvody na osobu	počet osob	CELKEM MĚSÍČNÍ NÁKLADY
recepční	1.979€	352,3€	6	13.987,8€
vedoucí recepce	2.000€	356€	1	2.356€
technik	2.192€	390,2€	3	7.746,6€
číšník	1.685€	299,9€	8	15.879,2€
housekeeping	1.979€	352,3€	10	23.313€
kuchař	2.000€	356€	5	11.780€
šéfkuchař	3.000€	534€	1	3.534€
hotelový manažer	8.262€	1.470,6€	1	9.732,6€
rooms division manažer	5.214€	928,1€	1	6.142,1€
F&B manažer	5.161€	918,7€	1	6.079,7€
event manažer	3.205€	570,5€	1	3.775,5€
sales a marketing manažer	4.810€	856,2€	1	5.666,2€
controlling manažer	6.764€	1.203,9	1	7.967,9€

**Celkové náklady na všechny zaměstnance za měsíc: 117.960,6€**

**Celkové náklady na všechny zaměstnance za rok: 1.415.527,2€**

Výpočty uvedené výše budou zahrnuty v celkové kalkulaci, kde bude podrobně rozebrána finanční analýza pobočky s těmito potenciálními zaměstnanci.



## 6. Zhodnocení úspěšnosti a finanční náročnosti

V této kapitole je nutné zdůraznit, že pobočka, která je popisována v textu výše je pouze imaginární a založena na ideální představě společnosti, která v současnosti hledá přesnou ideální lokalitu a nemovitost v Německu, přesněji v Bavorsku. Pokud však nenajde vhodný prostor k pronájmu (jelikož neplánuje pro začátek hotel kupovat) v příslušné lokalitě, do expanze se pouštět nebude. První krok v podnikání v zahraničí občas bývá ten nejtěžší, proto je nutné si provést i základní kalkulaci s možnou návratností, aby firma věděla, jak v tomto procesu rychle postupovat či zda by bylo výhodnější počkat trochu déle, než bude mít ještě silnější postavení na tuzemském trhu.

Kalkulace bude zaměřena na ideální pobočku, která je popsána v kapitole výše, a to i dle velikosti a počtu zaměstnanců. Jelikož se v této práci hovoří o pobočce, která je stále pod kontrolou mateřského podniku, nejedná se o samostatnou právní osobu. Je však nutné myslet na to, že její příjmy se musí danit daní z příjmů právnických osob, která je základní příjmovou daní v Německu. V tomto případě se neskládá žádný základní kapitál.

Jednou z největších nákladových položek bývá samozřejmě koupě hotelu případně zvolený nájem či půjčka. Dle stránky tranio.com (2023) se nacházejí v Německu především hotely na prodej, které se v Bavorské oblasti pohybují od 9 mil. eur do 38 mil. eur a samozřejmě ve větších městech také výše. Nelze přesně stanovit jednotný vzor hotelu, který se v lokalitě nachází, a to vzhledem k velkému výskytu mezinárodních značek. Pobočky mezinárodních korporací se však většinou nacházejí v bohatých městech či velkých resortech. Samozřejmě se tu také nachází penziony i menší rodinné hotely či resorty, které jsou podobné pobočce společnosti. Rozsah poboček je opravdu velký proto se nedá určit přesný charakter.

Společnost PYTLOUN HOTELS koupí hotelu v tuto chvíli neplánuje, ráda by si hotel pronajala, a to z důvodu, nezkušenosti na zahraničním trhu, v případě finančních problémů může trh snadno opustit. Dokonce i u většiny hotelů pod značkou Pytloun v České republice není firma vlastníkem, nýbrž má hotel pouze v užívání a platí nájem spolu s elektřinou a dalšími náklady na energie a jiné doplňkové služby. Například dle interních materiálů společnosti z roku 2023, hotel na Václavském náměstí má společnost také v užívání a celkové měsíční náklady se pohybují kolem 2,5 milionu korun. Jelikož se jedná o historickou budovu v centru Prahy, není divu, že je nájem takto vysoký. Vzhledem k oblasti Bavorska a velikosti pobočky se dá odhadnout, že by se zde nájem mohl

pohybovat kolem 4 milionů korun měsíčně za kompletně vybavený hotel. Nájem za hotely bohužel nejsou nikde příliš zveřejněné, jedná se tedy pouze o odhadovanou částku na základě zkušeností a interních informací. Vzhledem také k tomu, že se půjčky dokáží vyšplhat až na 300.000€ měsíčně viz. Příloha B dle tranio.com (2023) (bez elektřiny a dalších provozních nákladů) si je společnost jistá, že v tuto chvíli do koupě investovat své peníze nechce a nebude.

*Tabulka 10: Odhadované náklady za první rok*

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Odhadované roční náklady</b>	<b>€</b>	<b>CZK</b>
Zápis do živnostenského rejstříku	40€	978,4 CZK
Registrace v obchodním rejstříku	1.000€	24.460 CZK
Nájem vč. elektřiny a další náklady na energie	1.962.387,57€	48.000.000 CZK
Náklady na zaměstnance	1.415.527,2€	34.623.795,3 CZK
Náklady na vybavení hotelu a branding	10.220,7€	250.000 CZK
Kancelářské vybavení	4.088,3€	100.000 CZK
Rezervační systém	19.376,9€	473.960 CZK
Služby notáře	5.590€	136.731,4 CZK
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>3.418.230,67€</b>	<b>83.609.925,1 CZK</b>
<b>Kurz k 6.11.2023 (viz Příloha A)</b>	<b>24,46 CZK/€</b>	

Nesmí se také zapomínat na náklady, které hotelu vznikají s nákupem dodatečného vybavení a také branding. Branding znamená, že vnitřní prostory musí být přizpůsobeny značce. Chodby, vchod a společné prostory musejí být označeny logem a dalšími polepy. Tyto potřebné věci si společnost dokáže obstarat zapojením vlastních sil a zaměstnanců, kteří mají již s otevřením hotelů podobné velikosti zkušenosti. Na branding a nákup potřebného vybavení bylo v minulosti na hotely v Česku využita cena cca 150.000 CZK (dle interních zdrojů firmy, 2023). Vždy se jednalo o již kompletně vybavené hotely stejně jako v případě ideální popisované pobočky. Tato částka také zahrnuje drobný nábytek, kosmetické úpravy, a právě již zmíněný branding. Vzhledem k

inflaci a rozsahu hotelu by v tomto případě odhadovaná cena mohla činit 250.000 CZK. Kancelářské vybavení se poté odhaduje dle potřeby zaměstnanců na cca 100.000 CZK.

