

Okolnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh

Bakalářská práce

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Václav Martínek

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Okolnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh

Jméno a příjmení: **Václav Martínek**
Osobní číslo: E19000188
Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Specializace: Mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Formy a metody vstupu firem na zahraniční trhy.
3. Charakteristika vybraného podniku z hlediska mezinárodního obchodu.
4. Analýza okolností vstupu vybraného podniku na zahraniční trh.
5. Zhodnocení vstupu firmy na zahraniční trh a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. Eighth edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-12-920-1692-4.
- HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.
- 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.
- ŠTĚDROŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.
- PROQUEST. 2021 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. René Roštejnský, předseda představenstva

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

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

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

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

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

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

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

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

2. května 2022

Václav Martínek

Anotace

Bakalářská práce „Okolnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh“ popisuje a analyzuje problematiku expanze vybraného podniku na zahraniční trhy. Práce se nejprve zaměřuje na teoretická východiska, kde jsou popsány možné formy vstupu a nástroje pro analýzu trhu. Na základě teoretického shrnutí je pak charakterizována vybraná firma a analyzovány dva zahraniční trhy vhodné pro potenciální vstup firmy. Analýza trhů je následně vyhodnocena a je vybrán jeden trh. V závěrečné části jsou navrženy vhodné formy vstupu a poté v závislosti na charakteristice firmy doporučena nejvhodnější forma vstupu na zvolený zahraniční trh.

Klíčová slova

Analýza trhu, export, formy vstupu na zahraniční trh, charakteristika podniku, mezinárodní obchod, Rakousko, Švédsko

Annotation

The bachelor thesis “Circumstances of the entry of the selected company to the foreign market” is describing and analyzing expansion of the selected company to the foreign market. First part is about describing theoretical options of entering and analyzing foreign market. Second part is about characteristics of the selected company and about analysis of the two selected markets. Then there is evaluation of the analysis and only one market is chosen. The last part is about suggesting entry modes and then recommending the most suitable one considering the company characteristics.

Key Words

Austria, company characteristics, entry modes, export, international business, market analysis, Sweden

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a pomoc během zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval firmě Matějovský a.s. za poskytnutí potřebných informací. Nakonec patří velké díky mé rodině a přítelkyni za podporu během celé doby studia.

Obsah	
Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
1. Formy vstupu firem na zahraniční trhy	17
1.1 Vývozní operace	18
1.1.1 Prostřednické vztahy	19
1.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji/distribuci	20
1.1.3 Obchodní zastoupení	21
1.1.4 Komisionářské vztahy	22
1.1.5 Přímý vývoz.....	23
1.1.6 Exportní aliance.....	23
1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	24
1.2.1 Licence	24
1.2.2 Franchising	25
1.2.3 Smlouvy o řízení.....	26
1.2.4 Outsourcing	26
1.2.5 Výrobní kooperace	27
1.3 Kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy	27
1.3.1 Investice na zelené louce	28
1.3.2 Akvizice a fúze.....	28
1.3.3 Joint venture	29
1.3.4 Strategické aliance.....	30
2. Okolnosti vstupu firem na zahraniční trhy	31
2.1 SWOT analýza	32
2.2 PEST analýza	32
2.2.1 Politické a právní prostředí.....	33
2.2.2 Ekonomické prostředí.....	34
2.2.3 Sociální a kulturní prostředí	35
2.2.4 Technologické prostředí	36
3. Charakteristika vybrané firmy	38
3.1 Historie firmy	39

3.2	Produktové portfolio	39
3.3	SWOT analýza společnosti Matějovský	41
3.3.1	Silné stránky	41
3.3.2	Slabé stránky.....	42
3.3.3	Příležitosti.....	43
3.3.4	Hrozby	43
3.3.5	SWOT analýza – tabulkové zpracování	44
4.	Okolnosti vstupu společnosti Matějovský na vybrané zahraniční trhy	46
4.1	Rakousko – PEST analýza.....	46
4.1.1	Politické a právní prostředí.....	47
4.1.2	Ekonomické prostředí.....	48
4.1.3	Sociální a kulturní prostředí.....	49
4.1.4	Technologické prostředí	50
4.2	Švédsko – PEST analýza	51
4.2.1	Politické a právní prostředí.....	52
4.2.2	Ekonomické prostředí.....	53
4.2.3	Sociální a kulturní prostředí.....	55
4.2.4	Technologické prostředí	56
5.	Vyhodnocení, výběr vhodného trhu a návrh vhodné formy vstupu.....	57
	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury.....	63

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IKT	Informační a komunikační technologie
IMF	Mezinárodní měnový fond
NATO	Severoatlantická aliance
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSCE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OSN	Organizace spojených národů
TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
WB	Světová banka
WTO	Světová obchodní organizace

Seznam tabulek

Tabulka 1: Formy vstupu firem na zahraniční trhy	18
Tabulka 2: PEST analýza	32
Tabulka 3: SWOT analýza firmy Matějovský a.s.	44
Tabulka 4: Daň z příjmu fyzických a právnických osob, DPH – Rakousko.....	48
Tabulka 5: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2018–2021, Rakousko	49
Tabulka 6: Daň z příjmu fyzických a právnických osob, DPH – Švédsko	53
Tabulka 7: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2018–2021, Švédsko	54
Tabulka 8: Výhody a nevýhody trhů Rakouska a Švédska	58
Tabulka 9: Výhody a nevýhody zvolených forem vstupu na rakouský trh.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo firmy Matějovský a.s.	38
Obrázek 2: Povlečení Hlubina	40
Obrázek 3: Povlečení Krtek v lese	40
Obrázek 4: Sídlo společnosti Matějovský a.s.	42
Obrázek 5: Graf růstu HDP Švédska a Rakouska za období 2018 až 2021	57

Úvod

Mezinárodní obchod se díky globalizaci stal důležitou součástí aktivit mnoha firem. Všechny procesy spojené se vstupem podniků na zahraniční trhy se díky integračním seskupením jako je Evropská unie zjednodušily a možnost expanze tak dnes mají nejen velké nadnárodní korporace, ale i malé podniky. Vstup na zahraniční trh je pro firmu dobrou příležitostí k oslovení nových potenciálních zákazníků, zvýšení tržeb a celkovému růstu. S aktivitami na zahraničních trzích se nicméně pojí určitá pravidla a metody, kterých by se podnik v případě rozhodnutí pro vstup na konkrétní trh měl držet.

Cílem této bakalářské práce je na základě shrnutí teoretických poznatků a analýzy dvou vybraných trhů provést vyhodnocení této analýzy a doporučit konkrétní trh a vhodnou formu vstupu. Vybranou firmou je společnost vyrábějící ložní prádlo a bytový textil, která na českém trhu působí již několik desítek let, během nichž si vybudovala stabilní pozici a uvažuje proto o rozšíření svých aktivit na zahraniční trh.

V první, teoretické části této práce jsou popsány metody a okolnosti vstupu firmy na zahraniční trh, které jsou důležitým podkladem pro volbu vhodné formy vstupu a analýzu vybraných trhů. Jedná se o vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné vstupy firem na zahraniční trhy.

Ve druhé, analytické části této práce je charakterizována vybraná firma, kterou je společnost Matějovský a.s. a provedena analýza dvou vybraných trhů. V rámci konzultace s firmou byly vybrány trhy Švédska a Rakouska. Dále je v praktické části tato analýza vyhodnocena. Následně je na základě výhod a nevýhod jednotlivých trhů vybrán konkrétní trh a navrženy potenciálně vhodné formy vstupu, z nichž je poté doporučena metoda, která by měla nejvíce vyhovovat charakteristice vybrané firmy.

1. Formy vstupu firem na zahraniční trhy

S růstem globalizace došlo k postupné proměně světové ekonomiky, a tím pádem i strategií, kterými se podniky řídí na poli mezinárodního obchodu. Jednotlivé strategie jsou voleny a používány na základě velikosti a možností konkrétního podniku. Zatímco malé a střední firmy ve většině případů začínají se svým podnikáním formou vývozních a dovozních operací, velké podniky využívají často kombinaci více forem vstupu, jejichž výběr provádí na základě zvolených strategií pro konkrétní zahraniční trhy (Machková et al. 2014).

Podniky se ve změnách a nových trendech souvisejících s proměnou světové ekonomiky zorientovaly velmi rychle. Především pak v rámci liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí, jenž umožňuje převádět výrobní aktivity a služby do států, které poskytují výhodné podmínky. Došlo tak nejen ke zvýšení dynamiky v mezinárodním obchodu, ale i k rozmachu transferu technologií a investičních aktivit podniků v cizích zemích. Finální produkty jsou v dnešní době mnohdy kompletovány postupně na různých místech po celém světě skrze globální hodnotové řetězce. Jedná se o novou organizaci výroby a služeb, která maže hranice v rámci ekonomie, mění obchodní vztahy mezi jednotlivými státy a vede ke zvětšování otevřenosti národních ekonomik a celosvětové konkurence (Machková et al. 2014).

Jak už bylo naznačeno výše, díky globalizaci se mezinárodní obchod a vstup firem na zahraniční trhy stává příležitostí k růstu a v mnoha odvětvích nedílnou součástí podnikání. Pokud se podnik rozhodne pro vstup na pole mezinárodního obchodu, je třeba, aby se držel určitých podmínek a postupů.

V rámci celého plánování je jedním z klíčových rozhodnutí způsob, jakým se firma rozhodne na konkrétní zahraniční trh vstoupit. Jedná se o zásadní strategické rozhodnutí, které je třeba dopředu velice dobře promyslet a naplánovat, a které se samozřejmě zásadně podílí na úspěchu či neúspěchu celé operace. Firma má možnost si zvolit z mnoha forem vstupu na zahraniční trh. Výběr vhodné formy ovlivňuje řada faktorů, jako jsou například finanční náročnost, vlastní zdroje podniku, stav a potenciál cílového trhu, konkurenceschopnost podniku na mezinárodní úrovni, rizika spojená s podnikáním na

cílovém trhu či možnost kontrolovat mezinárodní podnikatelské aktivity. Samotné formy vstupu firem na zahraniční trhy můžeme rozdělit do tří základních skupin: vývozní operace, formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy (Machková 2015). V tabulce 1 jsou vyjmenovány jednotlivé formy vstupu firem na zahraniční trhy z každé z výše uvedených skupin.

Tabulka 1: Formy vstupu firem na zahraniční trhy

Vývozní operace	Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	Kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy
Prostřednické vztahy	Licence	Investice na zelené louce
Smlouvy o výhradní distribuci	Franchising	Akvizice
Obchodní zastoupení	Smlouvy o řízení	Fúze
Komisionářské vztahy	Outsourcing	Joint venture
Přímý vývoz	Výrobní kooperace	Strategické aliance
Exportní aliance		

Zdroj: vlastní zpracování podle (Machková 2015)

První skupina se dle teorie nazývá klasické vývozní a dovozní operace, nicméně pro potřeby firmy jsou vybrány pouze vývozní operace. Jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh jsou popsány v následujících kapitolách.

1.1 Vývozní operace

Vývozní operace lze považovat za tradiční a zdánlivě nejjednodušší formu vstupu firmy na zahraniční trh. Vývoz bývá často vnímán jako forma vstupu, do které podnik nemusí investovat. Nicméně, chce-li být firma na konkrétním zahraničním trhu úspěšná, pak je třeba, aby investovala určité finanční prostředky do mezinárodního marketingu. Firma by měla investovat do výzkumu zahraničního trhu a podmínkám na tomto trhu přizpůsobit svou marketingovou strategii. V závislosti na podmínkách, které panují na zahraničních trzích,

musí podnik přizpůsobit výrobkovou politiku, zabezpečit důležité s tím spojené služby a financovat s nimi související náklady, vytvořit distribuční cesty, ustanovit vhodnou cenovou strategii a investovat do komunikační politiky (Machková 2015).

Firmy mají při vývozu možnost využití různých obchodních metod, přičemž jejich výběr se odvíjí od několika faktorů. Především záleží na obchodních a politických podmínkách. Dále je důležité, jaký charakter má konkrétní výrobek či služba, výběr obchodního partnera a jak efektivní je samotná realizace obchodních operací v zahraničí. Veškeré obchody v rámci vývozních operací musí být uskutečněny na základě smlouvy, přičemž je zde několik možností výběru obchodního partnera. Jako příklad je možné uvést obchodní zástupce, prostředníky, komisionáře či výhradní prodejce (BusinessInfo.cz, 2009).

1.1.1 Prostřednické vztahy

Klíčovou roli v prostřednických vztazích hrají prostředníci. Prostředníkem je subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní riziko a jeho základní činností je prodej zboží, které nejprve nakoupí na základě kupní smlouvy, a následně prodá konečnému spotřebiteli či dalšímu odběrateli. Ziskem prostředníka je cenová marže, která je tvořena odečtením nákupní ceny od té prodejní (Machková 2015).

Obchodování formou prostřednických vztahů nejčastěji využívají především malé a střední podniky, pro něž je mezinárodní obchod méně důležitý, a provoz vlastního oddělení, které by se touto problematikou zabývalo, by přinášel příliš velké náklady. V menší míře tuto formu využívají výrobně orientované podniky, kterým se vyplatí soustředit se pouze na výrobu a zastoupením v obchodních činnostech pověřit specializovanou obchodní firmu. Mezi výhody tohoto způsobu obchodu lze zařadit nižší náklady, snížení rizik, která jsou součástí mezinárodního obchodu a příležitost v podobě exportu na trhy, jež by byly v případě přímého exportu příliš nákladné. Nevýhodou je především ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, dále ztráta kontroly nad cenou, za kterou je produkt prodáván na zahraničním trhu a také ztráta kontroly nad další distribucí produktu (Machková et al. 2014).

1.1.2 Smlouvy o výhradním prodeji/distribuci

Smlouva o výhradním prodeji či smlouva o výhradní distribuci je způsob vstupu na zahraniční trh, kdy se dodavatel zaváže, že zboží určené smlouvou nebude v rámci smluvené oblasti dodáno jinému subjektu než odběrateli, který se tak stává výhradním dovozcem. Jedná se o rámcovou smlouvu v písemné podobě, v níž je upraveno výlučné postavení smluvních stran a stanovena oblast a druh zboží, přičemž každá dodávka zboží je realizována na základě samostatné kupní smlouvy (BusinessInfo.cz, 2009).

