



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH EXPANZE SPOLEČNOSTI VYRÁBĚJÍCÍ FERMENTOVANÉ NÁPOJE NA JEDEN Z VYBRANÝCH ZAHRANIČNÍCH TRHŮ

PROPOSAL FOR THE EXPANSION OF A COMPANY PRODUCING FERMENTED BEVERAGES TO ONE OF
THE SELECTED FOREIGN MARKETS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Kuželová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Barbora Kuželová
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh expanze společnosti vyrábějící fermentované nápoje na jeden z vybraných zahraničních trhů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh expanze tuzemské společnosti vyrábějící fermentované nápoje na jeden z vybraných zahraničních trhů.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. a K. SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KALÍNSKÁ, E. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

ŠTĚRBOVÁ, L. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

WESTWOOD, J. Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 174s. ISBN : 978-80-7508-624-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem vstupu společnosti na zahraniční trh. Tuzemská společnost chce rozšířit svou působnost i na zahraniční trh a rozhoduje se mezi vstupem na rakouský nebo německý trh. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části práce je vymezen problém, cíl práce a postupy řešení. Druhá část práce obsahuje teoretická východiska. Ve třetí části práce jsou provedeny vybrané analýzy rakouského a německého trhu, vybrané vnitřní analýzy společnosti a na jejich základě je sestavena SWOT analýza. Pomocí komparativní metody je vybrán vhodnější trh pro vstup společnosti. V poslední části je proveden návrh vstupu společnosti na vhodnější trh.

Abstract

The master's thesis focuses on designing entry for a company to foreign market. A domestic company wants to expand its operations to a foreign market and is deciding between entering the Austrian or German market. The thesis is divided into four parts. The first part defines the problem, the goal of the thesis, and the methods of solution. The second part contains theoretical background. In the third part, selected analyses of the Austrian and German markets are carried out, along with selected internal analyses of the company, based on which a SWOT analysis is compiled. Using the comparative method, a more suitable market for the company's entry is selected. The last part suggests a proposal for the company's entry into the more suitable market.

Klíčová slova

zahraniční trh, expanze společnosti, analýza trhu, PESTE analýza, výběr trhu

Key words

foreign market, company expansion, market analysis, PESTE analysis, market selection

Bibliografická citace

KUŽELOVÁ, Barbora. *Návrh expanze společnosti vyrábějící fermentované nápoje na jeden z vybraných zahraničních trhů* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160392>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. 5. 2024

Bc. Barbora Kuželová

autor

Poděkování

Své poděkování bych chtěla věnovat doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za její přínosné rady, názory a čas jenž mi věnovala. Další díky bych chtěla věnovat vybrané společnosti za poskytnuté informace a obzvláště tedy paní Aleně Malé, která mi byla velice nápomocná. V neposlední řadě mé poděkování patří rodině a nejbližším za jejich podporu.

OBSAH

ÚVOD	9
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POSTUP ŘEŠENÍ A METODY	10
1.1. Vymezení problému	10
1.2. Cíle práce	11
1.3. Postupy řešení	12
2. Teoretická východiska	20
2.1. Mezinárodní obchod	20
2.2. Vývoj mezinárodního obchodu	21
2.2.1. Internacionalizace	21
2.2.2. Globalizace	21
2.3. Důvody k expanzi	22
2.4. Role malých a středních podniků v mezinárodním prostředí	23
2.5. Zdroje, schopnosti a kompetence pro mezinárodní podnikání	24
2.6. Formy zpracování zahraničního trhu	24
2.6.1. Přímá obchodní metoda	24
2.6.2. Nepřímé obchodní metody	25
2.6.3. Specifické formy vstupu nenáročné na kapitálové investice	27
2.7. Logistika v mezinárodním obchodě	29
2.7.1. Železniční doprava	29
2.7.2. Silniční doprava	29
2.7.3. Kurýrní přeprava	29
2.8. Identifikace zákazníků	30
2.8.1. Targeting	31

2.8.2. Positioning	31
2.9. Marketing	31
2.9.1. Základní koncepce využívané v mezinárodním marketingu	32
2.10. Digitální marketing	33
2.10.1. Současné trendy digitálního marketingu.....	33
2.11. Rizika v mezinárodním obchodu	36
2.12. Shrnutí teoretické části.....	37
3. Analytická část.....	39
3.1. Představení společnosti.....	39
3.2. Analýza vnějšího prostředí.....	40
3.2.1. Analýza Rakouského trhu	40
3.2.2. Analýza Německého trhu.....	60
3.3. Analýza vnitřního prostředí	78
3.3.1. McKynsleyho model 7 S.....	79
3.3.2. Analýza zdrojů	82
3.3.3. Analýza vybraných finančních ukazatelů	84
3.4. SWOT analýza obou trhů.....	89
3.5. Porovnání a výběr vhodnějšího trhu	96
3.5.1. Porovnání faktorů jednotlivých trhů získaných z PESTE analýzy	96
3.5.2. Porovnání výsledků Porterova modelu	100
3.5.3. Porovnání výsledků SWOT analýzy	103
3.5.4. Výběr trhu	104
3.6. Zhodnocení analytické části.....	105
4. Návrhová část	107
4.1. Forma vstupu na trh	108

4.2. Příprava webových stránek	110
4.2.1. Překlad	110
4.2.2. Úprava webové stránky	111
4.3. Zřízení zákaznické podpory	111
4.4. Marketingová komunikace	112
4.4.1. Cílová skupina	112
4.4.2. Sociální síť.....	113
4.4.3. Najmutí marketingového experta.....	115
4.5. Propagace.....	116
4.5.1. Placená reklama na Instagramu	116
4.5.2. Placená reklama na Facebooku.....	116
4.5.3. SEO optimalizace pro Rakouský trh.....	117
4.5.4. PPC reklama	117
4.5.5. Nano influenceři	118
4.6. Logistika	119
4.6.1. Rakouská pošta	119
4.6.2. DPD	120
4.6.3. GLS.....	121
4.6.4. Hermes Logistik.....	122
4.7. Časový harmonogram	123
4.8. Ekonomické zhodnocení projektu	125
4.8.1. Náklady spojené s webovými stránkami	125
4.8.2. Najmutí zaměstnance zákaznické podpory.....	125
4.8.3. Najmutí marketingového experta pro rakouský trh	126
4.8.4. Naplnění očekávání vstupu společnosti na rakouský trh	127

4.9. Rizika	128
4.9.1. Snížení rizik	129
ZÁVĚR	132
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	134
SEZNAM GRAFŮ	153
SEZNAM TABULEK.....	154
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	158
SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	159

ÚVOD

Pro mnohé se zdravé stravovací návyky stávají neodmyslitelnou prioritou jejich každodenních životů a lidé si dávají stále větší pozor na to co konzumují a co kladně přispívá jejich zdraví. Celkový zájem o zdravý životní styl zaznamenává rapidní nárůst. Lidé dbají na zdravý životní styl, pravidelný pohyb a pestrou stravu. V důsledku tohoto posunu dochází k narůstání poptávky po potravinách bohatých na esenciální živiny, neprocesovaných surovinách, a potravinách s vysokým obsahem antioxidantů a bioaktivních látek. Tento rostoucí trend je hnán zájmem veřejnosti o zdravou výživu a podporu celkového zdraví. Vysoký nárůst zájmu o zdravý životní styl za poslední roky může být způsoben také náročnějším, chaotičtějším a stresujícím způsobem života mnohých z nás.

Kvašení anebo kysání, tak bychom česky vyjádřili ekvivalent slova, jenž je neodmyslitelně spojován se zdravým životním stylem. Fermentace je známá již od pradávna ale přesto o ní v poslední době slycháváme častěji než kdy jindy. Prvně byla fermentace využívána jako metoda udržení trvanlivosti potravin, později se ovšem začaly ukazovat blahodárné účinky fermentace na naše zdraví. S rostoucí popularitou zdravého životního stylu a wellness kultury se fermentace stává stále oblíbenější. Do tohoto trendu neodmyslitelně patří fermentované produkty, a to jak fermentované potraviny, nápoje anebo třeba i fermentovaná kosmetika. Nápoje jako kombucha, kefir či fermentované šťávy, zaznamenaly v posledních letech rostoucí popularitu v rámci zdravého životního stylu a wellness trendů.

Kombucha je jemně perlivý fermentovaný nápoj, který obsahuje aminokyseliny, probiotika a celou řadu vitaminů ze skupiny B. Tento nápoj se vyrábí z fermentace slazeného čaje za použití symbiotické kultury bakterií a kvasinek, známé jako Scoby. Samotný nápoj má svůj původ v Číně a má bohatou historii, sahající zhruba 200 let před naším letopočtem.

Benefity tohoto fermentovaného nápoje si je vědoma i vybraná společnost, která se specializuje na výrobu fermentovaných výrobků na českém trhu již od roku 2017. Společnosti se na trhu daří až tak, že v roce 2020 na své fermentované nápoje musela začít vydávat na nějaký čas waiting list. Po velkém úspěchu na tuzemském trhu chce společnost rozšířit pole své působnosti i mezi zahraniční trhy.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POSTUP ŘEŠENÍ A METODY

Tako kapitola vymezuje problém společnosti. V dalším kroku je definován hlavní cíl práce a dílčí cíle. V kapitole je popsán postup zpracování práce i s vybranými metodami.

1.1. Vymezení problému

Za poslední roky lze pozorovat výrazný vzestup zájmu o zdravou stravu, kdy se lidé více zaměřují na potraviny, jenž kladně přispívají k celkovému zlepšení jejich zdraví. Společnost vnímá vliv stravy na jejich celkové zdraví a pohodu. Stále více spotřebitelů se informuje o výživových hodnotách potravin a jejich vliv na lidské tělo. Tohoto si je vědoma i vybraná společnost, která na trh přináší jako jedna z mála fermentovaný nápoj, který si díky tomu, že není pasterizován udržuje všechny prospěšné látky a mikrobiální složky. Fermentovaný nápoj kombucha obsahuje vitamíny skupiny B, minerální látky, probiotika a je bohatý na aminokyseliny.

Společnost začala působit na tuzemském trhu v roce 2017 s odhodláním představit nepasterizovaný fermentovaný nápoj. Po překonání počátečních výzev v procesu výroby a distribuce kvašených nápojů začal rapidně růst zájem o výrobky společnosti. Její rychlý vzestup lze přisoudit systematickému rozšiřování výrobní kapacity a efektivní implementaci prodejních strategií, kvalitě výrobků a silnému budování značky, které vedly k oslovování stále širšího spektra spotřebitelů. Dlouhodobá strategie společnosti směřuje k pokrytí evropského trhu, což představuje klíčový krok v rámci firemních cílů. Úspěšné působení na českém trhu poskytlo společnosti dostatečný kapitál, který chce společnost využít k podpoře vstupu na nové trhy. Návrh expanze na jeden z vybraných trhů slouží nejen ke zvýšení mezinárodního povědomí o značce, ale také jako jeden z prvních kroků společnosti k rozšíření své zahraniční působnosti a napomáhá naplnit stanovené dlouhodobé cíle.

Se svými fermentovanými výrobky se společnost rozhoduje mezi vstupem na jeden se sousedních západních trhů, a to na rakouským nebo německým. Tyto trhy si společnost vybrala hlavně díky jejich geografické blízkosti, což usnadňuje logistiku a snižuje náklady na distribuci. Kromě toho oba trhy sdílí kulturní a ekonomické vazby s Českou

republikou, což může usnadnit pochopení tržních potřeb a preferencí. Tyto země také vykazují vysokou poptávku po zdravých prospěšných produktech. Společnost ve svých fermentovaných nápojích vidí velký potenciál a po úspěšném působení na českém trhu je dalším logickým krokem vstup na zahraniční trh.