Pro provoz samotného hotelu je důležité mít také rezervační systém. V současné době používá společnost rezervační systém Previo. Jedná se o poměrně jednoduchý a přehledný systém, kde jsou uvedené všechny rezervace. Tento systém funguje také pro fakturace a naskladnění materiálu a dalších inventářních prvků - dokonce vč. potravin. Vzhledem k tomu, že je potřeba, aby pobočka byla spojena s centrálou, je nutné i jen pro přehled používat stejný systém. Je pravděpodobné, že by Previo nabídlo vzhledem k dlouhodobým vztahům a množství poboček slevu, ovšem pro přesnost je uvedena přibližná zaokrouhlená cena dle online ceníku na webových stránkách společnosti pro zavedení rezervačního systému. Ceník je uveden v Příloze C.

Pro pořádek je také nutné uvést rekreační poplatek, což je taxa stanovená státem, regionem či městem a platí pro každého ubytovaného hosta. V Německu je v tomto ohledu trochu rozdílné od České republiky, kde je většinou stejná taxa na region či město pro děti i dospělé od věku 12-ti let. V Německu jsou tyto poplatky rozdělené, například město Mnichov žádné tyto poplatky nevybírá. V oblasti Bavorska by se však popisovaná pobočka podrobila pravidlům pro resorty, kde se cena na dospělého člověka pohybuje od 2€ do 3€ na jednu osobu na jednu noc. V případě dětí je to poté od 1,6€ do 1,8€ (alpenwelt-karwendel.de, 2023). Tato taxa nepředstavuje žádné dodatečné náklady, neboť firma tyto vybrané poplatky poté odvádí regionu dle počtu ubytovaných klientů.

Další náklady mohou firmě také vznikat v rámci placení DPH, avšak v případě, že je v Německu vykonávána práce pouze pro podnikatele, DPH se neplatí, je možné uplatnit vrácení zaplaceného německého DPH např. za náklady vzniklé v souvislosti s pohonnými hmotami, ubytováním, nákupy apod. Pokud v Německu vykonávána práce pro fyzickou osobu, tedy nepodnikatele, musí faktury vystavovat už s DPH a tuto částku je následně společnost povinna odvádět německému finančnímu úřadu (profidecon.de, 2023). Toto bude případ i společnosti PYTLOUN HOTELS.

Pro výpočet DPH je nutné rozlišit všechny hotelem nabízené služby a také předpokládané příjmy. Ve výpočtu budou zahrnuty odhadované příjmy za ubytovací služby, wellness, restauraci a také konferenční služby. Vše je počítáno na základě zkušeností s pobočkami v České republice a také dle průměrné obsazenosti v oblasti vč. oblíbenosti jednotlivých služeb v oblasti.

### **A. DPH Ubytovací služby 7%**

Dle výzkumu německého hotelového trhu z roku 2022 se průměrná obsazenost hotelů pohybuje kolem 65 % (christie.com, 2022). Není však nemožné, aby se obsazenost vyšplhala až k 90 % v některých klíčových obdobích jako jsou například Vánoce či letní sezóna. V prvním roce jistě nelze počítat s tím, že obsazenost bude přesahovat průměr, ale bude se držet lehce pod ním. Pro výpočet poslouží tedy předpoklad 60% obsazenosti hotelu. Cena ubytování se stejně jako v dalších hotelových řetězcích bude pohybovat dle obsazenosti. Čím nižší je celková obsazenost hotelu, tím je cena nižší, cílem je prodat, co nejvíce pokojů. Vzhledem k tomu, že chce společnost zaútočit na nižší cenu na trhu, bude počítáno s průměrnou cenou za ubytování 210€/pokoj na jednu noc, tedy o něco nižší, než je tomu tak v případě konkurence zmíněné v Porterově analýze. DPH za ubytovací služby je v Německu 7 % (ihk.de,2023).

#### **Výpočet:**

- celkový počet 75 pokojů
- 60% obsazenost počítána na denní bázi
  - 45 pokojů denně obsazeno za cenu 210€/pokoj
- 30 dní v měsíci

**Celkový výdělek za ubytovací služby za rok: 3.402.000€**

**Odvody na DPH v hodnotě 7 %: 238.140€**

### **B. DPH Restaurace, Wellness a Konference**

Odvod za konzumaci v restauraci na místě bude od 1.1. 2024 **19 %**. Stejně DPH by mělo platit také pro **Wellness služby a Konferenční služby** (ihk.de,2023).

**Konferenční služby** patří v Německu k nejvýznamnějším doplňkovým službám v hotelech napříč zemí vůbec. Samotní Němci pořádají konference velkého rozsahu a jedná se také o destinaci, kde se nachází mnoho mezinárodních organizací. Pro hotel je proto velmi důležité, aby právě možnost pořádání konferencí byla zařazena do nabídky. V tomto případě však nelze velmi dobře budoucí

příjmy odhadnout. Vzhledem k tomu, že se však velikostí pobočka podobá libereckému Imperialu se lze orientovat právě dle příjmů této české pobočky. Pytloun Grand Hotel Imperial v Liberci vydělá cca 900.000 CZK měsíčně na konferenčních službách dle interních zdrojů společnosti z roku 2023. Samozřejmě ve vysoké sezóně či při větších akcích se toto číslo dokáže vyšplhat až na 2.000.000 CZK na základě informací z interních zdrojů společnosti. Liberec nepatří mezi nejpopulárnější konferenčně ani eventově založená města, lze tedy s poměrnou jistotou předpokládat, že pobočka v Německu bude do budoucna generovat daleko větší zisky než česká pobočka. Ovšem v prvním roce se musí zas předpokládat, že zájem o tyto doplňkové služby nebude jistě takový. Průměr, se kterým se zde bude tedy počítat bude právě 900.000 CZK za měsíc.

#### **Výpočet:**

- 900.000 CZK za měsíc
- kurz k 6.11.2023 24,46 CZK/€ - zaokrouhleně 36.795€ za měsíc

**Celkový výdělek za konferenční služby za rok: 441.540€**

**Odvody na DPH v hodnotě 19 %: 83.892,6€**

**Wellness služby** jsou pro určení výnosnosti poměrně obtížné. Dle popisu pobočky se samozřejmě jedná o hotel, který je zaměřen i na relaxaci, masáže a další doplňkové procedury i včetně možnosti využití kosmetických služeb. Každá tato procedura se může pohybovat od 50€ a více. Dle cen konkurence, která je blíže rozebrána v kapitole zaměřené na Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil však společnost ví, že jeden den pobytu ve wellness na osobu může vycházet mezi 147€ až 185€ (der-birkenhof.de, 2023). Pokud pobočka bude i zde chtít mířit na nízké ceny a vysoce kvalitní služby, lze předpokládat, že se bude nacházet v nižší cenové relaci - cca 120€ na hosta. Cena v tomto případě není příliš nízká, ale zároveň pomůže společnosti se odlišit od konkurence. V první řadě, je potřeba myslet na fakt, že turisté, kteří cestují za relaxem utrácejí více peněz než jiní turisté obecně. Zároveň wellness z velké části využijí i hosté, kteří cestují za

prací, mohou využít antistresové procedury či si jen užít nerušený relax v sauně či vířivce. S tímto lze předpokládat, že až 70 % hostů v průměru by mohlo mít zájem o to wellness využít.