Každá smlouva o výhradní distribuci musí splňovat určité náležitosti. Kromě výše zmíněného vymezení konkrétní oblasti a zboží je třeba, aby byly ve smlouvě uvedeny například povinnosti distributora, konkurenční doložka, dodací a platební podmínky, způsob organizace prodeje, ustanovení týkající se reklamních aktivit či informační povinnost smluvních stran. Mezi ostatní, neméně důležité náležitosti, se řadí maximální výše prodejní ceny, zákaz dalšího exportu, způsoby řešení sporů a další smluvní podmínky (Machková et al. 2014).

V případě smlouvy o výhradním prodeji/distribuci se jedná o formu vhodnou pro podniky, které chtějí na zahraniční trh vstoupit především rychle. Výhodou je možné využití již existujících distribučních cest a možnost vstoupit i na vzdálenější trhy či na trhy, kde firmě nejde primárně o velký obrat, nýbrž o přítomnost na určitém trhu bez velkých nákladů a vysoké míry rizika. V mnoha případech podniky využívají tuto formu jako test, jehož úkolem je prokázat, jaký má vybraný zahraniční trh potenciál. V případě, že tento trh prokáže potenciál určité poptávky po daném produktu, pak zpravidla podnik rozváže smlouvu o výhradním prodeji a rovnou investuje do výrobních aktivit v dané lokalitě či zřídí dceřinou společnost, která má na starost kontrolu prodeje v cílové zemi. Mezi nevýhody řadíme ztrátu přímého kontaktu s trhem a riziko nesplnění očekávaného objemu prodeje. Tomuto riziku mohou podniky předejít doložkou ve smlouvě o výhradním prodeji, kterou se odběratel zaváže k minimálnímu nákupu neboli minimálnímu objemu zboží, které musí nakoupit a prodat, čímž je zajištěn určitý obrat na cílovém trhu (Machková 2015).

Pro formu výhradní distribuce, kdy jeden výrobce používá své vlastní distribuční síť a prostředky k prodeji produktů jiné firmy zároveň s těmi svými, je zaveden pojem

piggyback. Jedná se o poměrně jednoduchý koncept s nízkou mírou rizika vhodný pro firmy, které chtějí proniknout na zahraniční trhy. Piggyback je vhodný především pro výrobce řadící se mezi podniky, které jsou pro export příliš malé, nebo které nechtějí investovat velké finanční prostředky do mezinárodního marketingu. Velký podnik za úplatu poskytne malému podniku své dobře zavedené distribuční a marketingové kanály. Malý podnik tak ztratí kontrolu nad marketingem jeho vlastního produktu, což z dlouhodobého hlediska považuje mnoho firem za nevýhodu, ale získá příležitost k růstu (Albaum et al. 2016).

1.1.3 Obchodní zastoupení

Podle Machkové (2015) jsou zastupitelské obchodní vztahy tvořeny na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Vykonavatelem je zástupce, jehož povinností vůči zastoupenému je uzavírat určitý druh smluv a vykonávat činnosti s tím související či vyjednávat a uzavírat obchody, a to jménem zastoupeného a na jeho účet. Důležitým krokem v rámci obchodního zastoupení je samotný výběr obchodního zástupce, jelikož právě jeho kvalita může rozhodovat o úspěchu či neúspěchu firmy na zahraničním trhu. V rámci smlouvy je třeba vymezit obsah působnosti zástupce a před jejím uzavřením prověřit vazby, které může mít ke konkurenci. Ve většině případů se jedná o nevýhradní zastoupení, což znamená, že zástupce má možnost zastupovat i další subjekty a zastoupený může využívat služeb jiných obchodních zástupců. Obchodní zástupce by měl svou činnost vykonávat soustavně, a to dle podmínek a pokynů stanovených zastoupeným, za což mu náleží odměna v podobě provize.

V některých případech je využívána smlouva o výhradním obchodním zastoupení, ze které vyplývají určité povinnosti pro obě zúčastněné strany. V dané oblasti či určeném okruhu osob nemá obchodní zástupce právo vykonávat svou činnost pro jiné osoby a sjednávat obchody na vlastní nebo cizí účet. Stejně tak zastoupený nemá právo pro smluvenou oblast a okruh osob využívat služeb jiného obchodního zástupce. Výjimkou je právo zastoupeného sjednávat obchody, u nichž je také použito výhradní obchodní zastoupení, a to i bez spolupráce s obchodním zástupcem. Zástupce má za těchto okolností nárok na provizi, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny na základě jeho součinnosti. Právo na tuto provizi, která se v oblasti mezinárodního obchodu nazývá uznávací provizí, vzniklo

obchodnímu zástupci na základě soustavného zpracovávání trhu a její výše musí být stanovena smlouvou (Machková et al. 2014).

Uzavřením smlouvy o výhradním obchodním zastoupení je tvořena těsná vazba mezi zástupcem a zastoupeným. Obchodní zástupci tuto formu vyžadují především v odvětvích, kde je jejich činnost spojena s určitými investicemi, například do servisní sítě, nebo v případě, že se většina aktivit zástupce týká daného podniku, a ten je tak na tomto podniku existenčně závislý. Zastoupený může být využitím výhradního zastoupení vystaven určitému riziku, a to v případě, že pověřený zástupce nemá dostatek zkušeností, silnou pozici na trhu, nedostatečné kapacity pro zpracování určené oblasti nebo je zároveň zástupcem konkurenčního podniku (BusinessInfo.cz, 2009).

1.1.4 Komisionářské vztahy

V komisionářských vztazích je využívána komisionářská smlouva, která upravuje vztah mezi komisionářem a komitentem. Komisionář se zde zavazuje zařídit pro komitenta konkrétní obchodní záležitost, a to vlastním jménem a na účet komitenta, který je povinen mu za to zaplatit předem sjednanou částku. Zatímco v případě smlouvy o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje poskytnout pouze příležitost ke sjednání smlouvy, v rámci komisionářské smlouvy se komisionář zavazuje k uzavření jedné konkrétní smlouvy (Machková 2015).

Vzhledem k tomu, že komisionář přímo uzavírá konkrétní smlouvu, je jeho povinností, aby práva, která získal v rámci daného obchodu bezodkladně převedl na komitenta, včetně všeho ostatního, co získal a komitent je povinen si vše převzít. Úplata, na kterou má po zařizení celé záležitosti komisionář nárok, se nazývá komise. Pokud při plnění závazku vzniknou komisionáři další náklady, je komitent povinen mu tyto náklady uhradit. Pro komitenta je výhodou kontrola nad výší cen, jelikož komisionář pracuje s cenami stanovenými komitentem. Další výhodou je bezesporu možnost využít dobré jméno komisionáře, jeho obchodní kontakty, distribuční cesty či postavení na trhu. Mezi nevýhody je naopak nutné zařadit velkou míru samostatnosti komisionáře a taky skutečnost, že podnik vystupuje na zahraničním trhu pod cizím jménem (Machková et al. 2014).

1.1.5 Přímý vývoz

Přímý export je forma, v rámci níž jsou vývozy řízeny přímo samotnou firmou. Je zde vyšší míra rizika a jsou potřeba i poměrně velké investice, nicméně zároveň je zde potenciál vysoké návratnosti. Existuje několik možností, jak přímý vývoz realizovat. První možností je založení domácího exportního oddělení, které zodpovídá za průběh a kontrolu vývozních operací. Druhou možností je založení zahraniční kanceláře, která má v kompetenci prodej, distribuci a komunikaci. Třetí a poslední možností je najmutí prodejců, kteří jezdí na zvolené zahraniční trhy a shánějí zahraniční distributory. Možnost expandovat tímto způsobem na zahraniční trhy mají dnes i malé firmy, a to především díky internetu a technologiím, které nabízí mnoho možností komunikace, ať už přímo se zákazníky nebo s potenciálními obchodními partnery (Kotler 2007).

V případě využití přímého vývozu je zapotřebí mít dokonalé znalosti v oblasti technické a obchodní problematiky. Realizace přímých vývozů probíhá na základě kupní smlouvy a jejich výhodou je přímá kontrola nad výrobkem a cenami. Fakt, že se jedná o přímý obchodní vztah, umožňuje realizaci vlastní marketingové strategie na zahraničních trzích, má pozitivní dopad na její stabilizaci a zvyšuje loajalitu zákazníků (Machková 2015).

1.1.6 Exportní aliance

Exportní aliance neboli sdružení malých vývozců je ideální formou vstupu na zahraniční trh pro malé a střední firmy, kterým schází dostatečná výše zdrojů a zkušeností pro mezinárodní obchod, ale i za těchto okolností chtějí začít s vývozem. Několik takových podniků může dohromady založit exportní alianci a vyvážet společně. Tento způsob vývozu ve většině případů využívají firmy podnikající ve stejném odvětví, jejichž produkty se mohou doplňovat. Samotné sdružení vývozců má pak na starosti analýzu zahraničních trhů, zpracování nabídek, vyřizování objednávek, zajišťování mezinárodní logistiky a sledování výběrových řízení, čímž plní funkci oddělení vývozu. Dále sdružení přebírá funkci zástupce svých členů v zahraničí, jehož hlavními činnostmi jsou vyhledávání místních zástupců, řízení zastupitelské sítě, zprostředkování účasti na zahraničních veletrzích a výstavách a zajištění komunikace s cílovými trhy (BusinessInfo.cz 2009).

Stejně jako u některých již zmíněných forem vstupu na zahraniční trh, se mezi výhody počítá snížení míry rizika spojené s vývozem a zároveň nižší náklady související se samotným vstupem na zahraniční trh. Skrze exportní alianci mají firmy příležitost dostat se k větším zakázkám, které by individuálně nebyly schopné realizovat a mají možnost lepší výchozí pozice pro vyjednávání, čímž mohou docílit nižších cen. Nevýhodou může být nevyrovnané postavení jednotlivých podniků v alianci (Machková et al. 2014).

1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Pokud podnik plánuje rozvinout své mezinárodní podnikatelské aktivity a zvýšit podíl svých služeb nebo výrobků na cílovém trhu, ale zároveň nechce investovat či využít vývozních operací, má možnost na zahraniční trh vstoupit formou, jenž nevyžaduje velké kapitálové investice. Forem, které jsou v této metodě nejčastěji využívány je pět. Konkrétně jsou to licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace. Tyto způsoby vstupu na zahraniční trhy podniky využívají ve snaze o ušetření nákladů, a aby předešly riziku při vstupu na podnikatelsky a politicky nestabilní trhy (Machková 2015).

1.2.1 Licence

Jednou z nejzákladnějších a zároveň nejčastějších forem, které může podnik využít při rozvoji mezinárodních aktivit nad rámec vývozních operací jsou licenční dohody. Jedná se o princip povolení k užití výrobního či zpracovatelského tajemství, ochranné známky či jména, patentů, technické asistence, marketingového know-how, obchodního tajemství nebo jiných vlastnictví, které může udělovatel licence poskytnout. Udělení licence může být efektivním prostředkem k vybudování pomyslných základů na zahraničních trzích, na kterých je možné dále stavět, ať už v podobě přímých investic nebo vývozu (Kotler 2007).

Rozlišujeme tedy několik druhů licencí. Jedná se o licence k užívání patentů, průmyslových vzorů, užitných vzorů, ochranných označení či licence k užívání know-how. Licence se uděluje na základě licenční smlouvy (BusinessInfo.cz 2009).

Pavel Štrach (2009 s. 36) definuje licenci takto: „*Licenční smlouva je svolení o použití nehmotného statku (know-how). Je to ujednání, kterým poskytovatel opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu k využití práv z průmyslového vlastnictví na sjednaném území a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí určité odměny (licenční poplatek, autorský honorář) za určité období.*“

Velké podniky s významným podílem na trhu většinou poskytují licence pouze za určitých okolností. Především se jedná o dokonalou mezinárodní patentovou ochranu, kde má poskytovatel jistotu právní ochrany. V současnosti jsou díky konkurenci levných produktů z Asie u některých druhů zboží velice nízké marže. Pro mnoho firem vyrábějících spotřební zboží se tak licence stává velice významným zdrojem příjmů (Machková 2015).

1.2.2 Franchising

Franchising je forma, jenž upravuje smluvní vztah mezi franšízorem, který je poskytovatelem franšízy a franšízantem, který je jejím nabyvatelem. Franšízor poskytuje oprávnění a zároveň závazek jednotlivým franšízantům k užívání obchodního jména, ochranné známky a práva k užívání předmětu podnikání své firmy. Zároveň s tím předává své know-how, konkrétně systém řízení, způsob, jakým se zabezpečují veškeré služby a poskytuje prodejní a technickou pomoc. Franšízant je zavázán k zaplacení smluvně stanovené odměny a dodržování komerční politiky stanovené poskytovatelem (Gillis a Castrogiovanni 2012).

V současné době je možné se nejčastěji setkat s obchodním franchisingem, který je uplatňován v mnoha podnikatelských odvětvích, jako jsou například maloobchody, hotely, fastfoody atp. V menší míře se je možné setkat také s průmyslovým franchisingem. Franšízorem je zpravidla významný a ve svém odvětví velmi úspěšný podnik s detailním a propracovaným pojetím marketingové koncepce, kterou je zvyklý uplatňovat v mnoha zemích po celém světě. Jedná se o metodu, která je již v podstatě standardizovaná, velmi dobře propracovaná, stále vylepšovaná a franšízantům tak nabízí svou dobrou image a silnou značku pod kterou mohou podnikat (Machková et al. 2014).

Jak už bylo naznačeno, v rámci franchisingu často dochází k rozvoji počáteční podnikatelské koncepce, který je zajišťován jak poskytovatelem, tak nabyvatelem, a to především na základě sdružování zdrojů. Povinností nabyvatele je zařízení finančních, materiálních a lidských zdrojů. Poskytovatel musí zajistit určení podnikatelské strategie, zabezpečit, aby byli zaměstnanci dostatečně vzdělaní a proškolení a poskytnout podporu pro právní služby, účetnictví a logistiku. Po organizační stránce se jedná o jednoduchou strukturu, kde jsou jasně definované kompetence. Nabyvatel se stává samostatným podnikatelem se svou vlastní právní subjektivitou a poskytovatel mu k tomu poskytuje již zavedené know-how (Machková 2015).