1.2. Cíle práce

Vybraná společnost úspěšně působí na tuzemském trhu a svou působnost hodlá rozšířit na další evropský trh, konkrétně se rozhoduje mezi vstupem na německý anebo rakouský trh.

Hlavním cílem práce je tedy návrh expanze společnosti vyrábějící fermentované nápoje na jeden z vybraných zahraničních trhů.

Hlavního cíle bude dosaženo pomocí následujících dílčích cílů:

- výběr jednoho ze dvou předem definovaných trhů
- analýza současného stavu vybrané společnosti
- zhodnocení rizik návrhu vstupu společnosti na vybraný trh a jejich opatření

Prvním dílčím cílem, je výběr jednoho ze dvou předem definovaných trhů. Společnost se rozhoduje mezi vstupem na německý anebo rakouský trh. Na základě analýzy obou trhů bude pomocí komparativní metody vybrán vhodnější trh pro vstup podniku. Tento dílčí cíl je klíčový ke zmapování a následnému výběru vhodnějšího trhu a tím i ujištění, že samotná expanze může být úspěšná.

Dalším dílčím cílem je analýza současného stavu vybrané společnosti. Tato analýza zkoumá zdroje a vnitřní prostředí společnosti. Provedení analýzy současného stavu podniku je nezbytný krok k ujištění, že společnost je připravena pro realizaci samotné expanze.

Posledním dílčím cílem k naplnění hlavního cíle je zhodnocení rizik návrhu vstupu společnosti na vybraný trh. Tato analýza bude obsahovat provedení odhadu rizika a případné opatření, jak rizikům předejít. Tento dílčí cíl je nezbytný pro zajištění proveditelnosti celého návrhu a zabezpečení rizik spojených s expanzí podniku.

Tyto dílčí cíle analyzují stabilitu firmy a potenciál uplatnění se na vybraném zahraničním trhu. Na základě této analýzy je vytvořen návrh vstupu firmy na vhodný zahraniční trh.

Závěrečný dílčí cíl bude zhodnocovat rizika spojená se vstupem podniku na zahraniční trh a provádět opatření k jejich předejití.

1.3. Postupy řešení

Diplomová práce se skládá ze čtyř částí. V první části práce bude vymezen hlavní problém, budou definovány cíle práce, postupy řešení a představeny využití metody, které budou využity v práci. Druhá část bude obsahovat vymezení teoretických hledisek. V této části budou popsány teoretické rámce, na kterých posléze staví praktická část práce. Budou zde vysvětleny základní pojmy mezinárodního obchodu jako je expanze, logistika, marketing. Třetí část této práce bude analytická. Obsahovat bude představení společnosti následně bude provedena analýza rakouského a německého trhu pomocí PESTE analýzy, analýzy trhu a Porterova modelu pěti sil. Dále bude provedena analýza vnitřního prostředí společnosti pomocí McKinseyho modelu 7 S, analýzy zdrojů a vybraných finančních ukazatelů. Výsledky provedených analýz budou vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy. V poslední části této kapitoly bude proveden výběr vhodnějšího trhu pomocí komparativní metody na základě všech provedených analýz. Čtvrtá část této práce bude obsahovat návrh vstupu společnosti na vybraný trh. Tato kapitola bude také obsahovat ekonomické zhodnocení projektu a časový harmonogram. V neposlední řadě kapitola bude obsahovat zhodnocení rizik návrhu vstupu společnosti na vybraný trh. Poslední část bude obsahovat celkové shrnutí závěrečné práce.

Využití metody

Tato podkapitola popisuje metody, které jsou v závěrečné práci použity a zdůvodňuje jejich výběr.

PESTE analýza

Před tím, než se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh, musí zhodnotit stav na tomto trhu. Pro tuto analýzu je vhodný model externího prostředí PESTE, jenž je základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí. Tento model zkoumá důležité faktory působící na zahraničním trhu (1). Komplexně tak nahlíží na tržní potenciál krajiny.

Analýza PESTE je vybrána pro posouzení podmínek pro uplatnění firmy na vybraných trzích. Sběr dat k provedení PESTE analýzy bude proveden pomocí sběru sekundárních dat, které posuzují faktory politicko-právního prostředí, ekonomického prostředí,

sociálně kulturního prostředí, technologického a ekologického prostředí. Tyto faktory jsou vybrány tak aby zmapovaly důležité jevy na vybraných trzích. Pomocí této analýzy bude popsán stav obou vybraných zahraničních trhů což napomůže indikovat vhodnější prostředí pro uplatnění výrobku. Výsledky z PESTE analýzy jsou důležitým údajem pro naplnění druhého dílčího cíle, tedy zhodnocení a následný výběr rakouského nebo německého trhu.

Analýza trhu

Další důležitou metodou, která bude v práci využita je analýza trhu. Analýza je vybrána pro hlubší pochopení stavu na vybraných trzích, velikosti, chování potenciálních zákazníků a zjištění aktuálních trendů. Pomocí této metody bude zkoumán stav a potenciál na obou trzích. Výsledky analýzy trhu napomohou ucelit pohled na každý z vybraných trhů a následně přispívají k výběru vhodnějšího trhu pro expanzi. Tato analýza bude tvořena pomocí desk research, kde bude proveden sběr sekundárních dat obsahujících údaje o obou vybraných trzích.

Porterova analýza pěti sil

Tento analytický model pěti sil je používán ke zhodnocení úrovně konkurence ve vybraném odvětví. Cílem modelu je popsat konkurenční prostředí a potenciál daného trhu. Monitoring stavu trhu je nezbytným k nastavení správné strategie a udržení konkurenční výhody. Model zahrnuje hrozbu substitučních produktů, hrozbu konkurence působící nějakou dobu na trhu a hrozbu nově vstupujících podniků na určitý trh, dále také vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků (2).

Porterův model pěti sil je vybrán, protože poskytuje ucelený přehled o tržním prostředí působícím na vybraných trzích. Tato analýza umožní identifikovat hlavní faktory ovlivňující trhy na které by společnost chtěla vstoupit. S pomocí této analýzy lze odhalit působící síly na trhu v oblasti konkurence, substitučních produktů, nově vstupujících podniků a také vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů. Informace získané z této analýzy jsou klíčové pro výběr vhodnějšího trhu a vytvoření návrhu vstupu na vybraný trh.

McKinseyho modelu 7 S

Interní analýza 7 S v sobě popisuje následujících 7 klíčových faktorů podniku – strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Analýza 7 S

se zpracovává tak, aby byla popisná a kritická (3). Nápomocná by měla být hlavně pro porozumění hlavních faktorů, které hrají roli při implementaci strategie či realizaci organizační změny. Nástroj 7 S lze vnímat i jako způsob myšlení o vývoji a přestavbě organizace (4).

Do tohoto modelu vstupují interní informace o společnosti, které popisují 7 klíčových faktorů modelu. McKinseyho model 7 S je vybrán k popisu interních procesů a fungování vybrané společnosti. Popsání vybraných faktorů napomůže se přiblížit momentálnímu nastavení fungování vybrané společnosti a blíže je s ní seznámit. Popis těch to faktorů bude nezbytný k naplnění prvního dílčího cíle, a to interní analýzy podniku. Tato analýza mapuje vnitřní prostředí společnosti a je nezbytnou součástí zjištění stavu a schopností firmy, jenž hrají důležitou roli při návrhu expanze.

Analýza zdrojů

Další z využitých interních metod, která zkoumá vnitřní zdroje společnosti je analýza zdrojů. Stejně jako u McKinseyho modelu 7 S do analýzy zdrojů vstupují informace poskytnuté společností. Analýza je vybrána k hlubšímu pochopení zdrojů společnosti. Jsou to zdroje, kterými společnost momentálně disponuje a tato analýza napomůže k ucelení vnitřní analýzy společnosti, která má za úkol zhodnotit zdroje společnosti. Zhotovení této analýzy slouží k naplnění druhého dílčího cíle této práce.

Analýza využívá informací o fyzických zdrojích, lidských, finančních a nehmotných zdrojích společnosti a zkoumá dostupné zdroje podniku, jejich povahu, unikátnost a míru obtížnosti napodobení těchto zdrojů konkurencí (5).

Analýza vybraných finančních ukazatelů

Další část analýzy vnitřního prostředí podniku bude tvořena analýzou vybraných finančních ukazatelů. V této části budou zpracovány vybrané ukazatele likvidity, zadluženosti, aktiv a rentability. Analýza vybraných finančních ukazatelů je stěžejní část vnitřní analýzy podniku, která zkoumá finanční zdroje firmy. K naplnění prvního dílčího cíle bude nezbytné znát finanční situaci podniku. Bez dobrého finančního zdraví a dostatečných finančních zdrojů expanze podniku nebude proveditelná, to tvoří tuto analýzu tak zásadní. Analýza vybraných finančních ukazatelů bude zpracována na základě účetních výkazů vybrané společnosti.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele jsou používány pro posouzení schopnosti společnosti dostát svým závazkům, popřípadě jsou-li schopny platit promptně své krátkodobé závazky (6).

Ukazatel běžné likvidity ukazuje kolikrát jsou schopné oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky. Jedná se o poměrně jednoduchý ukazatel měřící, do jaké míry jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. U tohoto ukazatele platí, že čím je hodnota vyšší, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (6).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 1 Běžná likvidita

(Zdroj: (7))

V porovnání s ukazatelem běžné likvidity je ukazatel pohotové likvidity přísnějším měřítkem. Tento ukazatel vylučuje zásoby a nedokončenou výrobu. V závislosti na oboru je doporučené rozmezí okolo 0,8 -1. Při hodnotě vyšší než 1 je hodnota příznivější pro věřitele, ale pro vlastníky tato hodnota určuje neadekvátní využití vložených prostředků společnosti (6).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 2 Pohotová likvidita

(Zdroj: (7))

- **Ukazatele zadluženosti**

Podstatou těchto ukazatelů je, že vyjadřují vztah mezi cizími zdroji a vlastními, respektive celkovými zdroji společnosti. Vzájemný poměr mezi vlastními a cizími zdroji závisí na oboru podnikání společnosti, majetkové struktuře, stabilitě tržeb, úrokové míře atd (6).

Základním ukazatelem zadluženosti je právě celková zadluženost. Mnoha autory je doporučená hodnota ukazatele v rozmezí 30 až 60 %. Ovšem jako i u většiny ukazatelů finanční analýzy je potřeba brát ohled na oborové průměry (8).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec 3 Celková zadluženost

(Zdroj: (8))

Pomocí koeficientu samofinancování se vyjadřuje finanční nezávislost společnosti. Součet předchozího a tohoto ukazatele je roven hodnotě 1. Vyšší podíl vlastního kapitálu vůči celkovým aktivům tvoří bezpečnostní polštář společnosti proti (7).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 4 Koeficient samofinancování

(Zdroj: (7))

Koeficient zadluženosti je důležitý například pro bankovní půjčky či ostatní věřitele a kteří by společnosti mohli poskytnout úvěr. Při posuzování ukazatele je důležitý časový vývoj a sleduje se podíl cizích zdrojů v čase (8).

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 5 Koeficient zadluženosti

(Zdroj: (9))

- **Ukazatele aktiv**

Ukazatele aktiv pomáhají měřit schopnost podniku při využívání svých zdrojů. Ukazatele pracují s jednotlivými majetkovými částmi a ty jsou poměřovány k tržbám či výnosům nebo i k jiným základnám (6).