#### **Výpočet:**

- celkový počet 75 pokojů
- 60% obsazenost počítána na denní bázi
  - 45 pokojů denně obsazeno,
  - pokoje budou počítány po dvou hostech,
  - 90 hostů denně - z toho cca 70% je 63 hostů
  - průměrná útrata ve wellness na osobu: 120€/ den
- 30 dní v měsíci

**Celkový výdělek wellness za měsíc: 226.800€**

**Celkový výdělek wellness za rok: 2.721.600€**

**Odvody na DPH v hodnotě 19 %: 517.104€**

U služeb **restaurace** lze předpokládat fakt, že ji navštíví cca polovina ubytovaných hostů na jedno jídlo denně, a to vzhledem k tomu, že se jedná o turistickou destinaci. Kolik však hosté v této restauraci průměrně utratí? Pobočka si bude dle všeho zakládat na dostupnosti, to však neznamená, že se v menu nebudou nacházet i jídla dražší cenové kategorie. Průměrná cena za jedno jídlo v Německu se pohybuje kolem 15€ - 30€ (kidpassage.com). Musí se samozřejmě předpokládat také, že si host bude dávat k jídlu nápoj, který se pohybuje většinou kolem 5€, za alkoholické nápoje je to samozřejmě potom i více. Polévka a dezert dle cen konkurence se mohou pohybovat kolem 18€ (althoffcollection.com, 2023). Tyto ceny opět společnost pečlivě čerpá z analýzy dvou největších konkurentů v oblasti, kteří mají stejný či podobný charakter. Nejméně by tedy útrata na jednoho hosta mohla vycházet na cca 60€. Musí se však brát v potaz, že host si po většinu času nedá jeden nápoj v restauraci a na dovolené má tendenci utrácet více peněz, než by tomu bylo normálně. V tomto případě by průměrná minimální útrata mohla být cca 80€.

**Výpočet:**

- celkový počet 75 pokojů
- 60% obsazenost počítána na denní bázi
  - 45 pokojů denně obsazeno,
  - pokoje budou počítány po dvou hostech,
  - 90 hostů denně - z toho cca 50% je 45 hostů
  - útrata v restauraci cca 80€/ host
- 30 dní v měsíci

**Celkový výdělek restaurace za měsíc: 108.000€****Celkový výdělek restaurace za rok: 1.296.000€****Odvody na DPH v hodnotě 19 %: 246.240€**

Je nutné zdůraznit, že se jedná o hrubé výpočty, které se budou v reálném čase samozřejmě měnit. Nehledě na to, že náklady se ročně budou neustále měnit také, pravděpodobně především stoupat. Údržba wellness bývá časem velmi finančně náročná. Obecně však budou růst i příjmy, bude stoupat obsazenost pobočky a s tím i spojené příjmy ve všech poskytovaných službách. Pro lepší přehled jsou tato čísla také uvedeny v tabulce i s procentuálním zastoupení služeb ve výdělku. Pro přehlednost jsou údaje ve sloupci procentuálního zastoupení zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

*Tabulka 11: Odhadované roční příjmy a odvody za poskytované služby*

Zdroj: Vlastní zpracování na základě předchozích výpočtů

Odvětví	Příjmy za rok	Odvody za rok	% zastoupení
Ubytovací služby	3.402.000€	238.140€	43,28 %
Konferenční služby	441.540€	83.892,6€	5,62 %
Wellness služby	2.721.600€	517.104€	34,62 %
Restaurace	1.296.000€	246.240€	16,49 %
<b>CELKEM</b>	<b>7.861.140€</b>	<b>1.085.376,6€</b>	<b>100 %</b>

Jedná se pouze o hrubé průměrné příjmy, někteří hosté budou mít tendenci utrácet více a někteří méně. Především se dle jednotky budou lišit příjmy za služby v restauraci a wellness služby. Díky odvodům za DPH poté dokáže společnost odhadnout celkové roční náklady na provoz pobočky.

**Celkové odhadované náklady za první rok: - možná dát do jedné tabulky**

- Náklady na provoz: 3.418.230,67€ (viz Tabulka 11)
- DPH: 1.085.376,6€ (viz Tabulka 11)

**Celkové náklady: 4.503.607,27€**

**Čistý zisk před zdaněním: 3.357.532,73€**

Při celkových nákladech je také důležité myslet na placení daní. Daňový systém Německa je velmi komplikovaný a vždy se doporučuje využít služeb daňového poradce. Pobočky se týká pouze daň z příjmů právnických osob, která činí 15 %. Platí se zde také i takzvaná daň solidarity, kterou musí hradit fyzické i právnické osoby. Tato daň činí 5,5 % z objemu odvedených daní z příjmů. Celkem tedy daň z příjmů právnických osob i vč. solidárního příplatku činí 15,825 % (*profidecon.de, 2023*). V tomto případě bude počítána daň po odečtení všech nákladů.

**Celkové odhadované čisté příjmy za první rok po zdanění: 2.826.203,18€**

**Hrubě zaokrouhleno na české koruny: 69.128.930 CZK**

S těmito výpočty se však nabízí otázka, za jak dlouho se tato investice společnosti vrátí a jestli se opravdu vyplatí pobočku v zahraničí zřídit při takto vysoké nákladové náročnosti. Společnost si vybrala lokalitu, která je turisticky nejvíce navštěvovaná, jak mezinárodními, tak tuzemskými turisty. Také je nutné zdůraznit velkou výhodu v blízkosti velké metropole - Mnichov. Tato pobočka by se tedy nacházela v naprosto ideální lokalitě. Nehledě na zrychlující se opětovnou důležitost cestovního ruchu a zvyšující se trend tuzemských cestovatelů. To jsou samozřejmě pouze budoucí odhady, ale všechny statistiky tomuto trendu jedinečně nahrávají.