1.2.3 Smlouvy o řízení

Smlouvou o řízení poskytuje podnik své manažerské know-how. Jde o princip, ve kterém se firma smluvně zavazuje poskytnout své řídicí znalosti a manažery. Tento způsob řízení je nejčastěji využíván podniky ve vyspělých zemích. Týká se řízení v rámci výrobních závodů, služeb či poradenství. Smlouvy o řízení jsou často využívány v odvětvích jako je hotelový management. Stejně jako u franchisingu se jedná o přenesení již osvědčeného konceptu na zahraniční trh. Odměna za poskytnutí know-how může být v podobě procentuálního podílu na dosaženém obratu, podíl na zisku nebo získání určité části akcií firmy dle podmínek, které se předem stanoví (Kotler 2007).

1.2.4 Outsourcing

Outsourcing je metodou přenosu konkrétní činnosti podniku na vnější subjekt na základě smlouvy. Firma tímto způsobem sama sobě umožní lepší soustředění na své nejsilnější stránky, které jí přináší mnohem větší přidanou hodnotu. Velkou výhodou je tedy možnost upření větší části pozornosti směrem, který je pro podnik a jeho růst nejvýhodnější. Mezi další výhody, které outsourcing nabízí, lze uvést nízké náklady a schopnost být flexibilní. Firma je tak schopna změny dodavatelů, pružně reaguje na změny poptávky, umí se přizpůsobit výkyvům v rámci sezóny a je vystavena mnohem menší míře rizik, jako je například riziko teritoriální. V některých oborech je outsourcing využíván velmi často a nadnárodní společnosti ho v takových odvětvích využívají mnohem více než formu

přímých zahraničních investic. Tyto obory je možné rozdělit na dvě skupiny. Konkrétně na obory, které jsou technologicky náročné a na obory náročné, především co se týče levné a nízko kvalifikované pracovní síly (Belcourt 2006).

1.2.5 Výrobní kooperace

V případě mezinárodní výrobní kooperace se jedná o princip, ve kterém je výrobní program rozdělen mezi více výrobců z několika států a konečný produkt tak může být sestavován několika výrobci. K dispozici má podnik různé úrovně, na kterých může tuto kooperaci používat. Mimo spolupráce v rámci výroby se mohou podniky společně podílet také na distribuci, výzkumu a vývoji nebo na poskytování některých služeb. Smlouvu o výrobní kooperaci nazýváme nepojmenovanou smlouvou, což znamená, že její forma se odvíjí od toho, na čem se domluví smluvní partneři (BusinessInfo.cz 2009).

Machková (2015 s. 81) uvádí: *„Smluvní partneři mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílu v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. Důležitým motivem může být i zvýšení kvality a užité hodnoty finálního výrobku.“*

1.3 Kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy

Podle Machkové (2015) jsou kapitálové vstupy firem na zahraniční trhy považovány za nejvyšší stupeň v rámci mezinárodního rozvoje podniku a jeho aktivit na mezinárodních trzích. Jedná se o investičně náročné operace, které jsou typické především pro velké a kapitálově silné firmy. Ve většině případů jsou realizovány formou přímé nebo portfoliové investice. Účelem přímé zahraniční investice je založit, získat nebo rozšířit trvalé ekonomické vztahy mezi investorem z jednoho státu a firmou nacházející se v jiném státě. Přímé zahraniční investice je možné využít v podobě tří forem. Konkrétně se jedná o kapitálové vklady, vnitřní firemní půjčky a reinvestovaný zisk. Na druhé straně v rámci portfoliových investic podniky nakupují akcie či jiné cenné papíry. Investice podniků na

zahraničních trzích jsou velmi důležitou součástí rozvoje světové ekonomiky. Právě skrze tyto investice dochází k přísunu kapitálu, který je nutný pro modernizaci a restrukturalizaci firem. Kromě samotného kapitálu se dále jedná o přínos progresivních technologií, technického a manažerského know-how, tvorby dalších pracovních míst apod.

Ve většině případů jsou zahraniční investice realizovány mezi vyspělými státy. Je zde možnost výběru z pěti forem kapitálových vstupů na zahraniční trhy. Jedná se o investice na zelené louce, akvizice, fúze, společné podnikání a strategické aliance. Při výběru nejvhodnější formy kapitálového vstupu se podnik řídí různými faktory, které zásadně ovlivňují jeho konečné rozhodnutí. Tyto faktory se dělí na čtyři základní skupiny: marketingové faktory, obchodněpolitické faktory, nákladové faktory a příznivé investiční klima. Výběr může být ovlivněn také specifiky v daném oboru či vyspělostí a kulturní odlišností dané země (Machková 2015).

1.3.1 Investice na zelené louce

Formou investic na zelené louce jsou firmy, které byly na zahraničním trhu nově založeny a postaveny. Na rozdíl od akvizic přinášejí hostitelské zemi řadu výhod, jako jsou příliv kapitálu, moderní technologie, zvýšení konkurence na trhu a nová pracovní místa. Z tohoto důvodu jsou v mnoha případech tyto firmy podporovány ze strany státu formou investiční pobídky. Tuto metodu vstupu často využívají podniky, které chtějí rozšířit své výrobní nebo prodejní kapacity na zahraničních trzích. Zároveň se jedná o formu, která je v mnoha případech využívána pro vstup na trh méně vyspělé země nebo v oborech, jenž jsou technologicky náročné, a je tak efektivní zde postavit nové pracoviště se špičkovou výbavou (Zekiri 2016).

1.3.2 Akvizice a fúze

Akvizice je definována jako situace, kdy podnik převezme jinou fungující firmu nebo její část. Tato převzetí mohou být přátelská a nepřátelská. Zatímco v rámci přátelského převzetí se jedná o zesílení firemní pozice na trhu, nepřátelské převzetí se nejčastěji používá

jako nástroj na likvidaci konkurentů. Fúzí se rozumí způsob, kdy dva nebo více podniků splynou či jsou sloučeny do jednoho (BusinessInfo.cz 2009).

Jak píše Jiří Fotr (2012 s. 260): „*Při sloučení jedna nebo více obchodních společností zanikne bez likvidace a všechna jejich aktiva a závazky přebírá jedna ze zúčastněných společností, tj. nástupnická společnost. Odlišností splynutí je, že všechny splývající obchodní společnosti zanikají a vzniká nová nástupnická společnost.*“

Oproti investicím na zelené louce nejsou akvizice a fúze tak výhodné pro ekonomiku cílového státu, jelikož při jejich realizaci nedochází ke zvýšení výrobních kapacit a většinou ani k tvorbě nových pracovních míst. V mezinárodním obchodě se akvizice a fúze dělí na tři základní skupiny: horizontální, vertikální a konglomerátní. Nejužívanější je forma horizontální, kde dochází ke spojení firem, které podnikají ve stejném oboru. Mezi její hlavní cíle lze zařadit úspory z rozsahu a větší podíl na světovém trhu. Cílem vertikální formy je posílit kontrolu nad dodavateli a odběrateli. Konglomerátní forma se užívá pro spojení firem z různých odvětví a jejím hlavním cílem je diverzifikovat firemní aktivity a rozložit podnikatelská rizika (Machková 2015).

1.3.3 Joint venture

Základním principem joint venture neboli společného podnikání je sdílení vlastnictví a kontroly nad danou společností. Podniky tuto formu zpravidla vyžívají z důvodu politiky vlády v dané zemi nebo tlaku konkurenčního prostředí. Některé firmy volí tento způsob z důvodu přínosu větší profitability v rámci dlouhodobé perspektivy, než tomu je u jiných forem vstupu (Albaum et al. 2016).

V rámci mezinárodního obchodu se rozeznávají dvě formy společného podnikání: smluvní společné podniky a společné podniky, jež byly založeny na základě kapitálových investic. Základem smluvních společných podniků je princip dohody ekonomicky a právně nezávislých partnerů na spolupráci v daném odvětví, aniž by došlo ke kapitálovým vkladům. Jako příklad můžeme uvést součinnost v rámci výzkumu a vývoje, výrobní kooperace či zabezpečení společných služeb. Založení společného podnikání na základě kapitálových investic dělíme na minoritní, paritní, majoritní a stoprocentní vlastnictví zahraničního

podniku. Některé, především rozvojové země, omezují výši vkladu, kterou může zahraniční investor do podniku vložit, nicméně cílem zahraničních investorů je v mnoha případech získat stoprocentní kontroly nad podnikem a jeho úplné vlastnictví (Berndt et al. 2007).

1.3.4 Strategické aliance

Strategické aliance fungují na podobném principu jako společné podnikání, ale s odlišnou motivací, která vedla k jejich vzniku. Nejčastěji se jedná o spolupráci velkých, kapitálově silných firem z vyspělých zemí. V minulosti byly strategické aliance využívány především v oborech, které jsou spjaté s vědecko-technickým pokrokem, jako jsou například telekomunikace, informatika nebo letecký a automobilový průmysl. V současnosti se s nimi již můžeme setkat i v jiných oborech. Konkrétně se jedná o obchodní řetězce nebo podniky, které vyrábějí rychloobrátkové zboží (Machková 2015).

2. Okolnosti vstupu firem na zahraniční trhy

Česká republika se řadí mezi ekonomiky, které jsou orientované především na export. I z tohoto důvodu je proto nutné, aby subjekty působící na českém trhu hledaly cesty, jak proniknout na nové zahraniční trhy. Toto platí nejen pro firmy, jejichž působení zatím probíhá pouze v rámci českého trhu, ale také pro podniky, které již na některé ze zahraničních trhů expandovaly. S přípravami a volbou vhodné strategie pro vstup firmy na zahraniční trh se nicméně pojí určitá míra rizika. Ta spočívá především ve špatných investicích, například do neefektivních či nevhodných analýz nebo ve špatné formě jednání či jeho neefektivním vedení. Znalost psaných i nepsaných pravidel a metodik, které se používají při vstupu firem na zahraniční trhy, je proto nutností. Je důležité, aby firma byla schopna přizpůsobit své aktivity politicko-právním, ekonomickým, sociálně-kulturním a technologickým faktorům, které jsou na jednotlivých trzích (Halík a Fialová 2016).

Prvním a základním krokem při vstupu na zahraniční trh je zhodnocení současné situace podniku a jeho připravenosti pro vstup na tento konkrétní trh. Celý postup a plánování je možné shrnout do tří nejdůležitějších bodů. Nejprve je třeba stanovit cíl, respektive konkrétní cíle, kterých chce firma dosáhnout a které budou zároveň sloužit jako kritéria pro hodnocení vývoje a postupu. Dále musí být vytvořen program, jehož cílem je tvorba marketingového mixu, a to jak z hlediska strategického, tak i z hlediska taktického. Posledním bodem je organizace, kde dochází k vytvoření organizačních prostředků a lokalizování zdrojů, které budou použity k realizaci. Pro analýzu podniku se používá SWOT analýza (Albaum et al. 2016).

Samotné činnosti podniku na jakémkoliv trhu jsou ovlivněny jeho makroprostředím neboli vnějším prostředím, které sebou přináší těžko předvídatelné dopady. Makroprostředí na podnik působí stále a není zde možnost ho nějak zásadně ovlivnit. Je proto potřeba, aby se firma snažila co možná nejpružněji přizpůsobit. Měnící se vnější prostředí podniku pak přináší řadu změn, v jejichž rámci příležitost pro jednoho může znamenat hrozbu pro druhého. Makroprostředím jsou myšleny vlivy, jejich vývojové trendy a tendence. To vše je třeba velmi precizně sledovat a provádět řádné analýzy, aby bylo možné vytvořit odhad následků. Účelem analýzy není pouze sbírání statických dat, ale také odhalení trendů, které

se v makroprostředí nachází a na základě nichž je možné odhadovat, jak bude vývoj vypadat v budoucnu. Pro analýzu makroprostředí je využívána např. PEST analýza (Kozel 2006).

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je základním nástrojem pro analýzu podniku. Její název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých částí této analýzy (Kotler 2007):

- Strengths – Silné stránky podniku
- Weaknesses – Slabé stránky podniku
- Opportunities – Příležitosti
- Threats – Hrozby

Mezi největší výhody SWOT analýzy se řadí její jednoduchost. Jedná se o jednoduchý diagram nebo tabulku, ze kterého je dobře vidět vše potřebné a není složité mu porozumět. Zároveň je tato analýza uplatnitelná na mnoha úrovních v celé firmě. Nevýhodou naopak může být používání špatných či irelevantních dat a informací při tvorbě analýzy, což může vést k jejímu neefektivnímu zpracování (Sarsby 2016).

2.2 PEST analýza

Součástí analýzy makroprostředí jsou legislativní normy, které mají přímý nebo nepřímý vliv na samotné podnikání, dále je její součástí velikost a potenciál trhu, konkurence a zároveň fakt, jak náročné je pro podnik na konkrétní trh vstoupit. Základní metodou pro analýzu makroprostředí je tzv. PEST analýza (Štědroň et al. 2018).

Tabulka 2: PEST analýza

P	Politické a právní prostředí
E	Ekonomické prostředí
S	Sociální a kulturní prostředí
T	Technologické prostředí

Zdroj: vlastní zpracování podle (Berndt et al. 2007)

V tabulce 2 jsou vyjmenovány jednotlivé části PEST analýzy, které jsou důležité při analýze vybraného zahraničního trhu. Tyto části neboli jednotlivá prostředí jsou popsány v následujících podkapitolách.

2.2.1 Politické a právní prostředí

Veškeré rozhodovací procesy v marketingu a obchodu jsou přímo ovlivněny politickým prostředím a jeho neustálým vývojem. Politickým prostředím není myšlena pouze vláda, ale také legislativa, která s politickým prostředím neodmyslitelně souvisí, respektive je jeho součástí. Celé politické a právní prostředí má tak vliv na všechny organizace a jedince v každé společnosti a určitým způsobem je reguluje. Regulace samotná je velice důležitá pro fungování téměř každého systému, a pokud je užívána ve správné míře, tak zajišťuje prostředí s rovnými podmínkami na trhu zboží a služeb a zároveň podporuje rozvoj konkurenčního prostředí. Z těchto důvodů je vládou tvořena veřejná politika, která má za úkol stanovit zákony a předpisy, jenž do určité míry obchod regulují a řídí (Albaum et al. 2016).