Pro obrat aktiv platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe. Minimální doporučení hodnota je 1, ovšem znovu záleží na oborových průměrech. Nízká hodnota značí o neefektivnosti využití aktiv, nebo neúměrnou majetkovou vybaveností (8).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 6 Obrat aktiv

(Zdroj: (8))

Doba obratu zásob slouží k určení doby, za kterou se peněžní fondy změni na výrobky, zboží a opět znovu do peněžní podoby (8).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

Vzorec 7 Doba obratu zásob

(Zdroj: (8))

Ukazatel vyjadřuje období od prodeje na obchodní úvěr, po které podnik průměrně čeká, než obdrží platbu od odběratelů (8).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Vzorec 8 Doba obratu pohledávek

(Zdroj: (8))

- **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele vypovídají o míře dosahovaného zisku z investic. Pomocí těchto ukazatelů lze určit intenzitu využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu společnosti (6).

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži. Je to důležitý ukazatel zejména pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Zisk se vztahuje k tržbám jako k nejdůležitější položce výnosů (8).

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 9 Rentabilita tržeb

(Zdroj: (8))

Rentabilita aktiv slouží k vyčíslení zisku s celkovými aktivy investovanými do podniku, a to bez ohledu na to z jakých zdrojů jsou aktiva financována (9).

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Vzorec 10 Rentabilita aktiv

(Zdroj: (9))

Pomocí tohoto ukazatele společnost posuzuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku (8).

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 11 Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: (8))

SWOT analýza

SWOT analýza je řazena mezi základní metody strategické analýzy. SWOT analýza bude využita pro integraci získaných charakteristik, jejich sjednocení a následně napomůže k vyhodnocení získaných poznatků. Tato strategická analýza bude zkoumat stav organizace z pohledu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (10).

SWOT analýza bude v práci využita ke zhodnocení výsledků provedených analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Dalším důvodem použití této analýzy je možnost porovnat výstupy SWOT matice jednotlivých trhů. Tato metoda tedy nabízí další způsob k porovnání vybraných trhů.

Komparativní metoda

Jedná se o metodu, pomocí které se vyhledávají objekty anebo jevy, které mají společné rysy. Touto metodou se zjišťují shodné, podobné anebo rozdílné vlastnosti zkoumaných faktorů (11).

Pomocí této metody budou porovnány oba trhy a následně bude vybrán vhodnější trh pro vybranou společnost. Pro porovnání a vyhodnocení vhodnějšího trhu budou sloužit údaje z PESTE analýzy a Porterova modelu pěti sil, které zkoumají a popisují oba vybrané trhy. Do této metody porovnání vybraných trhů budou vstupovat také výsledky získané sestavením SWOT analýzy. Metoda bude sloužit jako stěžejní bod k naplnění druhého dílčího cíle a tím i splnění hlavního cíle. Na výsledcích této metody se bude odvíjet celá následná návrhová část.

SMART

K zajištění proveditelnosti cílů, je potřeba je jednoznačně definovat. V případě nejasně definovaných cílů, je vysoce pravděpodobné, že ke konci projektu může vyplynout, že cíle nejsou naplněny, jelikož jejich stanovení nebylo dostatečně jasné (12).

Pro vhodné definování cílů, které chce společnost vstupem na vybraný zahraniční trh dosáhnout bude využita technika SMART.

- S – konkrétní, specifický či specifikovaný – určuje co potřebujeme
- M – měřitelný – napomáhá měřit, zda jsme dosáhly určeného cíle
- A – akceptovatelný, ambiciózní – zdali je cíl relevantní a adekvátní
- R – realistický – určuje proveditelnost a dosažitelnost cíle

- T – termínovaný zajišťuje časový rámec cíle (12)

Analýza rizik

K naplnění třetího dílčího cíle, tedy provedení a zhodnocení rizik návrhu vstupu společnosti na vybraný trh bude využita analýza rizik pomocí modelu FMEA. Analýza zachycuje rizika v rané fázi a na její základě jsou navržena opatření k jejich minimalizaci. Díky provedené analýze lze odhadnout rizika, která by mohla ztížit provedení, či úplně zamezit samotné expanzi podniku. Návrh expanze je podrobený analýze rizik pro kritické ověření strategie vstupu.

Analýzu rizik lze provést mnoha způsoby, pro tuto práci byla vybrána metoda FMEA, tedy Failure Mode Effect Analysis. Prostřednictvím analýzy jsou pořizovány váhy a to od 1 až do hodnoty 5 pro pravděpodobnost a dopad daného rizika. Pro stupnici platí, že čím je vyšší pravděpodobnost a dopad rizika, tím bude vyšší zapsaná hodnota k jednotlivým pravděpodobnostem výskytu daného rizika. Součtem těchto dvou hodnot je získána hodnota RPN, kterou označujeme jako risk priority number nebo v českém vyjádření také označována jako rizikové číslo. Po vyčíslení hodnoty RPN jsou volena opatření rizik a nové hodnoty rizikových čísel (13).

2. Teoretická východiska

První kapitola této práce poskytuje pečlivý a komplexní pohled na teoretická východiska, která jsou použita pro základní kameny následující praktické části. Výchozí teoretické znalosti získané v této kapitole jsou zásadní pro pochopení a interpretaci výsledků a doporučení, které budou prezentovány v dalších částech této práce.

2.1. Mezinárodní obchod

Od devadesátých let minulého století proběhlo na poli mezinárodního obchodu k řadě změn. Zejména K otevření trhů východní a střední Evropy, jednodušší přístup na trhy asijské a trhy latinské Ameriky, zvýšení konkurenceschopnosti řady menších stále se rozvíjejících ekonomik, nové přepravní a logistické možnosti, a rozsáhlý technologický rozvoj (1).

Můžeme jej popsat jako druh mezinárodních ekonomických vztahů mezi subjekty světové ekonomiky, které mají skutečný charakter. Mezinárodní obchod můžeme popsat jako obchod uskutečňovaný v globálním prostředí. Mezinárodní obchod je v každé části světa odlišný a má své specifika, můžeme jej rozdělit dle následujících kategorií, jenž zachycují možné rozdíly (14).

- **Kulturně-sociální rozdíly** jsou takové rozdíly, které můžeme brát jako rozdíly v potřebách lidí, hodnotách, na kterých si společnost zakládá, způsobu rozhodování, vlastních tradicích, chování jak jednotlivců, tak například chování skupiny, používaném jazyku, náboženství a mnoho dalších.
- **Politicko-legislativní rozdíly** k těmto rozdílům patří rozdíly v jednotlivých politických systémech, stabilitě domácích politik, právní legislativě, řešení možných sporů, přístupu k zahraničním společnostem.
- **Ekonomické rozdíly** jsou to rozdíly hlavně ve vybavenosti určitých zemí a poptávku a stupeň vyspělosti vybrané krajiny. Dalším důležitým faktorem je rozdíl ve zdrojích jako například půda, kapitál, zásobách přírodních zdrojů a technologické vybavenosti.
- **Institucionální rozdíly** jsou rozdíly v úpravě a implementaci obchodní politiky, členství jednotlivých států v různých integračních uskupeních a zapojení do aktivit mezinárodních organizací (14).

2.2. Vývoj mezinárodního obchodu

Rozvoj mezinárodního obchodu započal v druhé polovině 20. a na počátku 21. století. Mezinárodní obchod je neodmyslitelně spjat s propojeností a vzájemnou závislostí ekonomik, důkladem je také kladen významnost mezinárodních ekonomických vztahů. A právě internacionalizace a globalizace jsou procesy úzce spjaté s vývojem mezinárodního obchodu. Mezi hlavní faktory, jenž stojí za neustálým rozvojem mezinárodního obchodu můžeme považovat neustálý rozvoj a inovace v oblasti technologií a liberalizace obchodu. V mezinárodním obchodě můžeme pozorovat trendy jako vysokou dynamiku mezinárodního obchodu, rostoucí podíl služeb v mezinárodním obchodě, zlepšený postoj rozvojových zemí v mezinárodním obchodě a změnu paradigmatu v mezinárodním obchodě (14).

2.2.1. Internacionalizace

Pojem internacionalizace můžeme chápat jako proces propojování, propuhování a sblížování produktových, kapitálových, technologických či migračních toků. Internacionalizace podniku nastává při rozhodnutí podniku o zapojení do mezinárodního obchodu. Z mikroekonomického pohledu na tento pojem pohlížíme jako na geografické rozšíření aktivit podniku přes hranice státu, ve kterém podnik původně vznikl. Od sedmdesátých let dvacátého století internacionalizace pokročila ke komplexnější a pokročilejší formě kterou nazýváme globalizací. (3).

Internationalizace nabízí podnikům velkou řadu možností na mezinárodních trzích, a to například nárůst tržeb a zisku díky zaměření na větší trh, snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, optimalizace formou přemístění aktivit na trhy s výhodnějšími podmínkami, a lepší upevnění značky společnosti (1).

2.2.2. Globalizace

Mezinárodní obchod je v současné době ovlivňován ve velké míře právě globalizací. Globalizace je turbulentně probíhající proces, který můžeme pozorovat jak ve společenském životě, tak v ekonomice. Globalizace je podporována rychlým pokrokem komunikačních a informačních technologií. Proces globalizace dokázal eliminovat geografickou vzdálenost jako překážku ve vzájemné spolupráci a začal zasahovat do všech ekonomických aktivit jako je právě zmíněný mezinárodní obchod,

kapitálové investice, pohyb osob a sdílení znalostí. Globalizační procesy ovšem nemají pouze pozitiva, ale přináší i řadu negativních dopadů mezi které můžeme zařadit například nárůst globální spotřeby, prohlubování rozdílů mezi chudými a bohatými regiony

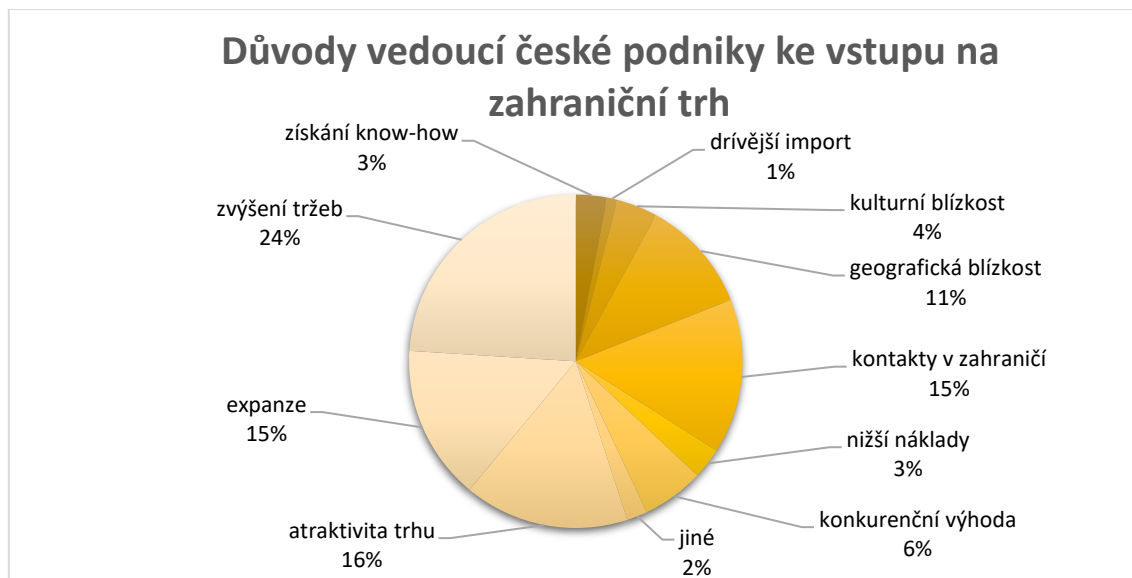
a škodlivé dopady na životní prostředí. Digitalizace jako taková výrazně podporuje globalizaci (15).