Samozřejmě se musí počítat se silnou konkurencí, která nabízí řadu doplňkových služeb stejně jako právě ideální virtuální pobočka společnosti. Síla pobočky se tedy bude především nacházet v její pružnosti se rychle a obratně přizpůsobit měnící se nabídce konkurenčních firem. Toto bude též přinášet neustálé investice. Vzhledem však k poměrně slibným kalkulacím lze předpokládat, že již od prvního roku by dle statistik německého trhu měla být pobočka výdělečná. Základem je však samozřejmě i vhodný a efektivní marketing, bez kterého se hotelový business v dnešní době již vůbec neobejde. Toto by známá samozřejmě další ediční náklady, ale jistě ne ve výši, která by ovlivnila ziskovost. Marketingové náklady nebyly zahrnuty do celkových ročních nákladů z toho důvodu, že tyto náklady je poměrně těžké odhadnout již nyní a navíc bude probíhat také z počátku nárazově, kdy podnik bude zkoušet, co na trhu funguje a co naopak nefunguje. Faktem však stále zůstává, že celkové roční náklady nepočítaje odhadované budoucí čisté příjmy přesahují sto milionů korun a společnost musí být do začátku podnikání zařízena a připravená na turbulence na trhu. Firma plánuje financovat 50 % nákladů z vlastních zdrojů. Stále je tu však cca 50 mil. korun, které nejsou bezpečně zajištěny. Tyto peníze by si na podnikání musela společnost půjčit. Takto vysoké půjčky jsou však poměrně obtížné, proto pro začátek postačí půjčka od Credit Holding na 25 mil. korun. Při úvěru na 15 let a měsíční splátce 224.707,07 CZK (viz Příloha D) se roční náklady zvednou o 2.696.484,84 CZK. To však stále společnosti nechává **celkem 66.432.445,2 CZK čistého výdělku**. Tyto peníze může investovat zpět do své pobočky či do růstu společnosti. Díky flexibilnímu úvěru může také uspišit jeho samotné splácení. V tomto případě se však bude počítat s investicí a závazkem na 15 let, nežli se společnost zbaví úvěrových závazků.

Je nutné také zdůraznit, že se jedná o velmi hrubé výpočty, kdy se předpokládá, že se firmě bude dařit stejně tak jako ostatním podnikům v zemi. Vzhledem k autorovým zkušenostem v oboru se však jedná o velmi přesné odhady, a to i vzhledem k charakteristice německého trhu a vzrůstající síle hotelového businessu. Zároveň je Německo velmi populární destinací Evropy, a proto většina poboček nemá nejmenší problém se i při silné a velké konkurenci na trhu udržet. Turisté obecně obzvláště v Německu mají také tendenci čím dál tím více utrácet. Musí se také předpokládat, že samotný charakter cestujících se může měnit. Nyní se lidé soustředí na relax a business, do budoucna se však odhaduje i nárůst solo cestovatelů. Tento trend ani do budoucna společnosti

a samotné pobočce nebude dělat nejmenší problémy. I při solo cestování vyhledávají klienti komfort a stejně tak relax. Solo cestování je také zaměřené především na poznávání krajiny a dalších turistických krás, neliší se tedy převratně od charakteru běžných turistů. Vše tedy naznačuje tomu, že pobočka bude v dalších letech své existence vydělávat ještě více peněz.

Začátky budou samozřejmě poměrně náročné a jistě riskantní, jedná se o velmi významnou a finančně náročnou investici avšak, jak je již zmíněno výše německý trh hotelnictví je opravdu velmi lukrativní a dají se proto očekávat velmi pozitivní finanční výsledky. Právě ty jsou velkým motivátorem společnosti v touze přesunout své podnikatelské aktivity na zahraniční trh. Firmě se sice na domácím trhu samozřejmě daří, ale sám majitel společnosti usiluje o stálý růst společnosti. I kdyby byla čísla o 50% nižší, investice se stále společnosti s rostoucí tendencí do budoucnosti vyplatí. Zpočátku bude pobočka jistě potřebovat také velkou podporu mateřské společnosti s uvedením pobočky do provozu, což bude časově náročné pro centrální zaměstnance mateřské společnosti. Určitě existuje možnost, že by se tým na české straně také rozšířil, aby každá pobočka společnosti dostala kvalitní a potřebnou podporu. Jelikož však německá pobočka bude fungovat poté poměrně samostatně, vzhledem k seznamu svých zaměstnanců, o této možnosti se nyní tolik neuvažuje.

Nesmí se také opomenout podpora v oblasti financí. Jak je již zmíněno výše 50 % může firma financovat z vlastních zdrojů, což je poměrně velká částka. V tuto chvíli také není potřeba, aby měla firma k dispozici celou částku pokrývající všechny roční náklady. Důležité je zaplatit náklady na zaměstnance a na energie, které bude s největší pravděpodobností možné pokrýt z větší části z vlastních zdrojů. Z finanční analýzy je také patrné, že je tato návratnost skoro až okamžitá a již v prvním roce se společnost při takto pozitivním výhledu bude nacházet v zelených číslech. Tyto výsledky jsou však podrobeny i důkladným analýzám odvětví a najmutí kvalitních vedoucích pracovníků se silnými zkušenostmi v oboru. Faktem však zůstává, že i když je samotný proces internacionalizace nejen finančně, ale také administrativně nákladný, všechny analýzy a kalkulace společnosti říkají, že se tento první krok na zahraniční trh vyplatí.

## Závěr

Diplomová práce na téma *“Internacionalizace vybraného českého podniku v rámci EU”* se nejprve v úvodní části zabývala vymezením teoretických pojmů oblasti internacionalizace. Autorka práce se v této části soustředí na definice samotného internacionalizačního procesu a globalizace, vč. motivů společnosti pro vstup na trh stejně jako rizik, rozdílů a výhod celého tohoto procesu. Prezentovány byly i formy vstupu na trh, které jsou vybrány s ohledem na velikost a sílu společnosti. Praktická část pak navazovala na znalosti a pojmy zmíněné v teoretické části práce.

V práci byly také využity nabyté znalosti a vědomosti z dlouhodobé spolupráce se společností PYTLOUN HOTELS. Díky této skutečnosti bylo možné získat potřebné podklady pro provedení důkladné a přesné analýzy nejen v rámci vnějšího, ale také vnitřního prostředí společnosti vč. obrazu stávající i potenciální konkurence. Na základě těchto údajů bylo poté možné provést finanční rozbor vstupu na německý trh.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat pro firmu PYTLOUN HOTELS možnou expanzi své první pobočky do Německa, vč. konkretizace charakteru cizího prostředí, rizik a případných výhod tohoto procesu. Úkolem autorky bylo zjistit, zda je na tento náročný proces společnost připravena či je vstup na zahraniční trh příliš riskantní a finančně nedosažitelný.