Zasazení obchodu do určitého legislativního rámce se několik posledních let rozšiřuje v celosvětovém měřítku. Například součástí legislativy Evropské komise jsou zákony a nařízení v rámci konkurenčního chování, produktových norem, produktové odpovědnosti a obchodních transakcí v EU. V USA existuje legislativa upravující konkurenci, ochranu životního prostředí, slušné obchodní zvyklosti, pravdivost reklamy, bezpečnost produktu a různé další oblasti. Jsou také země, které se rozhodly jít cestou poměrně přísných spotřebitelských zákonů. V Norsku jsou kupříkladu zakázány některé typy podpory prodeje. Konkrétně se jedná o zákaz spotřebitelských soutěží, zákaznických kupónů a odměn (Kotler 2007).

Zákonů a právních rámců je mnoho a je poměrně složité pochopit, jak je určitá marketingová aktivita ovlivněna politickým prostředím. Zákony jsou tvořeny v mnoha úrovních. Dalším důležitým aspektem je fakt, že v legislativě dochází neustále ke změnám, což přeneseně znamená, že něco, co platilo ještě před rokem, už nemusí platit dnes. Samotná legislativa upravující obchod má svůj význam ze tří základních důvodů. Zaprvé se jedná o ochranu podniků před konkurencí, na což dohlíží antimonopolní úřad či úřad pro

hospodářskou soutěž. Zadruhé jde o ochranu spotřebitele před podnikatelskými praktikami, které jsou legislativou definovány jako nekalé či bezohledné. Třetí a poslední důvod je ochrana zájmů celé společnosti, která má za cíl zajistit, aby podniky nesly odpovědnost za sociální náklady svých produktů a výroby (Kotler 2007).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že jednotlivé právní rámce a zákony se mohou v různých cílových zemích a na konkrétních trzích lišit a různými způsoby regulovat a řídit obchod a mít tak zásadní vliv na jednotlivá marketingová rozhodnutí. Pro každý subjekt je tedy nezbytná přesná znalost právních předpisů a legislativy dané země.

2.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je pro podnik souhrn obsahující trendy a tendence, které vytvářejí mnoho různých podnikatelských možností, má vliv na kupní a spotřební chování každého subjektu v rámci trhu a stanovuje celkové využívání zdrojů. Zároveň je jeho součástí nespočet vlivů, jež mají dopad na kupní sílu a výdaje všech obyvatel, přičemž velikost kupní síly se odvíjí od ekonomických podmínek, ve kterých se nachází jednotlivci a firmy (Kozel 2006).

Základní a zároveň zásadní charakteristikou ekonomického prostředí je možnost zachytit velikost a specifické vlastnosti konkrétního zahraničního trhu, kdy zároveň právě velikost trhu nabízí možnost odvození jeho potenciálu a objemu, což je zásadní při posouzení, zda mají jednotlivé produkty na trhu šanci. Nejdůležitějšími faktory, které jsou při analýze ekonomického prostředí zkoumány jsou tyto (Berndt et al. 2007):

- Populační vývoj
- HDP celkem i na obyvatele
- Příjem na obyvatele, rozdělení příjmu
- Inflace
- Kupní síla
- Vývoj úrokových sazeb
- Nezaměstnanost

Toto jsou základní ukazatele, které jsou vyhodnocovány veřejnými či soukromými institucemi a jsou téměř každému běžně přístupné. Z analýzy těchto ukazatelů je možné mnohé odvodit. Například v případě, že se podnik rozhodne vstoupit na trh v zemi, kde je nízký populační vývoj a vysoká nezaměstnanost, dá se předpokládat, že dosáhne poměrně nízkých prodejů svého produktu. Pro podniky je tedy důležité sledovat ekonomickou konkurenceschopnost jednotlivých zemí. Celosvětově jí vyhodnocuje například World Economic Forum. V rámci tohoto hodnocení jsou země rozděleny do tří skupin, podle jejich ekonomického vývoje. Celé hodnocení ekonomické konkurenceschopnosti je důležitým nástrojem firmy během výběru zahraničního trhu a následném vstupu na tento trh. V celém procesu hraje zásadní roli, jelikož právě stádium ekonomického vývoje konkrétní země přímo ovlivňuje potenciální úspěch či neúspěch podniku na vybraném trhu (Štědroň et al. 2018).

Všechna výše zmíněná fakta a informace odkazují na důležitost neustálého sledování všech klíčových ekonomických ukazatelů, a především pak těch, které se přímo týkají daného odvětví. Ekonomické prostředí je bludiště a je těžké v něm odhadovat budoucí vývoj událostí. Proto mají podniky tendenci soustředit se pouze na faktory, které mají klíčový vliv na jejich provoz, spíše než na širší spektrum ekonomických ukazatelů.

2.2.3 Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí formuje soubor postojů a hodnot všech lidí z ekonomického hlediska spotřebitelů. V rámci tohoto prostředí působí mnoho institucí a faktorů, které mají vliv na způsob, jakým se spotřebitel chová, jak uvažuje a co preferuje. Každá společnost má odlišné základy, zkušenosti, zvyky, tradice atd., což ovlivňuje postoje a smýšlení všech lidí v rámci dané země. Pro podniky je proto nutná znalost všech sociálních a kulturních specifik vybraného trhu a schopnost se jim v rámci trhu přizpůsobit, respektive přizpůsobit veškerou svou nejen marketingovou činnost (Kotler 2007). Samotnou kulturu pak například Pavel Štrach (2009 s. 94) definuje jako: „*Souhrn znalostí, hodnot, víry, umění, zvyků, jazyka a dalších atributů osvojených člověkem, členem společnosti.*“

Mezi nejpodstatnější a zároveň nejzákladnější specifika sociálních a kulturních odlišností lze zařadit řeč. Řeč je v každé kultuře základním prostředkem pro komunikaci

a zároveň je i určitým obrazem toho, jak daná kultura přemýšlí a vnímá svět kolem sebe. Díky globalizaci už dnes sice není za každých okolností nutné znát řeč té konkrétní země, jelikož může být použita angličtina nebo jiný světový jazyk, ale paradoxně právě díky globalizaci se může ze znalosti řeči stát poměrně důležitá výhoda. Schopnost komunikace v jazyce daného státu je velkým přínosem pro samotný obchod, jelikož se podnik stává pro místní zákazníky mnohem důvěryhodnějším (Štědroň et al. 2018).

Tak jako je důležitá verbální komunikace, tedy řeč, tak je důležitá také neverbální komunikace, která se v jednotlivých zemích velmi odlišuje. Zatímco například ve Španělsku či v Itálii je neverbální komunikace výrazná a je důležitou součástí celkového projevu, v severských zemích či v Anglii je zastřená a často i skrývaná. V případě neznalosti některých specifik neverbální komunikace v dané zemi může dojít k nedorozumění mezi obchodníky a následně neúspěšnému obchodu. Mezi další specifika sociálně-kulturních odlišností řadíme způsob, jakým se lidé oblékají, jak se stravují či jaký mají vztah k osobní hygieně. Důležitým faktorem je také smysl pro estetiku, který se může projevit, když jde o design, vzhled, styl, emoce, pohled na ideál krásy atd. (Machková 2015).

Kulturní a sociální zvyky a odlišnosti tedy firmám umožňují předem odhadnout, jaké mohou vzniknout na konkrétním trhu problémy nebo naopak příležitosti. Dávají podnikům příležitost získat si důvěru zákazníků, ale zároveň nastavují jasná pravidla hry, kterými se každý subjekt při vstupu na zahraniční trh a setkání s jinou kulturou musí řídit, pokud chce být efektivní a úspěšný.

2.2.4 Technologické prostředí

Obzvláště v posledních dekáдах jsou nedílnou součástí našeho světa technologie, které náš život mnohdy zásadním způsobem ovlivňují a mění. Technologické prostředí je pro firmy při analýze makroprostředí důležitým faktorem a je třeba mu věnovat velkou část pozornosti. Základní ukazatel je pro podniky technická vyspělost dané země a tím pádem i trhu, na který se firma chystá vstoupit (Štědroň et al. 2018).

Kromě technické vyspělosti dané země se v rámci technologického prostředí sleduje také způsob, jakým využívá svůj vědecko-výzkumný potenciál. V případě konkrétních

analýz technologického prostředí podniky využívají několik různých ukazatelů. Základními ukazateli pro analýzu technologického prostředí jsou ukazatele GERD a BERD. První jmenovaný ukazatel vyjadřuje hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj, zatímco druhý je ukazatelem celkových výdajů na vlastní výzkum a vývoj v rámci podnikatelského sektoru. Mezi další ukazatele, které firmy sledují v technologickém prostředí, řadíme například výdaje na výzkum a vývoj v konkrétních oblastech, množství mezinárodních patentů, množství vědeckých pracovníků, množství výpočetní techniky nebo kolik lidí používá internet. Samotné investování prostředků do oblastí, jako je výzkum a vývoj, má podstatný vliv na konkurenceschopnost jednotlivých zemí. Do výzkumu a vývoje vkládají největší investice především ty největší a nejvyspělejší země. Jako příklad můžeme uvést USA, Japonsko či Německo (Machková 2015).

Pokud podnik chce být úspěšný v dnešní zrychlené době plné technologického pokroku a neustálého vývoje, je třeba, aby měl schopnost adaptace. Musí se snažit být neustále informován o všem, co se děje v rámci odvětví, ve kterém podniká. Ať už se jedná o samotný technologický pokrok nebo jeho vliv na budoucnost. Základním stavebním kamenem úspěchu je informovanost, schopnost informace rychle a efektivně vyhodnocovat a následně výstupy z tohoto vyhodnocení co nejlépe implementovat do vlastního podnikání.

3. Charakteristika vybrané firmy

Informace pro tuto kapitolu byly získány z interních materiálů společnosti a z volně přístupných rozhovorů s majitelem. Pro analytickou část této bakalářské práce byla zvolena firma Matějovský a.s., se sídlem v Semilech. Společnost Matějovský vyrábí ložní povlečení a bytový textil a ve svém oboru se na českém trhu řadí k absolutní špičce. Název společnosti je součástí loga, stejně tak slogan (Obrázek 1).



Obrázek 1: Logo firmy Matějovský a.s.

Zdroj: interní materiály společnosti

Firma je v České republice ve svém odvětví udavačem trendů, především co se týče ložního povlečení, které je jejím prvním, základním a zároveň nejprodávanějším produktem. Jedná se o rodinný podnik s dlouholetou tradicí, který založil před čtyřiceti lety, v roce 1990, pan Zdeněk Matějovský. Jak se lze dočíst na webu (matejovsky-povleceni.cz 2022), společnost si zakládá na následujících bodech:

- Zkušenost a tradice textilní výroby
- Kvalitní suroviny a moderní technologie
- Design a trendy
- Široký výběr
- Precizní a spolehlivé výrobky
- Profesionální jednání

3.1 Historie firmy

Jako všechny začátky v podnikání, i začátky firmy Matějovský nelze označit za snadné. Zdeněk Matějovský na samotném počátku vložil do firmy 15 000 Kč a půjčil si 50 000 Kč od svého příbuzného. Tyto peníze byly vloženy do nákupu látek, aby následně mohla začít výroba péřových a prošíváných dek a poté povlečení. To vše nejprve Zdeněk Matějovský vyráběl téměř sám, dá se říct na koleni. S tím, co bylo vyrobeno, objížděl různá města a obchodní domy a nabízel své produkty. Veškeré finanční prostředky, které se mu podařilo touto formou vydělat, obratem investoval nazpět do své společnosti. Firmu vybudoval bez úvěrů (rodinnafirma.net 2018).

Důležitým krokem na cestě k úspěchu byl rok 1991, kdy Zdeněk Matějovský navštívil obchodní dům Máj a nabídl zde padesát kusů svého povlečení. Všechny padesát kusů bylo vyprodáno do druhého dne a byla učiněna objednávka na dalších pět set kusů. Mezitím už bylo třeba zaměstnat lidi, kteří s šitím pomáhali, a firma tak pomalu začala růst a dodávat do dalších obchodních domů po celé České republice. Na začátku milénia přišel další zásadní krok. Po roce 2000 začala společnost pracovat na svém vlastním e-shopu, který se postupně stával důležitým prostředkem pro prodej a dnes samotný e-shop společnosti činí $\frac{3}{4}$ veškerého prodeje (VeJVodová 2020).

Společnost od samého začátku potřebovala pro své aktivity nějaké prostory. V prvních letech si prostory pronajímala, s růstem celé firmy byly nicméně potřeba další a větší prostory. V tomto ohledu byl zásadním rok 2006, kdy firma koupila na okraji města Semily plochu o rozloze dvacet tisíc metrů čtverečních, kde o několik let později, v roce 2011, vznikla nová budova s rozlohou devíti tisíc metrů čtverečních. Toto moderní sídlo společnosti se do dnešního dne rozrostlo o dvě další haly a je tak důležitou součástí úspěchu celé firmy a zároveň zajišťuje budoucnost a s ní spojený potenciální růst.

3.2 Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno, společnost Matějovský se zabývá výrobou a prodejem ložního povlečení a bytového textilu. Základním produktem, který pokrývá šedesát procent veškerých prodejů v rámci e-shopu, je povlečení. Výroba povlečení je rozeseta v podstatě

po celé Evropě. Její část, konkrétně šití, probíhá přímo v sídle firmy v Semilech, nicméně i část z tohoto procesu je pokryta subdavateli. Dalšími produkty jsou například ručníky, prostěradla, noční prádlo, polštáře, přikrývky atd.

Firma si zakládá na kvalitě a designu, přičemž design je tím, čím se už od prvního pohledu odlišuje od konkurence. Pro design svého povlečení využívá Matějovský a.s. designéry ze zemí jako Francie, Itálie, Španělsko, Nizozemsko či Portugalsko. Důležitým prvkem jsou i licenční produkty, jako je například povlečení s krtečkem (Obrázek 2) či s Karlem Gottom. Nebo designových povlečení, kde je velice úspěšnou spolupráce s designérkou Blankou Matragi (Obrázek 3).



Obrázek 2: Povlečení Hlubina
Zdroj: (matejovsky-povleceni.cz 2022)



Obrázek 3: Povlečení Krtek v lese
Zdroj: (matejovsky-povleceni.cz 2022)

Designové produkty ve spojení s kvalitou posilují nejen konkurenceschopnost produktů firmy, ale také její značku.