Globalizace je pro každý podnik velmi náročným procesem. Při překročení plánů, jenž si společnost stanovila na tuzemském trhu, může být dokonce zaskočena náročností globalizace. Výzvy, které jsou spojeny s tímto procesem jsou zejména jazykové, kulturní a procesní. Ovšem díky růstu digitálních technologií se firmám daří aspoň v nějaké míře mít mezinárodní zaměření díky svým webovým stránkám a působení na internetu, a to i v případě, že je jejich cílová skupina lokalizovaná (16)

2.3. Důvody k expanzi

Přirozeným a nevyhnutelným procesem mezinárodního obchodu je globalizace. Důvody vstupu jednotlivých společností se od sebe velmi různí. Ze strategického hlediska lze tyto důvody rozdělit do čtyř skupin. Tyto skupiny jsou zvyšování prodejů, získávání zdrojů, diversifikace dodavatelů a odběratelů a v neposlední řadě minimalizace konkurenčních rizik. Hlavní faktory, které ovlivňují výši prodejů společnosti jsou poptávka po jejich výrobcích a službách a na nákupní síle spotřebitelů na cílovém trhu. A právě počet spotřebitelů a jejich kupní síla je na mezinárodních trzích daleko větší než na tuzemském trhu společnosti. Vstupem na nové trhy se společností mohou otevírat nové možnosti oslovení spotřebitelů a tím i zvyšování počtu prodaných výrobků či služeb. Dalším pozitivem mohou být pro takové společnosti úspory z rozsahu a příznivější marže. Mnoho společností, které působí na mezinárodních trzích a vlastní aktiva společnosti realizují prodeje mimo tuzemský trh společnosti. Konkurenční boj na globálních trzích je ovlivněn hlavně přístupem ke zdrojům, bez kterých společnosti nemohou dále fungovat. Jde hlavně o zboží a služby, technologie, informace a kapitál. Společnosti vyhledávají ve vybraných zemích hlavně zdroje, jež jsou pro ně výhodné z ekonomického hlediska a umožňují jim dosahovat komparativních výhod. Na základě velikosti komparativní výhody společnosti přesouvají své aktivity tam kde jsou schopny dosahovat nejvyššího zisku. Další možností společnosti může být nákup surovin nebo zboží jež nejsou dostupné na domácím trhu.

Tím si společnost může zvýšit kvalitu původního výrobku anebo se odlišit od konkurence. Opačným strategickým přístupem může být expanze domácích produktů do zahraničí a následném využití získaných zdrojů ze zahraničí v boji proti konkurentům na domácím trhu (17).



Graf 1 Důvody vedoucí české podniky ke vstupu na zahraniční trh
(Zdroj: (3))

2.4. Role malých a středních podniků v mezinárodním prostředí

V současné době je významná část ekonomiky tvořena malými a středními podniky, jejich důležitost je vnímaná hlavně z hlediska ekonomického výkonu společnosti a zaměstnanosti. Zaznamenaným trendem za poslední desetiletí jsou zvýšené mezinárodní aktivity právě těchto malých a středních podniků. Mezi hlavní výhody těchto společností je rychlost, se kterou jsou schopny reagovat na vývoj a změny na trhu a jeho podmínky. Důležitou roli na mezinárodním poli hrají také z pohledu vytváření pracovních míst a díky rychlému vstřebávání volných pracovních míst, které mají vhodnou kvalifikaci, a tím platí úlohu subdodavatelů. Typickou charakteristikou malých a středních podniků je silná pozice manažera nebo podnikatele ve firmě. Obvykle o působení na zahraničním působišti podniku rozhoduje právě majitel. Další typickou vlastností malých a středních podniků je jejich kontext, jenž může být charakterizovaný silným regionálním a národním zaměřením. Počáteční zapojení podniku do mezinárodního prostředí může pro podnikatele být stresující a mohou z něj mít strach,

však právě to jim může napomocť generovat nové nápady, myšlenky informace a otevřít přístup k novým dodavatelům, investorům a zákazníkům (3).

2.5. Zdroje, schopnosti a kompetence pro mezinárodní podnikání

Pro přijetí příležitostí a výzev zahraničního trhu musí společnosti určitým způsobem nastavit řízení a rozvoje aktivit jako jsou zdroje společnosti, schopnosti a kompetence. Je zapotřebí aby řízení a rozvoj těchto podmínek probíhal v kontextu a v souladu se silami externího podnikatelského prostředí. Optimální kombinace těchto faktorů umožňuje společnosti nastavit takovou strategii, která ji bude schopna dlouhodobě udržovat konkurenční výhody a dosažení požadované výkonnosti na vybraném trhu (3).

Klíčové kompetence můžeme popsat jako silné stránky podniku anebo jako jeho přednosti. Tyto faktory by měly být zakotveny hluboko v podniku a napomáhat mu vytvářet zcela odlišné produkty od konkurence. Takto vzniklé produkty napomáhají podniku vytvářet vysokou hodnotu pro zákazníka. Tyto klíčové hodnoty napomáhají podniku vytvořit a udržet konkurenční výhodu. Pro představu společnost Coca-Cola udržuje své klíčové kompetence v prvotřídním marketingu a distribuci svých nápojů. Díky těmto klíčovým kompetencím si společnost udržuje přední místo mezi prodejci nealkoholických nápojů. Dalším důležitým faktorem při tvorbě a realizaci vstupu na externí trh jsou zdroje podniku. Tyto zdroje jsou tvořeny všemi aktivy, které je podnik schopný použít. Jedná se buď o hmotné zdroje podniku, mezi které lze zahrnout například budovy, stroje, zařízení a lidé kapitál a půda anebo nehmotné zdroje jako je reputace, intelektuální vlastnictví, patenty, design a značka atd. V neposlední řadě jsou to právě schopnosti, a to ať už organizační, či manažerské, které jsou potřebné pro zorganizování rozmanitého souboru zdrojů a jejich následné strategické implementace (3).

2.6. Formy zpracování zahraničního trhu

Po realizaci příslušných průzkumů a na základě poznatků o vybraném trhu je nutné pro podnik zvolit vhodnou metodu vstupu (18).

2.6.1. Přímá obchodní metoda

Tato forma je přímý prodej spotřebitelům a je to přímý vztah mezi výrobcem a konkurentem. Za přímý obchod lze považovat obchod s co nejméně zainteresovanými

obchodníky. Některé druhy obchody jsou velmi specifické a vyžadují využití přímé obchodní metody. Mezi tyto specifické obchody považujeme tendry, nákup specifických komodit jako je ropa, léky anebo zbraně. Tato metoda se využívá rovněž při prodeji na trhy, kde je zboží již dobře zavedeno a není nutné využívat specifické distribuční cesty. Jedná se o blízké trhy (18).

2.6.2. Nepřímé obchodní metody

Při vývozu zboží mohou podniky využít velkou řadu možností obchodních metod a spoluprací pomocí různých smluvních vztahů se subjekty jako výhradními prodejci, obchodními zástupci komisionáři atd. České podniky volí často jako formu vstupu na mezinárodní trhy vývozní a dovozní operace (19).

Zapojené, níže zmíněné subjekty, využívají k vývozu zboží celou řadu již osvědčených metod a procesů, které spolu tvoří ucelený a funkční systém a ve specifických případech jsou schopni zvolit atypické a netradiční metody transferu zboží (15).

2.6.2.1. Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě můžeme pozorovat velké množství prostředníků. Tito prostředníci jsou subjektem, který obchoduje na vlastní jméno, riziko a účet. Prodej zboží prostředníka spočívá v prodeji zboží, které je zakoupené na základě běžných kupních smluv tzv. contract of sale odběratelům anebo konečným spotřebitelům zboží. Odměna prostředníka plyne z cenové marže. Pro malé a střední podniky může být využití služeb prostředníka výhodné obzvláště v případě kdy je pro tyto podniky vývoz a dovoz pouze okrajová záležitost a zařízení vlastního oddělení, jenž by mělo na starosti tyto operace by pro podniky mohlo být příliš nákladné. Dalším typem malých a středních podniků pro které jsou služby prostředníka vhodné jsou podniky, jenž se zaměřují na výrobu a své obchodní činnosti přenechávají například akciovým společnostem pro zahraniční obchod, maloobchodním řetězcům nebo velkoobchodním společnostem (19).

Hlavní výhody využití prostřednických vztahů mohou být nižší náklady, oslovení trhů, které by byli pro společnost nákladné při přímém oslovení a eliminace rizik jež plynou z působení společnosti na mezinárodním trhu. Taková rizika mohou být politické, kurzové, transferové, inkasní a mnoho dalších. Tento způsob nese nevýhody pro

společnost ve ztrátě bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztrátě kontroly nad další distribucí jejího výrobku a nemožnosti kontrolovat konečnou cenu na zahraničním trhu (19).

2.6.2.2. Smlouvy o výhradním prodeji

V mezinárodní praxi se tato možnost vstupu označuje jako smlouva o výhradní distribuci. V této smlouvě se dodavatel zavazuje, že uvedení zboží ve smlouvě nebude ve vybrané oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli. Tento odběratel se také označuje jako výhradní prodejce. Smlouva o výhradním prodeji nese určité náležitosti jako je přesné vyhrazení oblasti, druhu zboží. Obchodní zákoník stanovuje pro tuto smlouvu písemnou formu. Smlouva se uzavírá jako rámcová a jednotlivé dodávky zboží se pak realizují na základě jednotlivých kupních smluv. Pokud se nestanoví jinak, tak je tato smlouva dle obchodního zákoníku České republiky platná na jeden rok a po uplynutí doby od uzavření zaniká její platnost (19).

Výhodou využití těchto služeb je dobrá distribuce výrobků v zaběhnutých distribučních cestách a zabezpečení potřebných služeb. Výhodou pro společnosti využívající smlouvy o výhradním prodeji je i skutečnost, že společnost může proniknout na vzdálené trhy, trhy, u kterých společnost neočekávala vysoký obrat za nižších nákladů a menšího rizika. Další riziko, které tato smlouva odbourává je i riziko platební neschopnosti. Distributor totiž kupuje zboží na svůj účet, tak společnost má jistotu, že dostane zapláceno i přes neschopnost nebo nevěu při placení konečných zákazníků na zahraničním trhu (19).

2.6.2.3. Obchodní zastoupení

Podstatou obchodního zastoupení je vyvíjení aktivit zastupitelské činnosti, které následně vedou k uzavírání různých typů smluv. Obchodní zastoupení napomáhá zajistit příležitosti pro společnosti k uzavírání smluv a obchodů jménem zastoupeného na jeho vlastní účet. Tato forma vstupu má však nevýhodu v neexistenci jednoty mezinárodní legální úpravy. Tyto právní úpravy v různých zemích nesou značné rozdíly. V tradičním pojetí mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v postavení podřízením a ani v pracovněprávním vztahu. Ovšem v některých zemích můžeme pozorovat, že fyzické osoby mají v obchodním zastoupení ze zákona pozici zaměstnance. Z těchto důvodů je potřeba věnovat značnou pozornost v zajištění zastupitelských vztazích v různých zemích (19).