Největším motivem, který společnost láká ke vstupu na trh je zvýšení ziskovosti. Tento motiv také představuje zároveň i největší výhodu celého internacionalizačního procesu spolu s rozdělením rizika v případě neúspěchu na jednom z trhů. Motiv ziskovosti úzce souvisí také i s růstem společnosti na zahraničním trhu, kde může společnost do budoucna dále rozšiřovat své podnikatelské aktivity. Začít podnikat na zahraničním trhu je pro majitele společnosti Lukáše Pytlouna velkým snem.

Pro vstup na německý trh se společnost spolu s autorkou práce rozhodli zhodnotit možnost zbudování pobočky, která bude pod správou české mateřské společnosti. Tato volba se společnosti zdá z administrativního hlediska nejvíce přijatelná a zároveň nejméně náročná na řízení. Pro pobočku byla vybrána lokalita Bavorska v blízkosti města Mnichov. Dle průzkumu se jedná o komplexní a bohatou lokalitu, která patří mezi nejkrásnější a nejnavštěvovanější regiony Německa. Společnost tedy doufá, že výběrem lokality sníží riziko své nezkušenosti na trhu. Tato lokalita zároveň nabízí možnost širokého zaměření na hotelové služby. Bavorsko je totiž velmi

známé pro své přírodní a kulturní krásy. Zároveň je tato lokalita velmi oblíbeným cílem v rámci kongresové turistiky.

Jelikož se tu stále objevuje riziko nezkušenosti rozhodla se společnost místo koupě samotného hotelu zvolit pronájem. V případě neúspěchu tak může trh rychleji opustit. Samotný charakter pobočky je velmi komplexní, společnost se totiž snaží zaměřit na všechny hlavní lákadla a top vyhledávané turistické služby. Proto by tato ideální pobočka měla nabízet konferenční služby, plně vybavené wellness a zároveň neotřelý koncept F&B.

Samotná analýza potvrdila, nejen že je německý trh hotelnictví stále velmi lukrativní, a to i přes skutečnost velkého množství hotelových poboček, ale také je tu stále větší a větší zájem po velkém kovidovém úpadku opět cestovat. Turisté jsou více specifičtí ve svých potřebách a zároveň se také nebojí utrácet. Otázkou však bylo, zda je společnost PYTLOUN HOTELS jako ryze česká firma připravena na vstup na zahraniční trh a zda se tento krok společnosti vyplatí či nikoliv.

Finanční rozbor s podrobnou kalkulací nákladů ukázal, že se jedná o velmi náročnou investici, která nákladově společnost bude stát více než 100 mil. českých korun ročně. Za optimistického předpokladu, může však již společnost očekávat velkou návratnost investice hned v prvním roce podnikání. Celkové čisté roční výdělků po odečtení všech nákladů budou: 66.432.445,2 CZK.

Tento výzkum pomůže samotné společnosti v rozhodovacím procesu rozšíření svých služeb do zahraničí. Tento krok je totiž v současnosti stále velmi nejasný. V tuto chvíli je však jisté, že se nejedná o problém finanční, neboť společnost je schopna expanzi z více než 50 % pokrýt z vlastních příjmů. Jedná se především o absenci zkušeností s operacemi na zahraničním trhu. Proto jsou v práci doporučeny i instituce, jak na české, tak německé straně, které v tomto procesu firmám pomáhají. Jelikož je však největším motivem společnosti zvýšení celkové ziskovosti, která je spojena s růstem společnosti, lze předpokládat, že nebude trvat dlouho, než se společnost pustí do realizace samotného procesu. Lze také s jistotou říci, že využije pomoc externích specialistů v oboru, aby snížila riziko, které přichází právě s nezkušeností společnosti v rámci zahraničních obchodních aktivit.

## Seznam použité knižní literatury

ALBAUM, Gerald S.; Edwin DUERR and Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management. 8th ed.* Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01692-4.

ALON, Ilan; Eugene JAFFE; Christiane PRANGE; Donata VIANELLI, 2017. *Global marketing: contemporary theory, practice, and cases (2 vyd.)*. New York: Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-315-75089-7.

BEAMISH, P. W., 1990. *The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. In: A. M. RUGMAN (ed.)*. Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century : Canada's New Research Agenda. Greenwich: JAI Press Inc., vol. 1, s. 77-92. ISSN 1064-4857.

BECK, Ulrich, 2018. *What Is Globalization?*. John Wiley & Sons. ISBN 978-0745692500.

BLAŽEK, Ladislav; Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, 2013. *Nadnárodní společnosti v České Republice. 1.vyd.* Praha: C. H. Beck. ISBN – 978-80-740-478-0.

BUCKLEY, Peter J.; Pervez N GHOURI, 2015. *International Business Strategy: Theory and Practice (1st ed.)*. Routledge. ISBN 978-0-415-62469-5.

CASTAÑO, María-Soledad; María-Teresa MÉNDEZ; Miquel-Ángel GALINDO, 2016. *Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector*. Journal of Business Research, vol. 69, no. 5, s. 1690-1695. ISSN 0148-2963.

COELEN, Robert, Gate GRIBBLE, 2019. *Internationalization and Employability in Higher Education. 1st edition*. Taylor & Francis Inc. ISBN 978-08-15368-34-2.

DANIELS, John D.; Lee H. RADEBAUGH and Daniel P. SULLIVAN, 2017. *International business: environments and operations. 12. vyd.* Upper Saddle River: Pearson Education. ISBN 978-12-92214-73- 3.

DEMEL, Jaroslav, 2014. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. online. Liberec. Disertační práce (Ph.D.). vedoucí: prof. Ing. Ivana Jáče CSc., Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Dostupné také z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/39339>.

DE WIT, Hans, Jocelyn GACEL-ÁVILA, Elspeth JONES and Nico JOOSTE, 2017. *The globalization of internationalization: Emerging voices and perspectives*. Abingdon: Taylor & Francis. ISBN 978-11-38100-66-4.

DERESKY, Helen and Elizabeth CHRISTOPHER, 2015. *International management: Managing cultural diversity*. Pearson Higher Education AU. ISBN 978-14-42539-67-9.

DIAS, Catarina; Inês PEREIRA; Mariana ANTUNES; Margarida RESENDE and António CARRIZO MOREIRA, 2022. *Social Enterprises: The Challenge of Internationalization*. Handbook of Research on Challenges in Public Economics in the Era of Globalization. ISBN 978-1-7998-9083-6

GHEMAWAT, Pankaj, 2001. *Distance still matters: the hard reality of global expansion*. Harvard Business Review. ISSN 0017-8012.

HENNART, Jean-François, 2007. *The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship*. Management International Review, vol. 47, s. 423-452. ISSN 0938-8249.