3.3 SWOT analýza společnosti Matějovský

V následujících čtyřech kapitolách budou popsány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy Matějovský a.s. a tedy provedena kompletní SWOT analýza této společnosti. O příležitostech a hrozbách je přemýšleno již směrem k vybraným zahraničním trhům. Tato analýza bude v dalším průběhu analytické části použita ke zhodnocení skutečnosti, jak je firma připravena na potenciální vstup na zahraniční trhy. Konkrétně na trhy Rakouska a Švédska. Analýza byla vytvořena na základě konzultace s firmou.

3.3.1 Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky společnosti Matějovský a.s. lze bezpochyby zařadit důraz na kvalitu, design a tradici. Kvalita je alfou a omegou celého úspěchu společnosti, je na ní kladen důraz celých dvaatřicet let existence firmy a je tedy podložena dlouhodobou zkušeností. Samotnou kvalitu produktů pak kontroluje a certifikuje Textilní zkušební ústav. Firma také stále investuje velké množství finančních prostředků do rozvoje, a to jak v rámci výrobních procesů, tak skladování. S kvalitou přímo souvisí i doba životního cyklu výrobku, která je u veškerého sortimentu na velmi vysoké úrovni, což lze podložit počtem reklamací, které činí pouhou jednu setinu procenta. V rámci kvality se nejedná pouze o kvalitu produktů, ale také o kvalitu zákaznického servisu, na jehož vysoké úrovni si společnost taktéž zakládá.

Stejně jako kvalita je důležitý také design, kterým se firma odlišuje od konkurence a který přináší zákazníkům určitou přidanou hodnotu v podobě spojení umění s běžným vybavením domácnosti. Firma je od roku 2013 každoročním vítězem v soutěži shop roku, kde ovládá cenu kvality v kategorii bydlení a design. Silnou stránkou je také tradice, kterou firma buduje již tři desetiletí. Za tak dlouhé působení na trhu byly veškeré procesy, znalost prostředí a určité know-how dotaženy téměř k dokonalosti. S tímto souvisí další silná stránka společnosti, což je schopnost velice rychle přizpůsobovat své kapacity aktuální poptávce.

Silnou stránkou je bezpochyby také vlastní sídlo (Obrázek 4), které má společnost v Semilech.

Obrázek 4: Sídlo společnosti Matějovský a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti

Od doby jeho dostavění v roce 2011 se každoroční růst společnosti pohyboval v rozmezí deseti až dvaceti procent. Růst samotného e-shopu, který je zásadním prvkem v rámci prodeje, a tedy další silnou stránkou společnosti, se pak každoročně pohybuje mezi deseti až patnácti procenty.

3.3.2 Slabé stránky

První ze slabých stránek firmy je následkem jedné z výše uvedených silných stránek. Společnost investuje velké množství finančních prostředků do rozvoje, čímž dochází k určitému upozadění marketingových aktivit a komunikace, do kterých firma investuje mnohem méně než právě do zmiňovaného rozvoje. Další slabou stránkou je existence pouze jedné vlastní prodejny, která se nachází v Semilech. Velké množství zákazníků tak přichází o možnost si před koupí produkt prohlédnout na vlastní oči a osahat, což může být pro některé zákazníky důležitou součástí celého procesu nakupování. Na tuto slabou stránku navazuje poměrně malé množství distribučních míst a absence vlastní nákladní dopravy.

Za slabou stránku můžeme považovat také skutečnost, že se firma pohybuje pouze na československém trhu a nemá tak zatím žádný mezinárodní obchod. Majitel uvedl, že hlavním důvodem této skutečnosti jsou odlišné rozměry ložního povlečení v jednotlivých zemích, kterým by musela firma přizpůsobit výrobní procesy.

3.3.3 Příležitosti

Příležitostí je na domácím trhu pro společnost stále rostoucí výše zájmu o její produkty ze strany velkoobchodů a maloobchodů. Tento zájem může být příležitostí k maximalizaci prodeje a tím pádem i zisku, což je hlavním cílem každého podniku. Mezi další příležitosti řadíme také technologie, které se v dnešní době velmi rychle vyvíjejí a stále zdokonalují. Technologie mohou být pro firmu důležitým faktorem pro optimalizaci všech procesů a snižování nákladů, a to jak na československém trhu, tak při případném vstupu na zahraniční trh. Dále může být příležitostí spolupráce s dalšími významnými designéry a umělci či vyjednání dalších licencí od populárních tvůrců a značek. Došlo by tak ke zvýšení pestrosti sortimentu a případnému přílivu nových zákazníků.

Důležitou příležitostí, která bude zároveň v rámci následujících kapitol analytické části této práce dále analyzována, je potenciální vstup firmy na vybrané zahraniční trhy. Expanze na zahraniční trhy může být pro společnost přínosem, pokud je provedena správně a s řádnou přípravou. Případný úspěšný vstup na zahraniční trh může přinést kromě nových zákazníků a zvýšení zisku také nové poznatky a další příležitosti pro růst, optimalizování procesů a dalšího budování značky. Zásadním krokem je v tomto ohledu výběr správného trhu. Proto bude provedena PEST analýza.

3.3.4 Hrozby

Pro každý podnik je jednou z největších hrozeb konkurence. Jinak tomu není ani u společnosti Matějovský a.s., která se s konkurencí a jejími mnohdy nekalými praktikami potýká po celou dobu své existence. Největší hrozbou v rámci konkurenčního boje je zneužití značky Matějovský, která je pro tyto případy chráněna ochrannou známkou. I přesto existují subjekty, které značku zneužily či zneužívají, ať už v rámci kopírování designu nebo parazitování na dobrém jménu společnosti formou vydávání se za tuto značku. Společnost může být těmito aktivitami poškozena a je tak velice důležité, aby veškeré tyto aktivity sledovala a snažila se jim právní cestou bránit a zamezovat. Konkurenci řadíme k největším hrozbám i v rámci potenciálního působení firmy na zahraničním trhu. Konkurenční podniky na zahraničním trhu mají oproti vstupující společnosti výhodu znalosti prostředí a již vybudované důvěry zákazníků.

Mezi hrozby lze dále zařadit veškeré ekonomické, ale i politické krize či válečné konflikty, které mohou mít nepředvídatelné dopady na podnik a jeho aktivity jak na domácím trhu, tak na zahraničním. Hrozbou může být nepochybně také vstup na zahraniční trh v případě, že by došlo ke špatnému odhadu situace. Se vstupem na zahraniční trhy jsou vždy spojena určitá rizika.

3.3.5 SWOT analýza – tabulkové zpracování

V následující tabulce 3 je popsána kompletní SWOT analýza firmy Matějovský pro lepší a rychlejší orientaci v jednotlivých částech a bodech. Tyto jsou důležité pro další postup v rámci analýzy potenciálního vstupu firmy na zahraniční trh:

Tabulka 3: SWOT analýza firmy Matějovský a.s.

SWOT analýza firmy Matějovský a.s.			
Mikroprostředí		Makroprostředí	
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita • Design • Tradice • Know-how • Nízké procento reklamací • Vysoká úroveň zákaznického servisu • Investice do rozvoje 	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Zájem maloobchodů a velkoobchodů • Technologie • Optimalizace procesů • Snížení nákladů • Spolupráce s designéry a umělci • Vyjednání licencí • Vstup na zahraniční trhy
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> • Malá podpora komunikace • Jedna vlastní kamenná prodejna • Malé množství distribučních míst • Absence vlastní nákladní dopravy • Absence mezinárodního obchodu 	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • Nevládnutí konkurenčního boje • Zneužití dobrého jména společnosti • Napodobování/kopírování • Globální krize

Zdroj: vlastní zpracování

Ze silných stránek společnosti jsou jednoznačně nejdůležitější kvalita, design a tradice, jelikož se jedná o hlavní prvky, které stojí za úspěchem firmy. Ze slabých stránek je to naopak malá podpora komunikace a pouze jedna vlastní kamenná prodejna. Marketing a komunikace se zákazníky je v dnešní době velmi důležitou součástí úspěchu a vstup na zahraniční trh bez důrazu na tyto oblasti je téměř nemožný.

Největší příležitostí je samotný vstup na zahraniční trh, spolupráce s designéry a umělci a vyjednání nových licencí. Tyto příležitosti mají potenciál k získání nových zákazníků a dalšímu růstu firmy. Největší hrozbou je naopak konkurence, respektive konkurenční boj. Na domácím trhu může konkurence parazitovat na dobrém jménu společnosti či kopírovat její design. Na zahraničním trhu má pak konkurence největší výhodu v již zavedeném postavení a znalosti prostředí, což může v konkurenčním boji využít ve svůj prospěch.

4. Okolnosti vstupu společnosti Matějovský na vybrané zahraniční trhy

Jak již bylo zmíněno v rámci charakteristiky firmy, společnost Matějovský a.s. dosud žádný zahraniční obchod nemá. Ze SWOT analýzy nicméně vyplývá, že podnik má stabilní a dominantní pozici na domácím trhu, na kterém působí již přes třicet let. Prošel si tak několika globálními krizemi, které tuto firmu spíše posílily a od roku 2011 každoročně zaznamenává růst. Tyto skutečnosti lze považovat za prokázání schopnosti přizpůsobit se aktuálním podmínkám na trhu a můžeme konstatovat, že firma je připravena pro vstup na zahraniční trh.

Vzhledem k tomu, že podnik nemá s mezinárodním obchodem žádné zkušenosti, jeví se jako nejlepší možnost vstoupit na některý ze zahraničních trhů v rámci EU. Se vstupem na zahraniční trhy, které se nacházejí mimo EU se pojí vyšší míra rizika a určitá specifika, jež mohou být pro firmu bez zkušeností se zahraničním obchodem hrozbou. Pro potenciální vstup firmy Matějovský a.s. na zahraniční trh byly tedy vybrány trhy Rakouska a Švédska. Pro tyto trhy bude provedena PEST analýza, která bude sloužit k následnému zhodnocení, který z těchto trhů je pro firmu vhodnější.

4.1 Rakousko – PEST analýza

Rakousko je země ve střední Evropě, ve které žije téměř 9 miliónů lidí a jejím hlavním městem je Vídeň. Na severu sousedí s Českou republikou a Německem, na jihu s Maďarskem a Slovenskem, na východě se Slovinskem a Itálií a na západní straně jsou jeho sousedními státy Švýcarsko a Lichtenštejnsko. Území Rakouska se rozkládá na 83 878 km² a je zde mírné a alpské klima. Kvůli přítomnosti Alp je terén Rakouska velice hornatý, pouze 32 % celého území se nachází níže než 500 m n. m. a nejvyšší vrchol země je vysoký 3 798 m n. m., jedná se o horu Grossglockner. Úředním jazykem Rakouska je německý jazyk, kterým také mluví většina obyvatel. Dalšími používanými jazyky jsou chorvatština, maďarština a slovinština (austria.org 2022).

4.1.1 Politické a právní prostředí

Politické uspořádání Rakouska je definováno jako federativní parlamentní republika. Předsedou vlády je kancléř, kterým je od roku 2021 Karl Nehammer. Hlavou státu je prezident, jehož funkci od roku 2017 zastává Alexander Van der Bellen. Prezident je volen na 6 let a může být znovu zvolen pouze jednou. Stát je rozdělen na 9 spolkových zemí, kde má výkonnou moc regionální vláda a federální vláda. Parlament je tvořen dvěma komorami, Národní radou a Spolkovou radou. Zatímco Národní rada je volena přímo, členové Spolkové rady jsou voleni zemskými sněmy jednotlivých spolkových zemí. Národní rada, kterou lze nazvat dolní komorou, plní funkci všeobecného zastupitelského orgánu a čítá 183 poslanců. Spolková rada, již lze nazvat horní komorou, má v kompetenci reprezentaci krajů, přičemž právě tyto kraje volí do Spolkové rady své zástupce, kterých je 62 (European union 2022), (Euroskop 2022).

Rakousko je od 1. 1. 1995 členským státem EU a zároveň bylo jedním ze zakládajících členů předchůdce, kterým je Evropské společenství volného obchodu. Dále je součástí schengenského prostoru a eurozóny, oficiální měnou země je tedy euro. Důležité je zmínit také členství v mezinárodních organizacích jako jsou OSN, WB, OECD, OSCE, WTO, IMF, WHO. Z hlediska mezinárodních vztahů je Rakousko, a především pak jeho hlavní město Vídeň, velice významnou zemí, jelikož zde zároveň mnoho z výše uvedených organizací sídlí. Právní systém Rakouska je hierarchický a je postaven na základech římského práva. Nejvyšším stupněm právního systému je rakouská spolková ústava, jednotlivé ústavní zákony a vzhledem k členství v EU také právní systém této organizace (Advantage Austria 2022).

Pro subjekt sídlící na území EU není založení firmy v Rakousku složitou záležitostí a možnosti jsou velmi podobné podmínkám v ČR. Nejjednodušší formou podnikání je osoba samostatně výdělečně činná. Nevýhodou této formy je neomezené ručení vlastníka. Existuje mnoho typů společností, které lze založit, nicméně nejobvyklejší je GmbH neboli společnost s ručením omezeným. Největší výhodou této formy podnikání je způsob ručení, jelikož vlastník ručí pouze do výše svého počátečního vkladu, jenž je ze zákona stanoven na 35 000 eur. Tato forma podnikání spadá do kategorie kapitálových společností. Druhou možností v rámci této kategorie je AG neboli akciová společnost, pro jejíž založení je třeba větší

kapitál (70 000 eur) a je vhodnější pro velké podniky. Další kategorií jsou osobní obchodní společnosti, kde se nejčastěji používají OG, což je veřejná obchodní společnost a KG – komanditní společnost (Expatica 2022).