2.6.2.4. Komisionářská smlouva

V této smlouvě se komisionář zavazuje vlastním jménem pro komitenta a na jeho účet k zařizení určité obchodní záležitosti, a naopak komitent se zavazuje k platbě za tuto obchodní záležitost. Podstatnými náležitostmi při uzavření této smlouvy je vymezení stran a předmětu smlouvy. Komisionář v této smlouvě jedná svým jménem, ale na účet komitenta. Komisionář nese povinnost převést na komitenta práva získaná při zařizování (19) dané záležitosti a vydat mu vše, co nabyl, a to bez zbytečného odkladu. Komitent má povinnost od komisionáře vše převzít. Nárok na úplatu po vyřízení záležitostí a oznámení výsledku se v mezinárodním obchodě nazývá komise (19).

2.6.2.5. Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Právě malé a střední podniky často nemají dostatek kapitálu anebo zkušeností v oblasti mezinárodního podnikání. V takovém případě pro ně může být výhodné založit vývozní sdružení a vyvážet spolu s dalšími podniky. Obvykle se tyto podniky nachází ve stejném oboru podnikání a jejich nabídka se může vhodně doplňovat na cílovém trhu. Mezi příklady takových podniků jsou například společnosti působící v textilním, nábytkářském anebo strojírenském oboru. Sdružení vývozců poté přebírá náplň vývozního oddělení. Jejich činnost se obvykle skládá z provádění průzkumu cílových trhů, zpracovávání nabídek a objednávek, zajišťování logistiky atd. Hlavní výhodou tohoto uskupení je v úspoře nákladů, možnosti omezení exportního rizika a využívání image sdružení. Nevýhody spočívají v možném nerovnoměrném rozdělení vztahů ve sdružení a ztráta určité míry samostatnosti. Častým jevem pozorovaným ve sdružení malých vývozců je rozšíření exportních aktivit malého podniku v takové míře, že si rozhodne založit vlastní exportní oddělení a opustí původní sdružení (1).

2.6.3. Specifické formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

V případech, kdy podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto by chtěl uplatnit své výrobky na zahraničním trhu jiným způsobem, než klasickými vývozními operacemi může zvolit formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení (19).

2.6.3.1. Licence

Méně častou formou působení na zahraničním trhu je nákup či prodej licence. Licence poskytuje svolení s používáním práv duševního vlastnictví či nehmotných statků.

Součástí může být využívání vynálezu, užitného anebo průmyslového vzoru a také svolení k využívání ochranné známky či obchodního jména společnosti (15).

2.6.3.2. Franchising

Tento druh obchodních operací spočívá ve vztahu mezi frančízorem, který poskytuje odzkoušenou formu obchodního podnikání nabyvateli práv frančízantovi. Výhody této obchodní činnosti spočívají v relativně rychlém získání ověřených zkušeností již ze zavedeného podnikání (18).

2.6.3.3. Smlouvy o řízení

Předmětem takto uzavřené smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a odborně proškolených manažerů. Tato smlouva se uzavírá na předem dohodnutou určitou dobu. Smlouva o řízení se často využívá při řízení výrobních závodů, v oblasti služeb, hotelnictví nebo v oblasti poradenských služeb. Podobně jako u franchisingu jde o předem ověřený koncept řízení. Odměna často bývá v podobě procenta ze zisku, držení akcií podniku a manažerské know-how v tomto vztahu je bráno jako nehmotný vklad do podniku (15).

2.6.3.4. Kompenzace

Mezinárodní kompenzace můžeme najít i pod označením barter. Obchodní vztah se zakládá na výměnném obchodu mezi smluvními stranami. Při tomto typu obchodní operace je důležitá hodnotová vyrovnanost obchodu. Pokud se transakce provádějí ve stejné výši, nemusí docházet k platbám souvisejícím s úhradou kupní ceny. Jedná se o obchody povahou naturální směny (15).

2.6.3.5. Offsety

Obchody tohoto typu společnosti používají k vyrovnání jednostrannosti obchodního styku pomocí realizace obchodních kontraktů s vysokou hodnotou vůči poskytnutí podnikatelských příležitostí. Tato metoda představuje rozsáhlou vazbovou operaci, kde je kladen důraz jak na podmínky dováženého produktu, tak na obsah protizávazku pro výrobce. Odměna pro výrobce může být v podobě poskytnutí technologie, strojů, licencí, spolupráce v oblasti výzkumu a dalších možných výhod pro výrobce (19).

2.6.3.6. Konsignační sklady

Metoda využití konsignačních skladů je vhodná pro vývozce, kteří chtějí ovládat své prodeje na zahraničním trhu. Vývozce si zřídí řadu vlastních konsignačních a manipulačních skladů. Tyto sklady jsou svěřeny zaměstnancům firmy, kteří jsou k jejich obsluze patřičně zajištěni a poučeni. Takováto jednotka nemá na území státu žádný právní subjekt a není oprávněna k uzavírání patřičných smluv. Role zaměstnanců je pouze nápomoc v uzavírání a realizaci kontraktů. V těchto kontraktech ovšem není legální účastník (17).

2.7. Logistika v mezinárodním obchodě

Výběr logistických prostředků závisí na velké řadě různorodých faktorů. Mezi ty lze řadit povahu zboží, vzdálenost přepravy, balení zboží, klima a také technická vybavenost vybraných dopravců. Logistika ovšem bezprostředně souvisí s fyzickým přemístěním a koupí (20).

2.7.1. Železniční doprava

Tato doprava je jak v České republice, ale i v ostatních zemích Evropy silně ovlivněna faktem, že poskytovatelé těchto přepravních služeb jsou samotné státy nebo společnosti se silnou státní účastí. Ceny těchto služeb mají obvykle charakter monopolních cen a nestává se často, že by tyto ceny podléhaly cenové regulaci. Podíl využívání této přepravní metody se v České republice neustále snižuje i když v Evropě zůstává její využívání nadále poměrně časté (20).

2.7.2. Silniční doprava

Silniční přeprava se stává momentálně nejrychleji se rozrůstajícím oborem, a to i přes její problematičnost. Silniční doprava se díky své vysoké mobilitě a dostupnosti stává velkým konkurentem železniční dopravy (20).

2.7.3. Kurýrní přeprava

Kurýrní přeprava je využívána zejména pro expresní doručení. Její výhodou je vysoká rychlost a pokrytí celého přepravního úseku. Tento typ přepravy dále nabízí i doprovodné služby, a to celní odbavení, balení zásilek a osobní doručení. To je však vyváženo relativně vysokou cenou služby (20).

Mezi typy zásilek, které jsou vyloučeny z přepravy patří:

- mince, bankovky, cenné papíry a drahé kovy,
- střelné zbraně a munice,
- radioaktivní materiály, narkotika a drogy,
- tělesné ostatky a
- živá zvířata (20).

Zasílatelská nebo komisionářská smlouva zastřešuje právní rámec kurýrních služeb, ve kterých se provozovatel kurýrních služeb zavazuje příkazci, že za úplatu a vlastním jménem obstará přepravu svěřené věci z místa odeslání do místa určení. Při přepravě zásilky bývají označeny číslem a čárovým kódem, pomocí kterých lze stav zásilky sledovat (20).

2.8. Identifikace zákazníků

Pro každou společnost je nevyhnutelné znát své zákazníky, umět je identifikovat, popsat jejich charakteristiky a znát jaké vlivy působí na jejich chování. Společnost může mít zákazníky stálé, zákazníky, kteří přešli od konkurence a taky zákazníky kteří produkt ještě nikdy nenakupovali. Při analýze zákazníků je nutné zjistit jejich požadavky, potřeby, přání a preference. Firma zjišťuje určité vzorce chování jako například proč nakupují určitý produkt, zda zákazník rozlišuje, u jakého prodejce produkt koupí, zdali mu jde pouze o cenu anebo se dívá ještě na jiné atributy a jaké doplňkové služby by zákazník ocenil a proč. Poznání zákazníků není jednorázová analýza, ale proces, jenž se v čase musí opakovat, neboť chování, přání a potřeby zákazníka se mění. Aby firma obstála v konkurenčním prostředí musí stále přicházet s novými nabídkami, provádět změny kvality, vlastností produktu, designu a mnoho dalšího. Samotná identifikace zákazníka spočívá v určení jejich stávajících i potencionálních charakteristik. Některé chování má velké množství zákazníků společné, jindy se jedná o úzce specifikovatelné skupiny. Zákazníky můžeme segmentovat podle geografických, demografických, socioekonomických, sociopsychologických, behaviorálních a jiných faktorů. Na základě segmentace zákazníků firma může definovat svou cílovou skupinu a pro tu vybrat vhodný marketingový mix (21).

2.8.1. Targeting

Proces rozhodování o tom, na který tržní segment by měla firma cílit nazýváme targeting. Segmenty se od sebe velmi liší, některé lákají společnosti svou velikostí, ale nesou nižší zisky a jiné jsou naopak menší a přes to ziskovější. Zisk však není jediný faktor, jenž by měl firmu zajímat. Některé zákaznické segmenty jsou velice složité na oslovení a proniknutí do nich může být velmi obtížné. Targeting má několik variant cílení na segmenty, a to například zaměření společnosti na jeden segment, jenž má vícero produktů, výběr určitých segmentů a navrhnout jim určitý počet produktů, oslovení více segmentů s jedním produktem a v neposlední řadě formou plného pokrytí trhu (21).

2.8.2. Positioning

Po definování vybraných segmentů společnost musí vybrat vhodnou formu, jak se bude firma snažit oslovit zákazníky na těchto trzích. Pomocí strategie positioning společnost určí klíčový prvek, kterým se firma odlišuje od konkurence. Společnost si tímto nastavuje, jak by měl být její produkt vnímán zákazníkem. Produkt by měl nést určité vlastnosti, jenž ho odlišují od konkurence. Mezi tyto charakteristiky můžeme brát například to, že produkt bude těžko napodobitelný konkurencí, produkt přináší značkovou výhodu pro zákazníka, produkt je téměř dokonalý, produkt je cenově dostupnější než produkt konkurence. Takováto charakteristika produktu nese značkovou výhodu na trhu, ovšem nezajišťuje úspěch. Příznivou praktikou strategie positioning je vytvořit příběh spjatý s produktem a ten zákazníkovi pomůže ukázat, jak mají produkt vnímat. Výběr příběhu nemusí být zbytečně obsáhlý anebo složitý. Příkladem spojení příběhu s produktem mohou být například nápoje Red Bull, které svůj nápoj spojil s adrenalinovými sporty. Obrovský úspěch značky bylo spojení světa napětí, adrenalinových sportů, zábav a strachu s energetickým nápojem (21).

2.9. Marketing

Marketing se zabývá potřebami a zájmy zákazníků a napomáhá společností se přiblížit k naplnění jejich přání a požadavků. Marketing je také nástroj ke zvýšení prodeje a vytváření zisku pro společnost. Správně nastavený marketing pro společnost znamená, že ve správný moment a na správném místě má společnost správný produkt o kterém jsou jeho zákazníci informováni. Společnost k dobrému využití marketingu musí chápat svým

zákazníkům, trhu, na kterém působí a musí sladit požadavky zákazníků s ideálním produktem, jenž jim chtějí nabídnout (22).