HITT, Michael, Robert E. HOSKINSSON a Hicheon KIM, 1997. *International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*. Academy of Management Journal, vol. 40, s.767-798. ISSN 0001-4273.

INÊS, Ana; Andreia ALMEIDA; Maria HESPANHA; António Carrizo MOREIRA; Patrícia PIRES, 2021. *Seeking Opportunities: Challenges Faced by a Small "Born Global" Company*. Advanced Perspectives on Global Industry Transitions and Business Opportunities. ISBN 978-1-7998-4303-0.

JAKUBÍKOVÁ Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHANSON, Jan a Jan-Erik VAHLNE, 2015. *The Uppsala internationalization process model revisited*. Routledge. ISBN 978-1-3158-4836-5.

KALÍNSKÁ, Emilie, 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-3396-8.

KUBÍČKOVÁ, Lea, 2013. *Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků*. Trendy Ekonomiky A Managementu, vol. 14, s. 44-54. ISSN 1802-8527.

KUBÍČKOVÁ, Lea, Martina TOULOVÁ a Marcela TUZOVÁ, 2015. *Internationalizační proces českých malých a středních podniků: Internationalization process of Czech small and medium-sized enterprises: původní vědecká práce*. Brno: Mendelova univerzita. ISBN 978-80-750-9332-5.

KUBÍČKOVÁ, Lea, Martina TOULOVÁ a Marcela TUZOVÁ, Lucie VESELÁ, 2016. *The Internationalization Motives of SMEs from the Czech Republic in the Context of EU Accession*. Society and Economy, vol. 38, s. 375-386. ISSN 1588-9726.

LECHNER, J. Frank, John BOLI, 2019. *The globalization reader*. John Wiley & Sons. Oxford. ISBN 978-11-1940-994-6.

MACKENZIE, Mairi, 2010. *Jak chápat módu*. Praha: Slovart, ISBN 978-80-7391-399-1.

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

MILLER D., Kent, 1992. *Framework for Integrated Risk Management in International Business*. Journal of International Business Studies, vol. 23, s. 311-331. ISSN 0047-2506

TUZOVÁ, Marcela, Martina TOULOVÁ a Lea KUBÍČKOVÁ, 2017. *The Specifics of the Internationalization Process of Czech SMES in the Food Industry*. Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno, vol. 65(3), s. 1055-1064. Dostupné z: <https://doi.org/10.11118/actaun201765031055>

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1.vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s. ISBN 80-85605-12-0.

PYTLOUN, Lukáš, 2023. *Interní data společnosti PYTLOUN HOTELS*. Pytloun Hotels.

RADEBAUGH, John D. a Lee H. DANIELS, 1994. *International Business: Environments and Operations*. Addison-Wesley. ISBN 978-0201566260.

RODRIGUEZ, Victoria, Lucía BARCOS, M. Jesús ÁLVAREZ, 2010. *Managing risk and knowledge in the internationalisation process*. Intangible Capital. Universidad de Navarra, Spain. ISSN 1697-9818. Dostupné z:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/9366/victoria%20rodriguez.pdf>

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-2987-9.

VERBEKE, Alain, 2009. *International business strategy: Rethinking the foundations of global corporate success*. Vyd. 1. Cambridge : Cambridge University Press. ISBN 978-0- 521-86258-5.

WELCH, Lawrence, Reijo LUOSTARINEN, 1993. *Inward - Outward Connections in Internationalization*. Journal of International Marketing, vol.36, s.315-329. ISSN 1069-031X.

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2015. *Models of Czech companies internationalization*. Journal of International Entrepreneurship. International Business Management. vol. 8(6), s. 361-368. ISSN 1570-7385.



## Seznam použité online literatury

ALPENWELT-KARWENDEL.DE, 2023. *Resort tax*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28].  
Dostupné z: <https://www.alpenwelt-karwendel.de/en/resort-tax>.

ALTHOFFCOLLECTION.COM, 2023. *5-Star Superior Hotel at Lake Tegernsee*. dataset; online. Althoff Collection. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.althoffcollection.com/en/althoff-seehotel-ueberfahrt>.

ALTHOFFCOLLECTION.COM, 2023. *Althoff Seehotel Ueberfahrt*. dataset; online. Althoff Collection. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: [https://www.althoffcollection.com/fileadmin/Althoff\\_Seehotel\\_Ueberfahrt/Dokumente/althoff-collection-seehotel-ueberfahrt-bayernstube-speisekarte-EN.pdf](https://www.althoffcollection.com/fileadmin/Althoff_Seehotel_Ueberfahrt/Dokumente/althoff-collection-seehotel-ueberfahrt-bayernstube-speisekarte-EN.pdf).

ARBEITSAGENTUR.DE, 2023. *Bundesagentur für Arbeit*. dataset; online. 10.12.2023 [2023-12-10].  
Dostupné z: <https://www.arbeitsagentur.de/>.

ARVIDSSON, Henrik and Ruslana ARVIDSSON, 2019. *The Uppsala Model of internationalisation and beyond*. dataset; online. International Journal of Finance and Administration, vol. 42(2), s. 221-239. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/340756944\\_The\\_Uppsala\\_Model\\_of\\_internationalisation\\_and\\_beyond](https://www.researchgate.net/publication/340756944_The_Uppsala_Model_of_internationalisation_and_beyond).

BOOKING.COM, 2023. *Search results Bavaria*. dataset; online. Booking Holdings Inc., 29.11.2023 [2023-11-29]. Dostupné z: [https://www.booking.com/searchresults.en-gb.html?label=en-cz-booking-desktop-1ogLdcRUyHRTph\\_6Z2BrWQS652796015880%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-65526620%3Alp21494%3Ali%3Adec%3Adm&aid=2311236&ss=Bavorsko%2C+N%C4%9Bmecko&ssne=Bad+F%C3%BCssing&ssne\\_untouched=Bad+F%C3%BCssing&lang=en-gb&src=index&dest\\_id=700&dest\\_type=region&ac\\_position=0&ac\\_click\\_type=b&ac\\_langcode=cs&ac\\_suggestion\\_list\\_length=3&search\\_selected=true&search\\_pageview\\_id=306d59899509001f&ac\\_meta=GhAzMDZkNTk4OTk1MDkwMDFmIAAoATICY3M6CGJhdm9yc2tvQABKAFAA&group\\_adults=2&no\\_rooms=1&group\\_children=0&sb\\_travel\\_purpose=leisure&nflt=hotelfacility%3D54%3Bh](https://www.booking.com/searchresults.en-gb.html?label=en-cz-booking-desktop-1ogLdcRUyHRTph_6Z2BrWQS652796015880%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-65526620%3Alp21494%3Ali%3Adec%3Adm&aid=2311236&ss=Bavorsko%2C+N%C4%9Bmecko&ssne=Bad+F%C3%BCssing&ssne_untouched=Bad+F%C3%BCssing&lang=en-gb&src=index&dest_id=700&dest_type=region&ac_position=0&ac_click_type=b&ac_langcode=cs&ac_suggestion_list_length=3&search_selected=true&search_pageview_id=306d59899509001f&ac_meta=GhAzMDZkNTk4OTk1MDkwMDFmIAAoATICY3M6CGJhdm9yc2tvQABKAFAA&group_adults=2&no_rooms=1&group_children=0&sb_travel_purpose=leisure&nflt=hotelfacility%3D54%3Bh)