V tabulce 4 je uveden přehled daní z příjmu fyzických a právnických osob a sazby DPH:

Tabulka 4: Daň z příjmu fyzických a právnických osob, DPH – Rakousko

Daň z příjmu fyzických osob		Daň z příjmu právnických osob		
Příjem/rok	Sazba	Minimální daň/rok		Sazba
Do 11 000 €	0 %	S.R.O.	A.S.	25 %
11 001 € až 18 000 €	20 %	1 750 €	3 500 €	
18 001 € až 31 000 €	35 %			
31 001 € až 60 000 €	42 %	DPH		
60 001 € až 90 000 €	48 %	Základní sazba		Snížená sazba
90 001 € až 1 000 000 €	50 %	20 %		12 %, 10 %
Nad 1 000 000 €	55 %			

Zdroj: vlastní zpracování podle (Tax summaries 2022)

V Rakousku je zaveden daňový systém tzv. dvou pilířů, který je možno přirovnat k daňovým systémům v několika dalších státech. V rámci prvního pilíře dochází ke zdanění pro fyzické a právnické osoby, kde fyzické osoby platí daň z příjmu a právnické osoby neboli firmy, platí korporátní daň, která se vypočítává ze zisku. Součástí druhého pilíře je například daň z přidané hodnoty (MZVČR 2019).

4.1.2 Ekonomické prostředí

Rakousko lze charakterizovat jako vysoce vyspělou sociálně-tržní ekonomiku, která má silné mezinárodní vazby a stabilní finanční služby. Na HDP se největší měrou podílí terciální sektor, který činí 70 %. Druhý je sekundární sektor, jenž se podílí 29 %. Mezi základní pilíře rakouské ekonomiky řadíme průmysl, cestovní ruch a zahraniční obchod. Jak vyplývá z výše zmíněného podílu jednotlivých sektorů na HDP, dominantní pozici zaujímá sektor služeb, nicméně oproti jiným vyspělým zemím má nadprůměrně silnou pozici také průmysl. Pro rakouskou ekonomiku jsou velice důležité také aktivity v rámci zahraničního obchodu, kde je nejdůležitějším partnerem Německo. Vývoz zboží a služeb činil v roce 2019

55,6 % podílu na HDP. Pro Českou republiku je Rakousko důležitým a dlouhodobým obchodním partnerem a zároveň čtvrtým největším investorem v zemi (MZVČR 2020).

V tabulce 5 je popsán vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2018 až 2021 v Rakousku:

Tabulka 5: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2018–2021, Rakousko

Rok/Ukazatel	2018	2019	2020	2021
Růst HDP (%)	2,5	1,4	-6,7	4,5
HDP (mld. USD)	454	445	430	477
HDP na obyvatele (USD)	51 461	50 114	48 586	53 407
HDP na obyvatele PPP (USD)	56 960	58 076	55 683	56 500
Inflace (%)	1,9	1,5	1,4	2,8
Nezaměstnanost (%)	4,9	4,5	5,4	6,2
Export zboží (mld. USD)	176,3	170	158,1	189,8
Import zboží (mld. USD)	174,9	165,7	154,6	177,8

Zdroj: vlastní zpracování podle (World Bank 2022), (Statistics Austria 2022)

V rámci globální ekonomické konkurenceschopnosti, kterou analyzuje World Economic Forum, získalo v roce 2019 Rakousko 76,61 bodů ze 100 možných a umístilo se tak na 21. pozici ze 140 zemí světa, které byly v rámci reportu analyzovány. Konkurenceschopnost analyzuje také IMD, kde se Rakousko v roce 2021 umístilo na 19. pozici z 64. zemí. V roce 2020 nicméně došlo v důsledku pandemie COVID-19 k propadům napříč nejdůležitějšími makroekonomickými ukazateli. V roce 2021 se začala rakouská ekonomika zotavovat a byl odhadován růst a vzestupný trend i na rok 2022 (Trading Economics 2022), (IMD 2022).

4.1.3 Sociální a kulturní prostředí

Prostředí rakouského trhu je velice konzervativní a vysoce konkurenční. Je proto třeba, aby veškeré subjekty, jejichž cílem je úspěšný vstup na rakouský trh, věnovaly pozornost maximální přípravě na každé obchodní jednání. Základním předpokladem pro úspěšné obchodní jednání je schopnost komunikace v německém jazyce a důkladná příprava veškerých potřebných dokumentů a materiálů. V Rakousku je kladen důraz na kvalitu, tradici a jsou preferovány především rakouské firmy a jejich produkty. Prosadit se na

rakouském trhu tak může být pro některé firmy poměrně složité. V tomto ohledu mají české firmy určitou výhodu, jelikož produkce z České republiky je v Rakousku považována za kvalitní, především co se týče průmyslové výroby (BusinessInfo.cz 2021).

V obecné rovině lze rakouskou společnost a její kulturní zvyky přirovnat k normám a zvyklostem, které fungují v Německu. To znamená, že Rakušané jsou zdvořilí, kultivovaní a formální, ale zároveň si udržují určitou míru odstupu. V rámci dalších podobností s Německem mají stejný jazyk či podobné náboženství a tradice. Náboženství, a především pak katolická církev je nedílnou součástí rakouské společnosti, nicméně v rakouské ústavě je zakotvena svoboda vyznání a v zemi tak existuje mnoho dalších menšinových náboženství. Průzkum v roce 2018 odhalil, že téměř 57 % rakouské populace se řadí ke katolické církvi, zatímco jiný průzkum, v roce 2016, identifikoval skoro 8 % občanů, kteří jsou islámského vyznání. Rakouská společnost je zároveň velmi rovnostářská, ať už se jedná o gender nebo společenské či sociální postavení. Tuto skutečnost dokazuje Power distance index, ve kterém Rakousko získalo 11 bodů, což znamená, že je zde kladen důraz na rovnost a komunikaci (Expatica 2022), (Hofstede Insights 2022).

Vzhledem k formalitě, která je hlavním a důležitým prvkem rakouské etikety, je třeba během seznámení a pozdravu oslovovat jednotlivé osoby jejich tituly, především pak v rámci obchodního jednání. V komunikaci vyžaduje rakouská etiketa určitou míru odstupu a obecně je možné očekávat formální, slušný a kultivovaný styl projevu. Zároveň jsou Rakušané velice přímočaří a upřímní. Řeč těla je velmi podobná jako ve většině zemí Evropy. Je třeba respektovat určitý osobní prostor, nicméně mezi lidmi, kteří se znají, je běžný určitý fyzický kontakt, jako například objetí. V rámci konverzace je důležitý oční kontakt, který je považován za výraz respektu (Expatica 2022).

4.1.4 Technologické prostředí

Evropská unie od roku 2014 analyzuje a každoročně vydává tzv. DESI index (Digital Economy and Society Index), který vypovídá o digitální výkonnosti a připravenosti jednotlivých členských států i EU jako celku. V rámci tohoto indexu jsou analyzovány čtyři základní oblasti: lidský kapitál, konektivita, integrace digitálních technologií a digitální veřejné služby. Rakousko se v tomto indexu za rok 2021 umístilo na 10. pozici z 27

členských států EU. Lidský kapitál je v Rakousku nad průměrem EU v rozmezí všech ukazatelů, kromě podnikového poskytování školení v oblasti IKT, v němž se s 18 % nachází mírně pod průměrem, jenž činí 20 %. V oblasti konektivity si Rakousko vede dobře co se týče mobilního pokrytí, kde 50 % všech obydlených oblastí má přístup k 5G síti. Integrace digitálních technologií ukazuje, že 63 % malých a středních podniků má alespoň základní úroveň digitální integrity, což je lehce nad 60% průměrem EU, nicméně pouze 9 % veškerých podniků užívá velká data, což je naopak pod 14% průměrem EU. V digitalizaci veřejných služeb se Rakousko řadí mezi průkopníky a vedoucí země. Například v počtu uživatelů internetu, kteří využívají služby elektronické veřejné správy, jenž činí 81 % oproti 64 % průměru EU (DESI 2021), (European commission 2021).

Dalším důležitým ukazatelem v technologickém prostředí jsou výdaje na výzkum a vývoj. V roce 2019 bylo v Rakousku na výzkum a vývoj ve všech sektorech vynaloženo celkem 12,44 miliard eur. Výdaje na výzkum a vývoj se tak oproti referenčnímu roku 2017 zvýšily o 10,2 %. Z těchto více než 12 miliard eur v roce 2019 bylo 70,3 % využito v podnikatelském sektoru, 21,8 % ve vysokoškolském vzdělávání, 7,3 % ve vládním sektoru a 0,5 % využily soukromé neziskové organizace. Co se týče financování, tak 54,8 % výdajů na výzkum a vývoj bylo financováno podnikatelským sektorem, 27 % vládním sektorem, 17 % zahraničními subjekty, 0,9 % vysokoškolským vzděláváním a 0,3 % soukromými neziskovými organizacemi. V rámci konkrétního využití 48,3 % výdajů připadlo na experimentální vývoj, 33,9 % na aplikovaný výzkum a 17,8 % na zbytek činností v rámci výzkumu a vývoje. Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj (GERD) v Rakousku v roce 2019 činili 3,1 % HDP, což řadí Rakousko na 22. pozici v rámci všech zemí (Statistics Austria 2022).

4.2 Švédsko – PEST analýza

Švédsko je země v severní Evropě, ve které žije 10 miliónů lidí a jejím hlavním městem je Stockholm. Na západě sousedí s Norskem a Severním mořem, na severu s Norskem a Finskem a z jižní a východní strany je obklopeno Baltským mořem. Švédští obyvatelé pocházejí ze dvou původních menšinových skupin. Jedná se o obyvatele, kteří se nacházejí na severovýchodě a mluví finsky a o Sámy, kteří byli dříve označováni jako

Laponci. Země je dlouhá a úzká a rozkládá se na více než 450 000 km² a je zde díky teplému golfskému proudu mírnější klima než v ostatních severských státech. Jedná se o vcelku rovinatou krajinu, kde se nachází zhruba 100 000 jezer a jejíž pobřeží lemují několik tisíc malých ostrovů. Úředním jazykem je švédština (Sweden abroad 2022).

4.2.1 Politické a právní prostředí

Politický systém Švédska je konstituční monarchie s parlamentní demokracií. Hlavou státu je král Karl XVI. Gustaf, jehož funkce je už dnes spíše formální a reprezentativní. Hlavním představitelem vlády je premiér neboli předseda vlády, kterým je od roku 2014 Stefan Lofven. Výkonnou moc má vláda, zákonodárnou moc má jednokomorový parlament, který čítá 349 poslanců, jenž jsou voleni v přímých volbách každé čtyři roky. Švédsko je tzv. unitární stát, který se dělí na 20 krajů a 290 obcí (European union 2022).

Švédsko má s EU podobné vztahy a podobnou historii jako Rakousko. Členským státem EU je od 1. 1. 1995 a zároveň bylo taktéž jedním ze zakládajících států evropského společenství volného obchodu. Švédsko si vždy zakládalo na své neutralitě a o jeho vstupu do EU se tak muselo rozhodovat v roce 1994 v rámci referenda. V referendu se rozhodovalo také o členství v eurozóně, což v roce 2003 Švédové odmítli a oficiální měnou je tak dodnes Švédská koruna. Od roku 2001 je Švédsko členem Schengenského prostoru. Dále je členem mnoha mezinárodních organizací, například OSN, WB, OECD, OSCE, WTO, IMF, WHO. Vzhledem ke své neutralitě není Švédsko členem NATO, se kterým nicméně spolupracuje v rámci partnerství pro mír. Švédský právní systém čerpá ze čtyř hlavních pramenů, z nichž nejdůležitější jsou právní předpisy, které jsou součástí Sbírek zákonů Švédska. Tyto právní předpisy jsou rozděleny na zákony, vyhlášky a nařízení. Zákony vydává parlament, nařízení vláda a vyhlášky jsou vydávány místními orgány. Parlament je zároveň jediný veřejný orgán, který může měnit právní předpisy a vydávat zákony. Nejdůležitější roli v rámci uplatnění právních předpisů hraje soud, především pak nejvyšší soud a Nejvyšší správní soud (Euroskop 2022), (European Justice 2020).

Založení firmy ve Švédsku není složitý proces. Veškeré procedury jsou jednoduché, efektivní a jsou postaveny na transparentním systému usnadňujícím zakládání nových podniků. Švédská společnost a průmysl jsou mezinárodně a technologicky orientované

a nejsou zde předpisy, které by diskriminovaly zahraniční investory. Zahraniční firmy, které chtějí proniknout na švédský trh většinou volí jednu ze dvou hlavních forem podnikání. Jedná se o aktiebolag, což je dceřiná společnost – společnost s ručením omezeným a filial, v překladu pobočka. Společnost s ručením omezeným je právnická osoba registrovaná ve Švédsku. Základní kapitál pro založení tohoto typu společnosti je 25 000 SEK. Pobočka naopak není registrována ve Švédsku, ale jedná se o divizní kancelář, jenž je součástí zahraniční společnosti s ručením omezeným. Jak společnost s ručením omezeným, tak pobočka musí být registrovány u švédského úřadu pro registraci společností – Bolagsverket a u švédského daňového úřadu – Skatteverket (Business Sweden 2022).

V tabulce 6 je popsán přehled daní z příjmu fyzických a právnických osob a sazby DPH:

Tabulka 6: Daň z příjmu fyzických a právnických osob, DPH – Švédsko

Daň z příjmu fyzických osob				Daň z příjmu právnických osob	
Státní daň		Obecní daň		Zisk firmy	
Příjem/rok	Sazba	Sazby	Průměrná sazba	Sazba	20,6 %
Do 540 700 SEK	0 %	30–52 %	32 %	DPH	
Od 540 700 SEK	20 %			Základní sazba	Snížená sazba
				25 %	12 %, 6 %

Zdroj: vlastní zpracování podle (BusinessInfo.cz 2021), (Sweden.se 2021)

Daňový systém Švédska je relativně složitý, ale zároveň stabilní a jsou pro něj charakteristické poměrně vysoké daně. Ve Švédsku je nicméně vyšší míra zdanění brána pozitivně, jelikož zde velice dobře funguje sociální systém. Zdanění fyzických osob se dělí na státní daň a progresivní obecní daň, u právnických osob je daněn pouze zisk (BusinessInfo.cz 2021).

4.2.2 Ekonomické prostředí

Švédská tržní a exportně orientovaná ekonomika se řadí k nejstabilnějším a nejsilnějším v Evropě i na světě. Více než 50 % veškeré produkce je exportováno na

zahraniční trhy. Nejčastěji se jedná o elektroniku, stroje nebo dopravní prostředky. Švédsko je velice efektivní kombinací průmyslu s dynamickou a inovativně fungující ekonomikou. Průmysl je pomyslným základním stavebním kamenem Švédské ekonomiky, nicméně do popředí se pomalu dostávají především technologické společnosti (BusinessInfo.cz 2021).