2.9.1. Základní koncepce využívané v mezinárodním marketingu

V praxi se vyskytují nejčastěji tři typy takového základního marketingového konceptu. Takové typy můžeme popsat jako vývozní marketing (export marketing), globální marketing (global marketing) a v neposlední řadě interkulturní marketing (intercultural marketing). Vývozní marketing adaptuje svou politiku podle podmínek na vybraném trhu. Takový marketing nejčastěji využívají podniky, jenž vstupují na zahraniční trh postupně. Můžeme jej pozorovat u malých a středních podniků, jenž nemají velký kapitál, zdroje a zkušenosti s působením na mezinárodních trzích. Velkou nevýhodou pro takovéto menší podniky je slabá pozice vůči obchodním mezičlánkům, jež mohou váhat, zdali obchodovat s výrobky takového podniku. Obvykle se v takovém případě jedná o podniky, jejichž výrobky nemají vysokou přidanou hodnotou a na trhu, na který se pokouší vstoupit jsou to běžné výrobky s velkou konkurencí. V takovém případě by se podnik měl spíše zaměřit na proniknutí do menších segmentů trhu, které nejsou příliš obsazené konkurencí. Oproti vývozního marketingu koncept globálního marketingu umožňuje nabízet na trzích stejný typ výrobku stejné skupině zákazníků. Globální marketing využívá jednotné marketingové strategie na všech trzích. Koncepce globálního marketingu je založena na předpokladu, že na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů, spotřebitele upřednostňují vhodný poměr mezi kvalitou a cenou a velkosériová výroba snižuje náklady a firma je schopna realizovat úspory z rozsahu. Takovýto marketing využívají nejčastěji firmy, jejichž produkty jsou spotřební elektronika, kosmetika nebo nealkoholické nápoje. Společnosti, jenž využívají tento koncept využívají globální positioning, omezené portfolio značek a standardizovaný marketingový mix. Podmínkou realizace takého konceptu je existence velkých homogenních segmentů. Globální marketing je vhodný zejména pro transnacionální korporace, jenž využívají sdílených hodnot a mohou oslovit velké segmenty spotřebitelů po celém světě. Trendu pomohl rozvoj digitalizace, komunikační a informační prostředky a rozvoj cestovního ruchu. Slabé stránky globálního marketingového konceptu jsou zejména v tom, že koncept nebere v úvahu sociálně kulturní rozdíly ve společnosti, neumožňuje rychlou reakci na konkurenční síly a může působit demotivačně pro zahraniční zaměstnance v dceřiných společnostech, kteří uplatňují pravidla stanovené mateční společností. Ovšem v poslední

době se trend uchyluje stále více ke koncepci interkulturního marketingu. Tato koncepce se stále více zaměřuje na sociálně kulturní vnímání zákazníků. Vyplyvá, že sociálně kulturní faktory stále více ovlivňují chování spotřebitele a čím více společnost bohatne, tím více se liší potřeby jednotlivce a klade se důraz na jedince. Hlavním rozdílem mezi konceptem globálního marketingu a interkulturního marketingu spočívá v tom, že globální marketing se zaměřuje na výrobky určené primárně pro tuzemský trh a interkulturní marketing využívá priori mezinárodní přístup. Firma využívající interkulturního marketingu již v samotné fázi vývoje výrobku počítá s uplatněním výrobku na mezinárodním trhu. K příkladům takových to výrobků patří například automobily, jenž se dají snadno kompletovat podle cílového trhu anebo chytré telefony, které mají vícejazyčné aplikace a mnoho dalšího. Trend tohoto konceptu tedy spočívá ve snaze o využívání standardizovaných postupů, které jsou posléze adaptovány na podmínky cílového trhu. S tímto konceptem je spojený i slogan „Think global, act local“ a využíván je i termín glocalizace (1).

2.10. Digitální marketing

Digitální marketing se často nazývá také internetový marketing, online marketing a e-marketing a označuje v podstatě jakoukoliv marketingovou aktivitu společnosti, jenž probíhá online pomocí technologií na internetu. Takový to marketing lze charakterizovat pomocí atributů jako okamžitost, relevance a personalizace. Digitální marketing je neustále se rozvíjející se odvětví, které se již zapojuje i do zaběhlých firemních procesů. Správně nastavenou strategii digitálního marketingu by firma měla promítat do všech zásadních firemních rozhodnutích spojených s vývojem produktu, tvorby ceny, podoby společnosti, a dokonce i do přijímání nových pracovníků (2).

Při tvorbě digitálního marketingu je důležitý vztah mezi poptávkou a nabízeným obsahem. Úspěch digitálního marketingu závisí na správném použití digitálních kanálů k oslovení vhodných zákazníků, dalších organizací nebo využití digitálního marketingu ke sdílení obsahu, zvýšení povědomí a vzdělávání (23).

2.10.1. Současné trendy digitálního marketingu

Digitální marketing je neustále rozvíjející se oblast, která zaznamenává dynamické změny. V online prostoru vše probíhá rychle a tomu se přizpůsobuje i samotný digitální

marketing. V této oblasti můžeme zaznamenávat častou změnu trendů v cílení na zákazníky, mění se jak jejich preference, tak s tím i spojené způsoby, jak mířit na jejich potřeby.

2.10.1.1. Marketing na sociálních sítích

V současné době sociální sítě tvoří neodmyslitelnou část celkového marketingové strategie většiny společností. Sociální sítě jsou využívány k časté interakci se zákazníky, a to jak formou propagace produktu, komunikace se zákazníky anebo uváděním novinek přes sociální sítě (2).

V roce 2023 sociální sítě odhadem používá celosvětově 4.9 miliardy uživatelů a dle odhadů do roku 2027 by počet uživatelů sociálních sítí měl narůst na 5.85 miliardy. Průměrně takový uživatel sociálních sítí nevyužívá jednu sociální platformu, ale měsíčně používá šest nebo sedm sociálních kanálů. Cena trhu sociálních sítí v roce 2022 byla oceněna na 49.09 miliardy dolarů (24).

Facebook

Facebook funguje na principu vytvoření vlastního profilu uživatelem, součástí profilu je profilová fotografie, úvodní fotografie, informace o uživateli a úvodní zeď na které uživatel sleduje obsah sítě. Uživatel této sítě tvoří svůj profil na základě svých zájmů, může nahrávat fotografie a videa a sdílet příspěvky ostatních uživatelů. Na této sociální síti lze zakládat skupiny, a to jak veřejné, tak i soukromé. Další možností je založení stránky, což je veřejný profil pro značky, firmy anebo organizace. U takových stránek lze využít placené reklamy (25).

Sociální síť Facebook je nejvíce využívanou sociální sítí s 2.9 miliardy aktivními uživateli měsíčně (24).

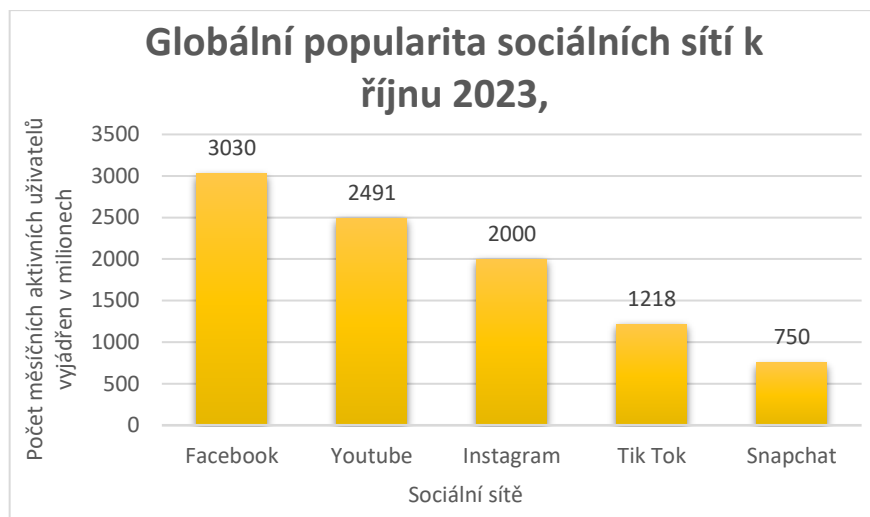
Instagram

Instagram byl původně založen jako sociální síť na sdílení fotografií ve tvaru čtverce. Při popisu těchto fotografií se používá hashtag, který popisuje fráze či slova spojené s příspěvkem. Hashtagy také slouží jako propojení podobného obsahu a usnadňuje uživateli vyhledávat podobný obsah na této sociální síti. Síť Instagram přináší do světa sociálních sítí mnoho inovací, jenž se stávají trendem i u ostatních sociálních platform. Mezi nejzásadnější inovace, jenž přinesl Instagram patří například Instastories.

Instastories umožňuje uživateli zveřejnit fotografii, která na profilu vydrží pouze 24 hodin. Bumerang je formát videa, které je dlouhé pouze pár sekund a neustále se opakuje ve smyčce. V neposlední řadě Instagram zavedl možnost Multiple photo se kterou uživatel může nahrát několik fotek do jednoho příspěvku (25).

Tik Tok

Sociální platforma Tik Tok byla založena v roce 2016 a byla založena zejména ke sdílení krátkých videí. Tato sociální síť byla původně zamýšlena pouze pro čínský trh, ale stala se senzací a rychle si ji oblíbili miliony uživatelů po celém světě. V začátcích působení platformy Tik Tok její obliba rostla především mezi teenagery, nyní si Tik Tok upevnil pevné postavení mezi nejpoužívanějšími ostatními platformami. I když Tik Tok jako sociální síť nezaujímá postavení na trhu ani zdaleka tak pevné jako Facebook a Instagram, tak její růst vstoupá závažným tempem a hodnota samotné značky vzrostla za poslední rok o 215 procent a řadí se mezi nejhodnotnější mediální platformy nynější doby. Značky mají stále ve větší oblibě při propagaci využívat právě platformy Tik Tok. Marketing za pomoci influencerů je známý především z platformy Instagram, ale na Tik Toku se také velmi využívá. Společnosti rády spolupracují se známými tvářemi na Tik Toku aby svůj produkt mohli propagovat před větším publikem. Menší a mikro podniky rádi spolupracují s influencery, kteří nemají tak vysoký počet sledujících a tím mohou mířit svůj produkt více specifikovanému publiku. Tik Tok dosahuje mezi ostatními mobilními aplikacemi používanými uživateli na denní bázi nejvyšší počty uživatelských interakcí. Uživatel stráví denně v této aplikaci v průměru 95 minut, a to je téměř dvojnásobný čas, jenž uživatel tráví na sociální síti Instagram a Facebook (26).



Graf 2 Popularita sociálních sítí k říjnu roku 2023
(Zdroj: vlastní zpracování dle (27))

2.10.1.2. Short-form videos

Na sociálních sítích nejčastěji zaujímá uživatele stručnost a autenticita, přičemž krátká videa, a to většinou kratší, než minutu upoutají pozornost 66 % uživatelů. Tato krátká videa jsou 2,5krát poutavější delší videa a 34 % spotřebitelů oceňuje opravdovější povahu kratšího formátu (24).

2.10.1.3. Vyšší zodpovědnost za své konání

Na značky působící na sociálních sítích je kladena vyšší zodpovědnost za své výroky a činy, než uživatelé kladou na své přátele, rodinu či dokonce politiky. 81 % jednotlivců věří, že sociální média zvedly laťku obchodní odpovědnosti. Orientace v tomto prostředí, kde uživatelé sledují každý krok společnosti bude pro podniky náročná, nabízí také příležitosti pro ty podniky, které mohou přijmout transparentní a autentické sociální strategie k posílení silných vazeb mezi značkou a spotřebitelem (24).