otelfacility%3D11%3Bhotelfacility%3D107%3Bhotelfacility%3D8%3Bpopular\_activities%3D55%3Bpopular\_activities%3D11%3Bpopular\_activities%3D54%3Bpopular\_activities%3D10%3Bht\_id%3D204%3Bht\_id%3D206%3Bpopular\_activities%3D244%3Bhotelfacility%3D2%3Bhotelfacility%3D3%3Bhotelfacility%3D4%3Bhotelfacility%3D5%3Bhotelfacility%3D433%3Bclass%3D4%3Bclass%3D5%3Bhotelfacility%3D16.

BUSINESSCULTURE.ORG, 2023. *Firemní jednání etiketa*. dataset; online. Passport to Trade 2.0. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/western-europe/germany/cost-of-living-in-germany/>.

BUSINESSINFO.CZ., 2023. *Německo - Souhrnná teritoriální informace*. dataset; online. Zdroj ověřených zpráv, návodů a rad. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-souhrnna-teritorialni-informace/>.

BUSINESSINFO.CZ., 2023. *Vzor: - Smlouva o obchodním zastoupení*. dataset; online. Zdroj ověřených zpráv, návodů a rad. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: [Vzor: Smlouva o obchodním zastoupení | BusinessInfo.cz](#).

CNB.CZ, 2023. *Provázanost ekonomického vývoje ČR a Německa*. dataset; online. Česká Národní Banka. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Provazanost-ekonomickeho-vyvoje-CR-a-Nemecka>.

COLLIERS.DE, 2023. *Market Report 2023, 2022 Q1 - Q2*. dataset; online. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: [https://www.colliers.de/wp-content/uploads/2023/06/EN\\_Hotelmarktbericht\\_Deutschland\\_2023\\_Colliers.pdf](https://www.colliers.de/wp-content/uploads/2023/06/EN_Hotelmarktbericht_Deutschland_2023_Colliers.pdf).

CONFERENCEINGERMANY.COM, 2023. *Conference in Germany*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://conferenceingermany.com/cities.php?city=munich>.

CREDITHOLDING.CZ, 2023. *Orientační kalkulačka*. dataset; online. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: [https://creditholding.cz/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiA35urBhDCARIsAOU7QwkeV8FQd8FVd-5cU2XIitIGW-n0gGhCstCaF9P0xDyhFuCZX6zEymuoaAs6hEALw\\_wcB](https://creditholding.cz/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA35urBhDCARIsAOU7QwkeV8FQd8FVd-5cU2XIitIGW-n0gGhCstCaF9P0xDyhFuCZX6zEymuoaAs6hEALw_wcB).

CZECHTRADE.CZ, 2023. Německo. dataset; online. Zahraniční Kancelář CZECHTRADE. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/zahranicni-kancelare/nemecko>.

DEUTSCHLAND.DE, 2022. *Holidaying in Germany*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.deutschland.de/en/topic/life/germany-travel-popular-holiday-destinations>.

DER-BIRKENHOF.DE, 2023. *DER BIRKENHOF 5\* SPA & GENUSS RESORT*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.der-birkenhof.de/de/der-birkenhof/das-hotel.html>.

DESTATIS.DE, 2023. *Germany data*. dataset; online. Destatis Statistisches Bundesamt. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: [https://www.destatis.de/SiteGlobals/Forms/Suche/EN/Servicesuche\\_Formular.html?nn=22984&resourceId=2376&input\\_=22984&pageLocale=en&templateQueryString=GERMANY&submit.x=0&submit.y=0](https://www.destatis.de/SiteGlobals/Forms/Suche/EN/Servicesuche_Formular.html?nn=22984&resourceId=2376&input_=22984&pageLocale=en&templateQueryString=GERMANY&submit.x=0&submit.y=0).

EUROPEAN-UNION.EU, 2017. *Biodiversity Information System for Europe Germany*. dataset; online. biodiversity.europa.eu. European Union. 28.11.2023 [2022-11-28]. Dostupné z: <https://biodiversity.europa.eu/countries/germany>.

EUROPEAN-UNION.EU, 2023. *Principles countries history Germany*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany\\_cs](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_cs).

EUROPEAN-UNION.EU, 2023. *International trade in services (since 2010)*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: [Statistics | Eurostat \(europa.eu\)](https://statistics.eurostat.eu).

FINTAG.CZ, 2023. *Německý průmysl v březnu prudce propadl, včetně zakázek*. dataset; online. FinTag.cz. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.fintag.cz/2023/05/09/nemecky-prumysl-v-breznu-prudce-propadl-vcetne-zakazek/>.

GLASSDOOR.COM, 2023. *Salaries*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/Salaries/index.htm>.

GTAI.DE, 2023. *Germany Trade & Invest*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.gtai.de/en/meta/about-us/who-we-are>.

HYPOFRIEND.DE, 2023. *Notary Fees Calculator Germany*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://hypofriend.de/en/notary-fees-calculator-germany.ia>.

CHRIESTIE & CO, 2022. *The German Hotel Market*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/6bb3df3c-b648-01ae-2357-22fa5c7d5f19/8133aaed-189f-4442-b299-5d8fefabfa91/German%20Hotel%20Market.pdf>.

IHK.DE, 2023. *Steuersätze in Gastronomie und Hotellerie im Überblick*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.ihk.de/schwerin/standortpolitik/tourismus-und-gastgewerbe/rechtsfragen/steuersaetze-in-gastronomie-und-hotellerie-4835520>.

KIDPASSAGE.COM, 2023. *Food prices in Munich*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://kidpassage.com/en/publications/food-prices-in-munich>.

MANAGEMENTMANIA.CZ, 2015. *PESTLE analýza*. dataset; online. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: [https://managementmania.com/cs/pestle-analyza#google\\_vignette](https://managementmania.com/cs/pestle-analyza#google_vignette).