V tabulce 7 je popsán vývoj nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů v letech 2018 až 2021 ve Švédsku:

Tabulka 7: Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2018–2021, Švédsko

Rok/Ukazatel	2018	2019	2020	2021
Růst HDP (%)	1,9	1,9	-2,9	4,9
HDP (mld. USD)	555	533	541	500
HDP na obyvatele (USD)	54 589	51 939	52 274	58 100
HDP na obyvatele PPP (USD)	53 521	54 598	55 037	53 200
Inflace (%)	1,9	1,7	0,4	2,1
Nezaměstnanost (%)	6,3	6,8	8,2	8,8
Export zboží (mld. USD)	180,7	179,4	174,8	186,7
Import zboží (mld. USD)	169,5	158,7	149,4	165,4

Zdroj: vlastní zpracování podle (World Bank 2022), (Statistics Sweden 2022)

Klíčovým prvkem Švédské ekonomiky je její otevřenost a liberální přístup k obchodu a podnikání. Země je konkurenceschopná nejen v oblasti výroby, ale také v rámci služeb, kde dochází k poměrně rychlému růstu v odvětvích jako jsou informační a komunikační technologie. V rámci globální ekonomické konkurenceschopnosti měřené v roce 2019 získalo Švédsko 81,25 bodů ze 100 a umístilo se tak na 8. pozici ze 140 zemí světa. Analýza konkurenceschopnosti od IMD zařadila Švédsko na 2. pozici z 64. světových ekonomik. Švédsko je spolu s Dánskem a Finskem jednou z technologicky nejvyspělejších, nejinnovativnějších a nejdynamičtějších ekonomik na světě a zároveň poskytuje lepší životní podmínky, sociální ochranu a je udržitelnější než ostatní země, které jsou v rámci konkurenceschopnosti na podobné úrovni. Krize související s dopady pandemie se na Švédské ekonomice a nejdůležitějších makroekonomických ukazatelích podepsala méně než u některých ostatních zemích (Sweden.se 2021, IMD 2021).

4.2.3 Sociální a kulturní prostředí

Švédsko je jednou z nejvíce rovnostářských zemí na světě. Jedním z nejpozoruhodnějších aspektů švédské kultury je respekt k životnímu prostředí a závazek k udržitelnosti. Švédové jsou poměrně konzervativní. Preferují domácí produkty a je pro ně velmi důležitá kvalita, design a síla značky. Švédská společnost je postavena na rovnosti, individualismu a hrdosti. Povahu národa nejlépe vystihuje jedno z nejznámějších a nejpoužívanějších švédských přísloví Lagom, což ve volném překladu znamená ne příliš mnoho, ne příliš málo, zkrátka správně. (AFS-USA 2022)

Podle World Factbook (2018), kterou vydává CIA, se řadí 60,2 % švédské populace mezi luterány, 8,5 % se hlásí k některému z ostatních náboženství, jako je Římskokatolická církev, Islám apod. a 31,3 % nespecifikuje žádné náboženství nebo se s žádným neidentifikuje. Švédská etiketa je z velké části založena na rovnosti, kterou je třeba zachovat i při interakci s ostatními lidmi. V indexu vnímání korupce se Švédsko v roce 2021 s 85 body umístilo na 4. místě ze 180 zemí světa, což dokazuje čistotu švédské obchodní kultury (Cultural Atlas 2022, Transparency International 2021).

Důležitým specifickým švédského kulturního prostředí je jazyk. Úředním jazykem je švédština, nicméně druhým nejpoužívanějším jazykem je angličtina. Švédové jsou podle EF English Proficiency Index 8. nejlepší zemí světa ve znalosti angličtiny jako svého druhého jazyka. Angličtina je tak běžně používaný jazyk, kterým plyně mluví 90 % švédské populace a v některých firmách je dokonce používána jako oficiální pracovní jazyk. Samotné obchodní jednání má pak svá specifika především co se týče švédské rovnostářské povahy. V rámci firem tak často podřízení mají určitou zodpovědnost i při vedení jednání, kterého se ne vždy musí zúčastnit jejich přímí nadřízení. Švédové jsou obecně velmi zaměřeni na detaily a věnují velkou pozornost veškerým specifickým, které obnáší prezentace jejich protějšku. Před jednáním se Švédy je tedy důležitá důkladná příprava přesných a relevantních údajů a materiálů. Samotné jednání je třeba plánovat alespoň dva týdny dopředu. Během jednání je zvykem oslovovat všechny přítomné křestním jménem. Všechna jednání mají obvykle danou strukturu a agendu, které je třeba se držet, zároveň nejsou zvykem tzv. small talks, naopak je ve většině případů přistoupeno rovnou k věci (Cultural Atlas 2022, Lund University 2022).

4.2.4 Technologické prostředí

Švédsko se v roce 2021 v rámci DESI indexu, který každoročně vydává EU, umístilo na 3. pozici z 27 členských států a je tak jednou z nejlepších zemí ve všech měřených oblastech (lidský kapitál, konektivita, integrace digitálních technologií, digitální veřejné služby). Lidský kapitál je jednou z nejsilnějších konkurenčních výhod Švédska, které se v této oblasti řadí na 2. pozici v celé EU. Téměř ¾ populace (72 %) má minimálně základní digitální dovednosti a 46 % má tyto dovednosti více než základní. Prostor ke zlepšení je v počtu digitálních expertů. V oblasti konektivity se Švédsko nachází na 5. místě v EU. Síť s velmi vysokou kapacitou je pokryto 81 % domácností, přičemž průměr EU je 59 %. Integraci digitálních technologií zvládají švédské firmy velmi dobře a Švédsko se tak v této oblasti řadí na 3. pozici v EU, nicméně zatímco v ostatních zemích tato oblast roste, ve Švédsku její růst zpomaluje. V oblasti digitálních veřejných služeb je země na 5. místě, nicméně ostatní státy postupují ve vývoji o něco rychleji (DESI 2021).

Celková úroveň digitální vyspělosti populace, veřejného sektoru i firem je vysoká. K výraznému zlepšení došlo ve zpřístupňování otevřených dat, což bylo identifikováno jako zásadní hnací síla pro inovativní veřejné služby. Hlavním cílem Švédska je stát se světovým lídrem v odemykání potenciálu, který nabízí digitální transformace a vytvářet při tom digitálně vyspělý veřejný sektor, který bude poskytovat právní jistotu, dostupnost a který bude přispívat k rozvoji efektivních politik Švédska a EU (DESI 2021).

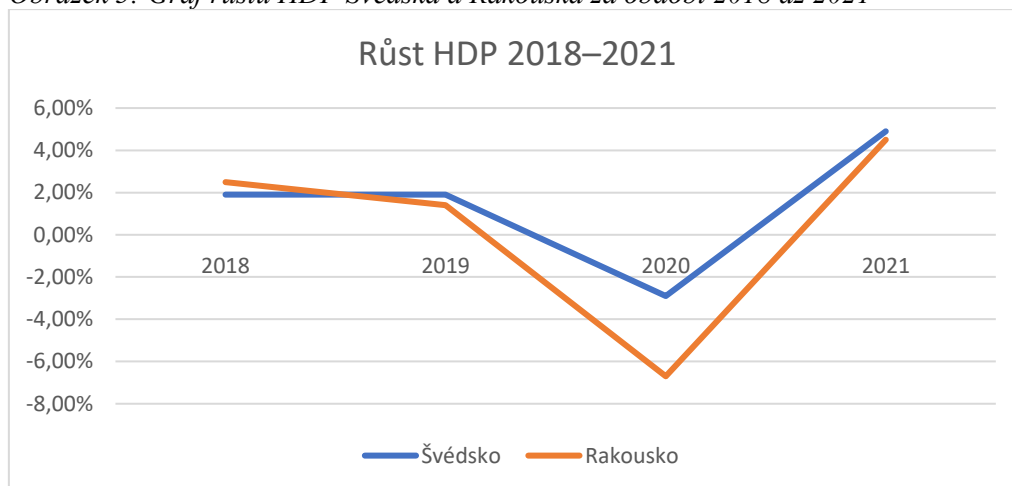
Důležitou součástí technologického prostředí jsou také výdaje na výzkum a vývoj. Ve Švédsku dosáhly v roce 2019 tyto výdaje 171,1 miliard SEK, tedy o 3,9 % více než v roce 2018. Největší část výdajů na výzkum a vývoj, konkrétně 72 %, bylo využito v podnikatelském sektoru. Ve vládním sektoru bylo využito 4,5 % a ve vysokoškolském vzdělávání 23,7 %. Soukromý neziskový sektor tvořil pouze 0,12 % všech výdajů, nicméně jako zdroj financování hrál mnohem větší roli (Statistics Sweden 2022).

5. Vyhodnocení, výběr vhodného trhu a návrh vhodné formy vstupu

V předchozí kapitole byla provedena PEST analýza trhů Rakouska a Švédska. Tato analýza odhalila podobnosti a odlišnosti obou zemí a zároveň faktory, které rozhodnou o konečném výběru jednoho z těchto dvou trhů. Oba si jsou podobné více, než by se na první pohled mohlo zdát a konečný výběr je tak spíše otázkou detailů a jednotlivých faktorů, které jsou důležité pro podnikání firmy Matějovský.

Z PEST analýzy plyne, že švédská ekonomika je o něco stabilnější než rakouská ekonomika. Tuto skutečnost nejlépe vystihuje růst HDP, který během krizového roku 2020 činil ve Švédsku -2,9 %, zatímco v Rakousku -6,7 %. Celkový vývoj růstu HDP v letech 2018–2021 je uveden na Obrázku 5.

Obrázek 5: Graf růstu HDP Švédska a Rakouska za období 2018 až 2021



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším faktorem je inflace, která je ve Švédsku nižší než v Rakousku.

Analýza dále odhalila, že na obou trzích může česká společnost podnikat bez větších legislativních obtíží, přičemž především Švédsko je v rámci své otevřenosti a liberalismu velmi přístupné všem zahraničním subjektům. Jak v Rakousku, tak ve Švédsku je kladen důraz na kvalitu, což je pro firmu Matějovský výhodou, jelikož jednou z největších předností společnosti je právě kvalita všech produktů. Spotřebitelé ve Švédsku zároveň kladou velký důraz na design, což může být pro firmu Matějovský dalším plusovým bodem. Nevýhodou

je naopak fakt, že ve Švédsku jsou preferovány především silné, známé a zavedené značky. Nedostatek zkušeností s českými výrobky, a především pak název firmy by tedy mohl být při vstupu na švédský trh potencionálním problémem. Samotný český název firmy pak může být určitým problémem i v Rakousku, jelikož pro tamní spotřebitele pravděpodobně nebude dostatečně atraktivní a zapamatovatelný. Naopak výhodou Rakouska je, že se jedná o sousední stát ČR a zároveň stálého obchodního partnera a české výrobky zde mají velmi dobrou pověst. Geografická poloha Rakouska pak zajišťuje jednodušší proces hledání a tvorby distribučních cest než v případě Švédska, což je pro firmu Matějovský, která nemá se zahraničním obchodem zkušenosti, poměrně zásadní faktor. Další výhodou rakouského trhu je daňové zatížení, které je nižší než ve Švédsku.

Výhody a nevýhody obou trhů z pohledu potřeb, možností a charakteristiky firmy Matějovský jsou uvedeny níže v tabulce 8:

Tabulka 8: Výhody a nevýhody trhů Rakouska a Švédska

	Rakousko	Švédsko
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Členský stát EU • Sousední země • Jednodušší tvorba distribučních cest • Důvěra k českým výrobkům • Nižší daňové zatížení • Důraz na kvalitu 	<ul style="list-style-type: none"> • Členský stát EU • Velmi silná ekonomika • Otevřenost a liberalismus • Důraz na kvalitu • Důraz na design • Zvládnutí krize spojené s pandemií
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Zvládnutí krize spojené s pandemií 	<ul style="list-style-type: none"> • Složitější tvorba distribučních cest • Vyšší daňové zatížení • Menší důvěra k českým výrobkům • Důraz na značku

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze konstatovat, že oba trhy jsou vzhledem ke svým vlastnostem vhodné pro potenciální expanzi. Optikou silných a slabých stránek firmy Matějovský je nicméně lepší volbou Rakousko. Jak bylo zmíněno výše, v mnoha ohledech jsou trhy Rakouska a Švédska podobné, nicméně pro firmu, která s mezinárodním obchodem začíná, je zásadní míra složitosti budování distribučních cest a s tím spojená rizika. Rakousko je v tomto ohledu

jistější volbou, vzhledem k tomu, že se jedná o sousední stát, se kterým ČR obchoduje na pravidelné bázi. Pro vstup na zahraniční trh tedy lze doporučit Rakousko.

V první kapitole této práce byly uvedeny možné formy vstupu firem na zahraniční trhy, jenž se dělí na tři základní skupiny: vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné vstupy firem na zahraniční trhy. Pro úspěšný vstup firmy Matějovský na rakouský trh je důležité vybrat vhodnou formu vstupu.

Ze skupiny kapitálově náročných vstupů firem na zahraniční trhy se nabízí varianta vybudování vlastní kamenné prodejny ve Vídni. V případě volby této formy vstupu na rakouský trh je potřeba velká počáteční investice na postavení či pronajmutí vhodných prostor, jejich vybavení, zaškolení zaměstnanců a investice do efektivní marketingové kampaně. Kromě počátečních investic jsou zde také stále náklady na provoz prodejny a výplaty zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že si firma zakládá na kvalitě a designu, je kamenná prodejna účinnou formou, jak přilákat nové zákazníky, kteří mají možnost si produkty osahat a prohlédnout, což v rozhodovacím procesu o koupi může hrát klíčovou roli. Firma má zároveň nad prodejem přímou kontrolu a pro zákazníky je možnost návštěvy kamenné prodejny projevem důvěryhodnosti, která zvyšuje zájem o značku.