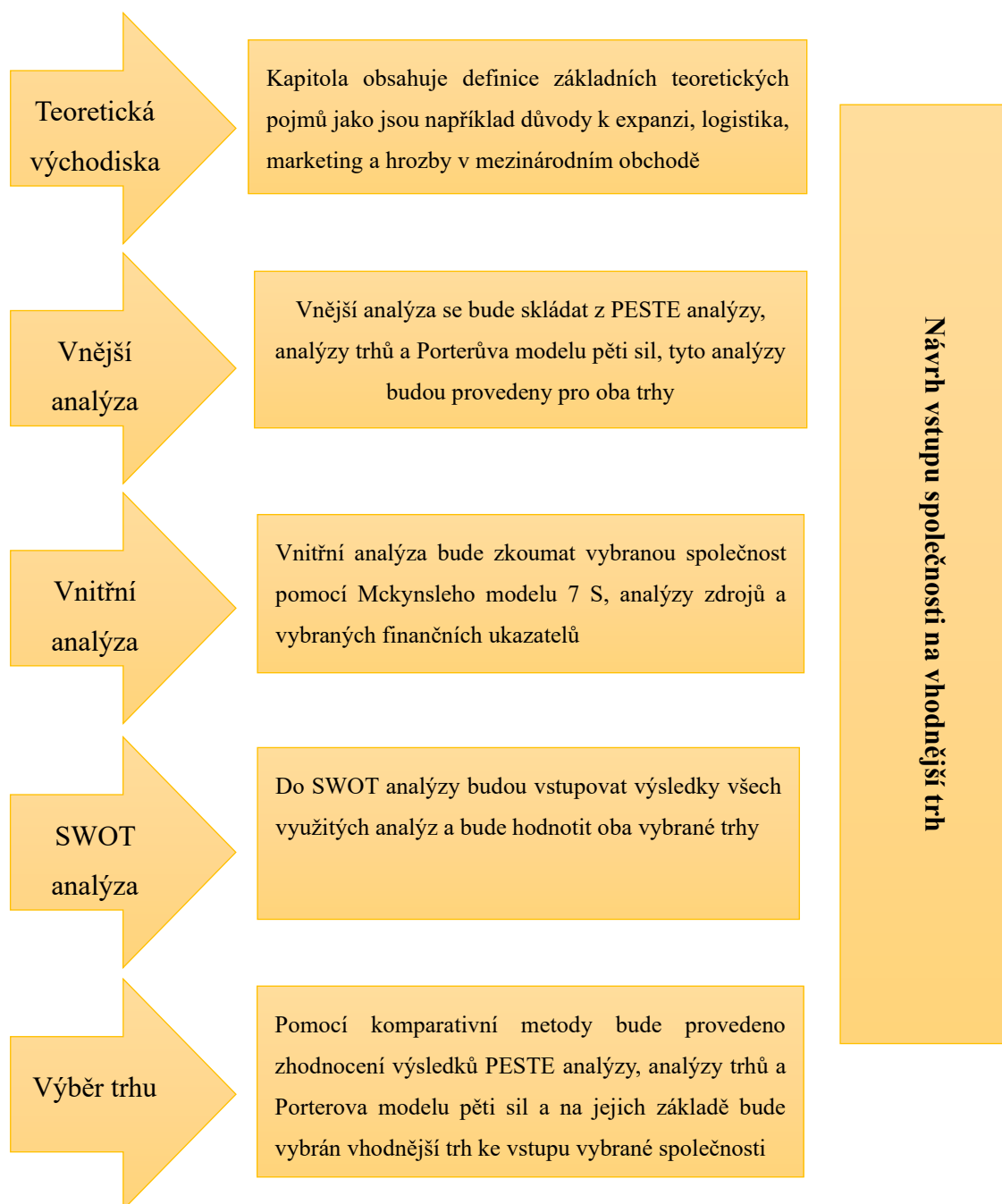
2.11. Rizika v mezinárodním obchodu

Při zapojení do mezinárodního podnikání musí podnik počítat i s možnými riziky. V dnešním globalizovaném světě je velmi náročná předpovídat rizika a jako značným důkazem jsou toho světové krize v roce 2008 a 2020. Rizika nelze zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se jich anebo takové riziko převést na jiný subjekt. Nepodstupovat rizika by pro podnik znamenalo, vzdát se všech nových příležitostí a možností na mezinárodním trhu. Pro podnik je důležité takové rizika

analyzovat a zhodnotit v jakém rozsahu je podnik schopný je nést. Pro podnik jsou důležitá teritoriální rizika, kurzová rizika, tržní rizika, přepravní rizika (1).

2.12. Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce popisuje mezinárodní obchod a jeho vývoj, definuje pojmy spjaté s mezinárodním obchodem internacionalizací a globalizací a vysvětluje důvody firem pro rozhodnutí k expanzi. V této části je také vysvětlena role malých a středních podniků v mezinárodním prostředí a zdroje, schopnosti a kompetence jež jsou důležité pro přípravu vstupu podniku na zahraniční trhy. Dále jsou zpracovány formy vstupu na zahraniční trh, které jsou rozdělené podle přímé obchodní metody a nepřímé obchodní metody. První kapitola obsahuje také popis specifických forem vstupu na zahraniční trh, jež jsou kapitálově nenáročné. Dále je popsána identifikace zákazníků a jsou vysvětleny pojmy targeting, positioning a marketing a jsou popsány také základní koncepty využívané v marketingu. Je zde vysvětlen pojem digitální marketing a jsou představeny současné trendy v digitálním marketingu. Poslední část této kapitoly je věnována rizikům při podnikání v mezinárodním prostředí. Teoretická část byla zvolena tak, aby představila základní východiska, které budou později využity v dalších částech práce.



Graf 3 Souhrn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3. Analytická část

V této kapitole jsou provedeny analýzy vnějšího prostředí, které hodnotí oba vybrané trhy. Je zde provedena také analýza vnitřního prostředí pomocí Mckynsleyho modelu 7 S, analýzy zdrojů a analýzy vybraných finančních ukazatelů. Analýza vnitřního prostředí slouží k posouzení stavu společnosti a jejich zdrojů, které jsou potřebné k uskutečnění samotného vstupu na zahraniční trh. Také slouží k naplnění druhého dílčího cíle této práce. V této kapitole je dále provedena SWOT analýza, do které vstupují výsledky všech provedených analýz. V poslední řadě je pomocí komparativní metody vybrán vhodnější trh pro vstup společnosti. Výběr vhodného trhu slouží k naplnění prvního dílčího cíle práce.

3.1. Představení společnosti

Vybraná společnost se specializuje na výrobu fermentovaného nápoje kombucha na českém trhu. Společnost vyrábí kombuchu s důrazem na kvalitu, inovaci a udržitelnost. Fermentované nápoje kombucha jsou navrhovány tak, aby byly nejen chutné, ale také podporovaly zdraví konzumentů. Nabízené kombucha nápoje obsahují velké množství aminokyselin, vitamínů skupiny B, minerálů a jsou také zdrojem probiotik, která jsou prospěšná pro trávení. Nápoje přispívají k prospěšnému fungování střevní mikroflóry, zlepšení imunitního systému a zvýšení energie. Společnost upřednostňuje udržitelné postupy ve výrobě a balení produktů, aby minimalizovala svůj environmentální dopad. Společnost zaznamenává na českém trhu velký úspěch čehož chce využít a rozšířit svou působnost i na zahraniční trh. Společnost na zahraniční trh chce vstoupit pomocí e-shopu a se všemi osmi příchutěmi svých nápojů a to hruška, zázvor, malina, tropický mix, levandule, černý rybíz, citrón s rozmarýnem a matcha (28).

Společnost si nepřeje být přímo jmenována, tudíž se v práci vyskytuje nejčastěji pod označením vybraná společnost.

Tabulka 1 Základní informace o společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle portálu justice.cz)

Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Počet členů	2
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	hostinská činnost
Základní kapitál	200 000,- Kč

3.2. Analýza vnějšího prostředí

Tato kapitola práce se věnuje analýze vnějšího prostředí a zkoumá oba vybrané trhy. V této kapitole je provedena PESTE analýza obou trhů, analýza globálního trhu s kombuchou a také analýza trhu s kombuchou v Rakousku a Německu. Na obou trzích je provedena analýza působících sil pomocí Porterova modelu pěti sil.

3.2.1. Analýza Rakouského trhu

Následující část práce se věnuje analýze rakouského trhu. V této části je provedena PESTE analýza, analýza globálního trhu a rakouského trhu s fermentovanými nápoji a Porterův model pěti sil.

3.2.1.1. PESTE analýza Rakouského trhu

- **Politicko-právní prostředí**

Jedním ze základních politických charakteristik Rakouska je, že se jedná o spolkovou parlamentní republiku. Politický systém je tvořen hlavou státu, a to spolkovým prezidentem, který je volen na šest let. Spolkový prezident je volen v přímých volbách a jeho povinnost je jmenovat členy spolkové vlády. Parlament země je dvoukomorový a je složen z Národní rady a Spolkové rady. V čele vlády stojí spolkový kancléř (29).

Dne 1.1.1995 vstoupilo Rakousko mezi členské země Evropské unie. Rakousko se řadí mezi členy mezinárodních organizací jako jsou Spojené národy, Světová banka, OECD,

OSZE, WTO, IMF a WHO. Nejen, že je Rakousko členem mnoha mezinárodních organizací, ale také jejich hlavním sídlem. Ve Vídni má své sídlo řada významných organizací jako je Organizace spojených národů, OPEC, OSCE a další. Tento fakt podtrhuje důležitost Rakouska a jeho hlavního města v kontextu mezinárodních vztahů (30).

Rakousko je dlouhodobě neutrálním státem a nabízí stabilní vládu. Ovšem stejně jako ostatní evropské země bylo i Rakousko po několika letech pokoje ovlivněno dynamickými politickými změnami, které zasáhly Evropu. Rakousko zaznamenalo rostoucí mírou nespokojenosti mezi veřejností. Hromadné průzkumy ukazují nízké body v míře spokojenosti rakouských občanů s fungováním demokratického systému. Nejčastější politické debaty se v Rakousku vedly okolo témat jako je COVID-19, dopady války na Ukrajině na rakouskou ekonomiku a zahraniční politiku, problematika změny klimatu. Rakousko se také potýkalo s vyšetřováním korupce vůči členům její vlády (31; 32).

Důležitým faktorem při vstupu na jakýkoliv zahraniční trh je právě místní právní systém a možnost vymahatelnosti práva. Rakouský právní systém je postaven na římském právu a je členěn hierarchicky podle právní síly právních norem. Všeobecný zákoník platící na území Rakouska je jedním z nejstarších kodexů práva na světě (33).

Soudnictví je v Rakousku nezávislé a také obecně považováno za vysoce ceněné. Ústavní soud zkoumá slučitelnost legislativy s ústavou bez politického ovlivňování a zásahů. V občanskoprávních a trestních věcech obecně převažuje řádný proces (34). Pro vstupující společnost je tento fakt velmi přínosný, vymahatelnost a nezaujatost v právních sporech je nesmírně důležitá.

Tabulka 2 Shrnutí politicko-právního prostředí rakouského trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Funkční právní systém země
+	Dobrá vymahatelnost práva
-	Země zaznamenala za poslední léta mírné politické nepokoje

- **Ekonomické prostředí**

Ekonomika Rakouska je vyspělá, exportně zaměřená a otevřená s dominancí sektoru služeb. Růst ekonomiky je podporován zejména velkou domácí spotřebou, silnou poptávkou z klíčových exportních trhů, vysokou úrovní infrastruktury, efektivní veřejnou správou a celkovou stabilitou. Rakouská ekonomika také čerpá svou sílu z dlouhodobé průmyslové tradice, prosperujícího cestovního ruchu a aktivního mezinárodního obchodu (29).