MORDOR INTELLIGENCE, 2023. *Hospitality Industry in Germany Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2023 - 2028)*. dataset; online. 10.12.2023 [2023-12-10]. Dostupné z: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-germany>.

MPO.CZ, 2013. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020*. dataset; online. Mpo.cz. Praha. Mpo.cz, 29.11.2023 [2023-11-29]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014\\_2020--119071/](https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/koncepce-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-obdobi-let-2014_2020--119071/).

MPO.CZ, 2016. *Podnikání a živnosti Obor státní služby č. 42*. dataset; online. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/uredni-deska/statni-sluzba/2016/11/42---Podnikani-a-zivnosti-\\_2\\_.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/uredni-deska/statni-sluzba/2016/11/42---Podnikani-a-zivnosti-_2_.pdf).

MULLER, Thomas, 2016. *Vnitřní trh EU - základní principy*. dataset; online. Praha, Mpo.cz: Ministerstvo průmyslu a obchodu. 29.11.2023 [2023-11-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument3363.html>.

MZV.CZ, 2023. *Podnikání v SRN*. dataset; online. Velvyslanectví České republiky v Berlíně. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod\\_a\\_ekonomika/informace\\_pro\\_exportery\\_a\\_investory/podnikani\\_v\\_srn.html](https://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/informace_pro_exportery_a_investory/podnikani_v_srn.html).

OECD, 2023. *Data on Germany*. dataset; online. Organization for Economic Co-operation and Development. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/germany.htm>.

OECD, 2023. *OECDiLibrary Germany*. dataset; online. Organization for Economic Co-operation and Development. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: Germany | OECD Tourism Trends and Policies 2022 | OECD iLibrary (oecd-ilibrary.org).

OENERGETICE.CZ, 2023. *Německo spouští státní podporu pro energeticky náročný průmysl*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28] Dostupné z: <https://oenergetice.cz/nemecko/nemecko-spousti-statni-podporu-pro-energeticky-narocny-prumysl>.

POPULATIONPYRAMID.NET, 2021. *Germany 2021*. dataset; online. PopulationPyramid.net. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.populationpyramid.net/germany/2021/>.

PREVIO.CZ, 2023. *Ceník*. dataset; online. Previo s.r.o. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.previo.cz/cenik-systemu-previo?type=hotel&rooms=75>.

PROFIDECON.DE, 2021. *Založení živnosti v Německu*. dataset; online. ProfiDeCon s.r.o. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://profidecon.de/cs/zalozeni-zivnosti-v-nemecku/>.

PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

STATISTA.COM, 2022. *Leading home countries of tourists in Germany in 2021 and 2022, by overnight stays*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/563988/tourists-country-of-origin-germany/>.

TRANIO.COM, 2023. *Hotels for sale in Germany*. dataset; online. TRANIO GLOBAL REAL ESTATE L.L.C. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://tranio.com/commercial/germany/hotel/?page=2>.

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2023. *Německo životní a pracovní podmínky*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/nemecko-1>.

WISE.COM, 2023. *Založení podnikání v Německu: Jak na to?*. dataset; online. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://wise.com/cz/blog/zalozeni-firmy-v-nemecku>.

WORLDMETERS, 2023. *Germany Population*. dataset; online. Worldometers.info. 28.11.2023 [2023-11-28]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/world-population/germany-population/>.

## Seznam příloh

Příloha A Měnový kurz.....	112
Příloha B Investice do koupě hotelu.....	113
Příloha C Kalkulace ceny rezervačního systému Previo.....	114
Příloha D Orientační kalkulačka úvěru.....	115

Příloha A **Měnový kurz**











Výsledky převodníku měn, převod měn pro den 6.11.2023	
EUR 	/  CZK
<b>1</b> EUR (euro)	= <b>24.460</b> CZK (česká koruna)
Zpětný převod	
1 CZK (česká koruna)	= 0.040883 EUR (euro)
Prodat 1 EUR v bance	Koupit 1 EUR v bance



## Comparing a hotel purchase with a construction loan

<i>Investment vehicle</i>	Hotel	Construction loan
<i>Yield per annum</i>	4.8%	8–10%
<i>Investment budget</i>	14,500,000 €	from 300,000 €
<i>Buying expenses</i>	10–15% ?	0–2% ?
<i>Investment term</i>	from 5 years	to 3 years
<i>Risk level</i>	Low ●	Moderate ●

## Příloha C Kalkulace ceny rezervačního systému Previo

		LICENCE jednorázově	PROVOZNÍ POPLATEK měsíčně	
 <b>Hotelový software (PMS)</b> ⓘ <small>mobilní aplikace zdarma</small>	verze — NEBO — <a href="#">V čem se liší?</a>	<b>PRO</b>	39 490 Kč	<b>+ 4 800 Kč</b>
		<b>LITE</b>	28 990 Kč	<b>+ 3 250 Kč</b>
 <b>Napojení na portály (CHM)</b> ⓘ <small>české portály zdarma, zahraniční placené</small>	Počet zahraničních portálů <input type="text" value="3"/>	4 990 Kč	<b>+ 2 725 Kč</b>	
 <b>Online rezervační systém (IBE)</b> ⓘ		—	<b>4 %</b> <small>z odbytených rezervací</small>	
 <b>Platební řešení (PAY)</b> ⓘ	<input checked="" type="checkbox"/> online brána <input type="checkbox"/> terminál	4 990 Kč	<b>+ 100 Kč</b>	
 <b>Ostatní rezervovatelné jednotky</b> <small>parkování, dětská postýlka</small>	Počet jednotek <input type="text" value="0"/>	—	<b>+ 0 Kč</b>	
 <b>Aplikace pro hosty (ALFRED)</b> ⓘ		12 390 Kč	<b>od 1 Kč</b> ⓘ <small>max 2 400 Kč</small>	
 <b>Aplikace pro Housekeeping</b> ⓘ		—	<b>+ 625 Kč</b>	
 <b>Aplikace ScanID</b> ⓘ <small>mobilní aplikace ke skenování osobních dokladů</small>		—	<b>+ 625 Kč</b>	
 <b>Vytvoření webových stránek</b> ⓘ	<input type="radio"/> z předdefinovaných bloků <input checked="" type="radio"/> individuální design	od 49 990 Kč	—	
 <b>Napojení na SW jiné firmy</b> ⓘ	za 1 napojení <small>(exporty do účetnictví zdarma)</small>	7 490 Kč	<b>+ 250 Kč</b>	

## Orientační kalkulačka

Výše půjčky:

25 000 000,00Kč

Doba splácení v měsících:

180

---

Měsíční splátka:

224 707,07Kč

Celkem zaplatíte:

40 447 271,88Kč