Ve skupině forem vstupu nenáročných na kapitálové investice se nenachází varianta, která by byla vhodná pro vstup firmy Matějovský na rakouský trh. Další skupinou jsou vývozní operace, kde jsou naopak pro firmu Matějovský tři vhodné možnosti. První možností je přímý vývoz, který je vhodný například pro dodávání povlečení a ručníků do hotelů. Tato forma vstupu vyžaduje důkladné prostudování možných obchodních partnerů, jejich kontaktování a následné jednání s těmito obchodními partnery o dalších postupech. Jednání si může firma vést sama či najmout zaměstnance, který bude hledat potenciální obchodní partnery (veletrhy atd.). S přímými vývozy jsou spojené náklady na zajištění samotného vývozu, který si může firma zajistit sama nebo využít některé z k tomu určených služeb. Na druhou stranu má firma stále přímý kontakt s trhem a možnost své vlastní marketingové kampaně.

Druhou možností je využití obchodního zástupce, který by uzavíral obchody jménem firmy a na její účet. Klíčovým krokem je v tomto v případě výběr samotného obchodního zástupce, jelikož právě jeho kvalita, zkušenosti, znalost prostředí a kontakty jsou tím, co rozhoduje o úspěchu. Tato metoda se řadí mezi méně nákladné, ale zároveň zde dochází k částečné ztrátě kontroly nad prodejem a ke ztrátě přímého kontaktu se zákazníkem.

Jak v případě vlastní kamenné prodejny ve Vídni, tak v případě přímého vývozu a obchodního zastoupení by bylo vhodné vymyslet a používat jiný název než Matějovský. Zatímco v ČR je tento název poměrně znělý, a především je pro zákazníky za více než třicet let existence firmy spojen s kvalitou, v Rakousku by byl pro zákazníky neuchopitelný, špatně vyslovitelný a tím pádem málo atraktivní a těžce zapamatovatelný. Základem úspěšné a efektivní marketingové kampaně je dobrý název, který si zákazník zapamatuje a spojí s kvalitním produktem. Příkladem vhodného názvu nejen pro rakouský trh může být slogan, který společnost Matějovský používá a uvádí ve svém logu, tedy: Land of Dreaming.

Poslední možností je tzv. piggyback. Tato forma je vhodná pro podniky, které nechtějí do vstupu na zahraniční trh investovat velké finanční prostředky. Především pak co se týče budování distribučních cest a marketingu. Firma má za úplatu možnost využít distribučních a marketingových kanálů podniku, který již na cílovém trhu stabilně funguje a má dostatečné zkušenosti i stabilní pozici. Pro firmu, která nemá s mezinárodním obchodem zkušenosti a jejíž název by mohl být při expanzi do zahraničí určitým problémem, se jedná o ideální možnost, jak rozšířit své aktivity na zahraniční trhy. Nevýhodou je ztráta kontroly nad marketingem produktu.

Z tabulky 9 vyplývá, že nejvhodnější formou vstupu na rakouský trh je pro firmu Matějovský piggyback.

Tabulka 9: Výhody a nevýhody zvolených forem vstupu na rakouský trh

Zvolené formy vstupu na rakouský trh	Výhody	Nevýhody
Vlastní prodejna	<ul style="list-style-type: none"> Fyzická přítomnost na trhu Přímá kontrola nad prodejem 	<ul style="list-style-type: none"> Velké počáteční investice Vysoké stálé náklady
Přímý vývoz	<ul style="list-style-type: none"> Přímý kontakt s trhem Vlastní marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Nutnost zajištění dopravy Vyšší počáteční investice
Obchodní zástupce	<ul style="list-style-type: none"> Nižší náklady Znalost prostředí ze strany OZ 	<ul style="list-style-type: none"> Ztráta kontaktu se zákazníkem Ztráta kontroly prodeje
Piggyback	<ul style="list-style-type: none"> Menší investice Využití kanálů jiné firmy Nízká míra rizika 	<ul style="list-style-type: none"> Ztráta kontroly nad marketingem

Zdroj: vlastní zpracování

Značka Matějovský není v Rakousku známá a nemůže tak těžit ze své tradice a pověsti, tak jako tomu je na českém trhu. Pokud chce tedy společnost vstoupit na rakouský trh, je třeba minimalizovat riziko neúspěchu. Vlastní prodejna i přímý vývoz vyžadují nemalé počáteční investice, o které by v případě neúspěchu firma přišla. Obchodní zastoupení může být vhodnou metodou, ale je třeba sehnat kvalitního obchodního zástupce, na kterém celý úspěch stojí. Nejlepší variantou je proto využití distribučních a marketingových kanálů některé z již zavedených společností na rakouském trhu. V takovém případě je jediným nákladem finanční odměna této společnosti a riziko neúspěchu je naopak minimální.

Nejsložitější by v rámci piggybackingu pravděpodobně bylo samotné jednání o spolupráci s firmami působícími na rakouském trhu. Společnosti vhodné k tomuto typu spolupráce mohou být například Leitner Leinen nebo Hefel textil GmbH, které jsou obě zaměřené na kvalitu, stejně jako firma Matějovský. V případě neúspěšného navázání spolupráce z některých ze zavedených podniků na rakouském trhu se jako záložní plán nabízí využití obchodního zástupce.

Závěr

Expanze na zahraniční trhy je pro české podniky vzhledem k velikosti českého trhu zásadní příležitostí k rozvoji. Firmy, které již na českém trhu působí dlouho a byly schopny naplno využít jeho kapacity musí v případě potřeby dalšího růstu rozšířit své aktivity na zahraniční trhy. Cílem této bakalářské práce bylo na základě shrnutí teoretických poznatků a zrealizované analýzy dvou vybraných trhů a vyhodnocení této analýzy vybrat konkrétní trh a navrhnout vhodné formy vstupu pro firmu Matějovský.

V první části práce byly představeny tři základní skupiny forem vstupu na zahraniční trhy – vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné formy vstupu a byly popsány jednotlivé možnosti v rámci těchto skupin. Následně byly popsány okolnosti vstupu firem na zahraniční trhy, kde byly představeny základní nástroje pro analýzu podniku a analýzu trhu, tedy SWOT analýza a PEST analýza.

Další část práce se věnovala charakteristice podniku a analýze dvou vybraných trhů. V rámci charakteristiky podniku byla představena historie firmy, její produktové portfolio a následně byla provedena SWOT analýza. Tato analýza odhalila silné stránky a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby plynoucí jak z působení na českém trhu, tak z případného vstupu na zahraniční trh. Analýza rakouského a švédského trhu byla provedena pomocí PEST analýzy, jež odhalila specifika i podobnosti těchto dvou zemí, které byly důležité pro následný výběr jednoho z trhů.

V závěrečné části práce byla vyhodnocena analýza Rakouska a Švédska a na základě příznivých a nepříznivých specifíků těchto trhů vzhledem k charakteristice firmy byl vybrán rakouský trh. Pro rakouský trh byly následně navrženy čtyři vhodné formy vstupu, konkrétně vlastní kamenná prodejna ve Vídni, přímý vývoz, obchodní zastoupení a piggyback. Z těchto navržených forem vstupu na rakouský trh byl na základě jejich výhod a nevýhod doporučen piggyback. Firmě Matějovský je tedy doporučen vstup na rakouský trh formou využití distribučních a marketingových cest některého z již stabilně zavedených podniků na rakouském trhu, jako je například firma Hefel textil GmbH.

Seznam použité literatury

- ADVANTAGE AUSTRIA, 2022. Organizace zahraničního obchodu Rakouské hospodářské komory. *www.advantageaustria.org* [online] [vid. 2022-03-24]. Dostupné z: <http://www.advantageaustria.org/cz/Startseite.cs.html>
- AFS-USA, 2022. Sweden: Exploring Swedish Culture | Learn with AFS-USA. *AFS-USA* [online]. [vid. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.afsusa.org/countries/sweden/>
- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. Eighth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 978-1-292-01692-4.
- AUSTRIA.ORG, 2022. Overview. *Austria* [online] [vid. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.austria.org/overview>
- BELCOURT, Monica, 2006. Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*. **16**(2), The New World of Work and Organizations, 269–279. ISSN 1053-4822.
- BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER, 2007. *Mezinárodní marketingový management ; [globalizace a světové trhy ; marketingové plánování a controlling ; potenciál a lidské zdroje]*. 1. vyd. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BUSINESS SWEDEN, 2022. *Start a company in Sweden* [online] [vid. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.business-sweden.com/services/learning-centre/start-a-company-in-sweden/>
- BUSINESSINFO.CZ, 2009. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy | BusinessInfo.cz* [online] [vid. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>
- BUSINESSINFO.CZ, 2021a. Rakousko. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrnna-teritorialni-informace/>

- BUSINESSINFO.CZ, 2021b. Švédsko. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2022-03-29].
Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svedsko-souhrnna-teritorialni-informace/>
- CULTURAL ATLAS, 2022. Swedish Culture. *Cultural Atlas* [online] [vid. 2022-04-06].
Dostupné z: <http://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-business-culture>
- EUROPEAN COMMISSION, 2021a. *DESI | Shaping Europe's digital future* [online] [vid. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- EUROPEAN COMMISSION, 2021b. *DESI - Austria | Shaping Europe's digital future* [online] [vid. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-austria>
- EUROPEAN COMMISSION, 2021c. *DESI - Sweden | Shaping Europe's digital future* [online] [vid. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-sweden>
- EUROPEAN JUSTICE, 2020. *Portál evropské e-Justice - Vnitrostátní právní předpisy* [online] [vid. 2022-04-06]. Dostupné z: https://e-justice.europa.eu/content_member_state_law-6-se-cs.do?member=1
- EUROPEAN UNION, 2022a. *Austria* [online] [vid. 2022-04-12]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/austria_en
- EUROPEAN UNION, 2022b. *Sweden* [online] [vid. 2022-04-05]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/sweden_en
- EUROSPKOP, 2022a. Rakousko. *Euroskop* [online]. [vid. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/clenske-staty/rakousko/>
- EUROSPKOP, 2022b. Švédsko. *Euroskop* [online]. [vid. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/clenske-staty/svedsko/>

- EXPATICA, 2022a. Austrian etiquette and culture. *Expat Guide to Austria | Expatica* [online] [vid. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.expatica.com/at/living/integration/austrian-etiquette-83546/>
- EXPATICA, 2022b. Starting a business in Austria. *Expat Guide to Austria | Expatica* [online] [vid. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.expatica.com/at/working/self-employment/starting-a-business-in-austria-84592/>
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GILLIS, William a Gary J. CASTROGIOVANNI, 2012. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal* [online]. 8(1), 75–98. ISSN 1555-1938. Dostupné z: doi:10.1007/s11365-010-0158-8
- HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. ISBN 978-80-87956-51-9.
- HOFSTEDE INSIGHTS, 2022. Country Comparison. *Hofstede Insights* [online]. [vid. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- IMD, 2022. World Competitiveness Rankings - IMD. *IMD business school* [online] [vid. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0966-6.
- LUND UNIVERSITY, 2022. *Swedish culture and traditions* [online] [vid. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.lunduniversity.lu.se/about-university/visit-lund-university/swedish-culture-and-traditions>
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MATEJOVSKY-POVLECENI.CZ, 2022. *O společnosti* | *matejovsky-povleceni.cz* [online] [vid. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.matejovsky-povleceni.cz/o-spolecnosti.html>
- MZVČR, 2019. *Platba daní v Rakousku* | *Velvyslanectví České republiky v Rakousku* [online] [vid. 2022-03-19]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/vienna/cz/obchod_a_ekonomika/uzitecne_navody_pro_ceske_firmy_a_osvc/danove_sluzby/index.html
- MZVČR, 2020. *Charakteristika rakouské ekonomiky* [online] [vid. 2022-03-29]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/vienna/cz/obchod_a_ekonomika/obecne_obchodni_informace/charakteristika_rakouske_ekonomiky/charakteristika_rakouske_ekonomiky.html
- RODINNAFIRMA.NET, 2018. *Firmu Matějovský vybudoval její zakladatel bez jediného úvěru* [online] [vid. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/307-firmu-matejovsky-vybudoval-jeji-zakladatel-bez-jedineho-uveru>
- SARSBY, Alan, 2016. *Swot Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students*. B.m.: Spectaris Ltd : [distributor] Spectaris Ltd. ISBN 978-0-9932504-2-2.
- STATISTICS AUSTRIA, 2022. *Statistics* [online] [vid. 2022-04-03]. Dostupné z: https://www.statistik.at/web_en/statistics/index.html
- STATISTICS SWEDEN, 2022. *Statistics Sweden. Statistiska Centralbyrån* [online] [vid. 2022-03-21]. Dostupné z: <http://www.scb.se/en/>
- SWEDEN ABROAD, 2022. *Informace o Švédsku. Sweden Abroad* [online] [vid. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.swedenabroad.se/cs/about-sweden-non-swedish-citizens/česká-republika/cestujete-do-švédska/o-švédsku/informace-o-švédsku/>
- SWEDEN.SE, 2021. *Taxes in Sweden. sweden.se* [online] [vid. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://sweden.se/life/society/taxes-in-sweden>

- SWEDEN.SE, 2021. The Swedish economy. *sweden.se* [online] [vid. 2022-03-30].
Dostupné z: <https://sweden.se/work-business/business-in-sweden/the-swedish-economy>
- ŠTĚDRŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing*. ISBN 978-80-7400-441-4.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TAX SUMMARIES, 2022. *Austria - Corporate - Taxes on corporate income* [online] [vid. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://taxsummaries.pwc.com/austria/corporate/taxes-on-corporate-income>
- TRADING ECONOMICS, 2022. *Austria Competitiveness Rank - 2021 Data - 2022 Forecast - 2007-2020 Historical* [online] [vid. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/austria/competitiveness-rank>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2021. 2021 Corruption Perceptions Index - Explore the results. *Transparency.org* [online] [vid. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- VEJVODOVÁ, Alžběta, 2020. *Hugo Boss českých ložnic. Matějovský uspěl s kvalitním povlečením i v souboji s Asii* [online] [vid. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66716880-hugo-boss-ceskeho-povlezeni>
- WORLD BANK, 2022a. *Austria / Data* [online] [vid. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/country/austria>
- WORLD BANK, 2022b. *Sweden / Data* [online] [vid. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/country/sweden>
- ZEKIRI, Jusuf, 2016. MOTIVATING FACTORS AND THE MODES OF ENTRY IN OTHER MARKETS. 5, 10.