Jak již bylo zmíněno výše, největším rakouským sektorem jsou služby, které tvoří 70 % HDP země. Tento sektor zaujímá zejména obchod, cestovní ruch a zdravotnictví. Velký význam má v Rakousku také průmysl, mezi který se řadí zejména výroba, dodávky energií a stavebnictví. Primární sektor tvořený lesnictvím a zemědělstvím má podíl na HDP 1,4 %. V podnikatelské sféře převažují malé podniky do 9 zaměstnanců. Malé a střední podniky do 250 zaměstnanců představují páteř rakouské ekonomiky s 99,6 % zastoupením (35).

Rakousko patří mezi důležité partnery České republiky, a to zejména ze zahraničně politické a obchodně-ekonomické podstaty (29).

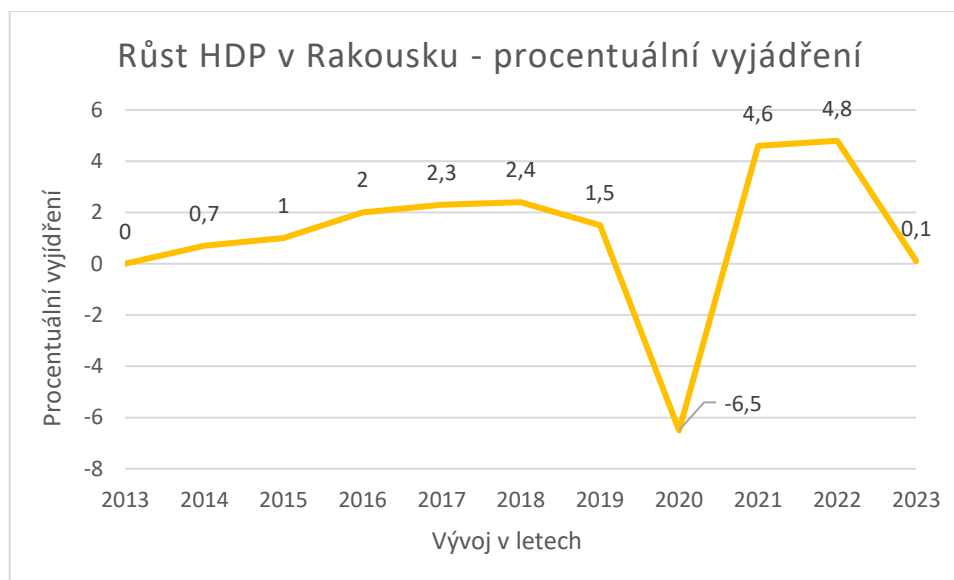
Hrubý domácí produkt

Dle grafu 4 Rakousko zaznamenalo v roce 2020 velký pokles hrubého domácího produktu, jenž byl zapříčiněn opatřeními spojenými s pandemií COVID-19. V roce 2021 se rakouská ekonomika zotavila z pandemie a zaznamenala růst o 11,1 procentního bodu. Efekt dohánění spotřeby se projevil i následujícího roku. I s oslabením konjunktury a vysokou inflací, která dosahovala 8,5 % zaznamenalo Rakousko hospodářský růst. Stálý hospodářský růst rakouské ekonomiky podpořil začátkem roku sektor průmyslu a stavebnictví posléze růst podpořily i sektor služeb a zahraniční obchod. Rakouska vláda v roce 2022 zareagovala na rostoucí inflaci a rozhodla se poskytnout domácnostem a firmám úlevy a kompenzace (36).

Očekává se zotavení ekonomické aktivity ze současného stavu a růst HDP o dalších 1,6 % v roce 2024. Toto zotavení ekonomiky bude taženo silnější domácí poptávkou. V roce 2023 zatížily domácí poptávku hlavně faktory jako přísnější finanční podmínky

a vysoká míra inflace. Podnikatelské investice jsou také tlumeny, a to zejména zvýšením úrokových sazeb a mzdovými náklady (37).

Z delšího hlediska se předpokládá, že roční tempo růstu rakouského HDP bude v roce 2025 kolem 1,00 % (38).

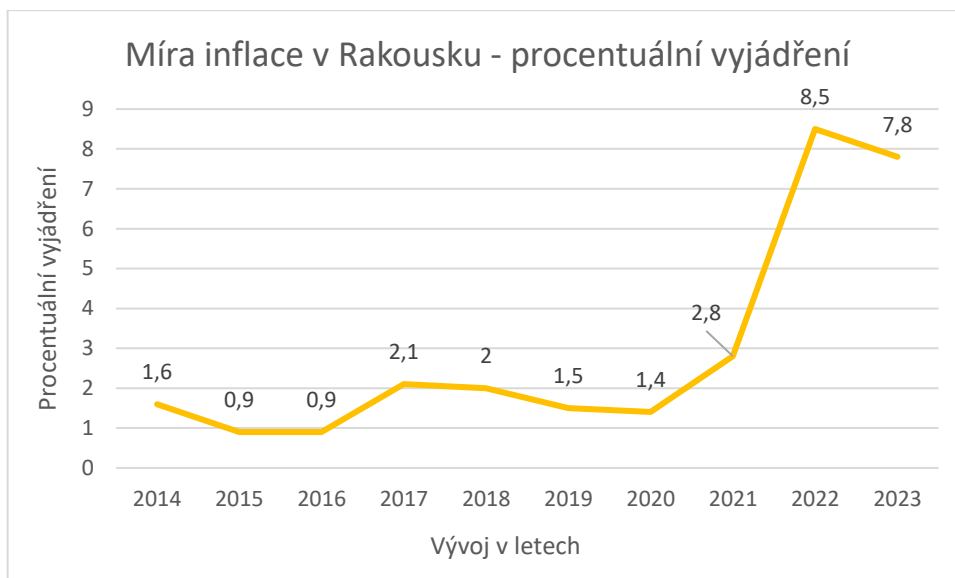


Graf 4: Růst HDP v Rakousku
(Zdroj: vlastní zpracování dle (39))

Inflace

Po zotavení z pandemie v roce 2021 průměrná míra inflace dosahovala 2,8 %. Stejně jako v ostatních zemích Evropské unie i v Rakousku se průměrná míra inflace v roce 2022 zvýšila a dosáhla 8,5 %. Tento skokový nárůst byl způsoben energetickou krizí a stagnací ekonomiky. Rakouská vláda na tento skokový nárůst inflace reagovala poskytnutím úlev a kompenzací pro své domácnosti a firmy, čímž chtěla zachovat jejich kupní sílu. Tento krok ovšem částečně přispěl k zachování inflace (29).

V roce 2023 zaznamenala inflace v Rakousku mírný pokles. Za tento pokles mohou levnější pohonné hmoty, jejichž ceny se v meziročním průměru snížili o 9,7 %. Spolu s poklesem inflace poklesl i růst cen potravin a nábytku. Nadále se očekává pokles inflace a v roce 2024 by se inflace měla pohybovat okolo 4,2 % (40).

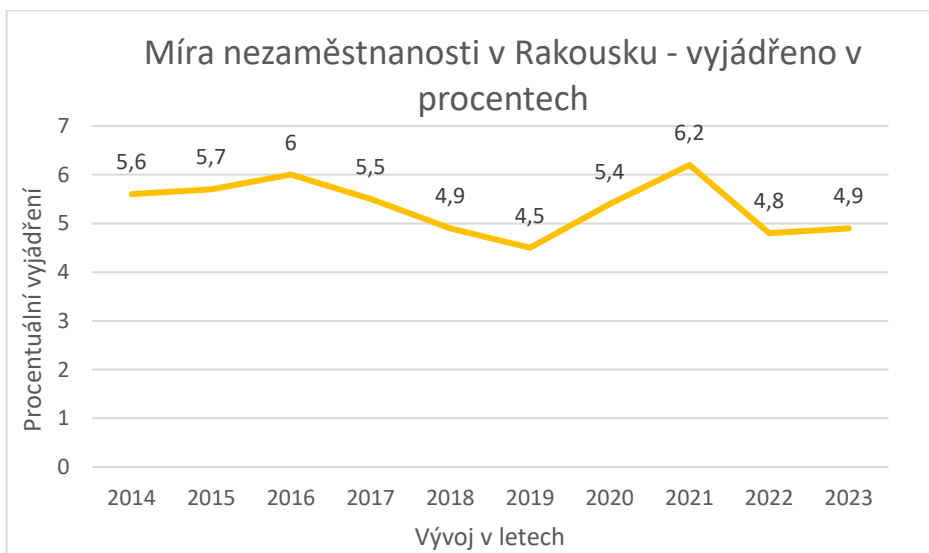


Graf 5: Míra inflace v Rakousku
(Zdroj: vlastní zpracování dle (41))

Míra nezaměstnanosti

I přes všechny krize se situace na Rakouském trhu práce vyvíjí pozitivně. Nezaměstnanost na trhu zůstává nízká a řada odvětví hlásí nedostatek pracovních sil (42).

Z grafu vyplívá, že nezaměstnanost má stále klesající tendence a největší výkyv za sledované období můžeme pozorovat mezi lety 2020–2022, což lze přisuzovat následku opatření spojených s COVID-19 (43).



Graf 6: Míra nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (44))

Daňový systém

Rakouský daňový systém je podobný mnoha ostatním evropským zemím. V Rakousku funguje takzvaný dvou pilířový systém. První pilíř se skládá z přímých daní. Vstupuje do něj zdanění příjmů či zisků fyzických nebo právnických osob. Pro fyzické osoby je to daň z příjmu a pro právnické osoby korporátní daň ze zisku. Daň z různých forem transakcí je zdrojem pro druhý pilíř. Nejčastější formou takové daně je například daň z přidané hodnoty (45).

Rakousko má velmi efektivní finanční správu a stabilní daňový systém. Daň z příjmu právnických osob je od roku 2024 23 % (46).

Podnikatel, jehož podnikání přesahuje roční obrát 100 000 EUR, musí ze zákona podávat měsíční vyúčtování DPH. Firmy, jejichž roční obrát přesahuje 30 000 EUR, ale je nižší než 100 000 EUR, musí podávat čtvrtletní přiznání k DPH. Přiznání k DPH je nutné podat do 15. dne druhého měsíce. Sazba DPH pro společnost bude na tomto trhu ve výši 10 % jelikož se pohybuje ve skupině potravinářských výrobků (47).

Tabulka 3 Shrnutí ekonomického prostředí rakouského trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Vyspělá ekonomika státu
+	Očekávané zotavené ekonomické situace
+	Rakousko patří mezi důležité partnery České republiky

- **Sociálně-kulturní prostředí**

Postoj obyvatel Rakouska je obecně vnímán jako velmi přátelský, vřelý a štědrý. Tyto charakteristiky rakouského národa se hlavně projevují v oblibě vzájemného stýkání se. Pro tento národ je velmi běžné setkávat se na veřejných místech, venkovních aktivitách, či při návštěvě kaváren. Rakušané se také velmi rádi zapojují do konverzace. Další charakteristikou je důraz na participativní komunikaci a rovnost mezi členy společnosti. Rakousko obecně klade velký důraz na rovnostářskou sociální strukturu (48). Komunikace v rodném jazyce je pro spotřebitele na Rakouském trhu nutností. Od společností se očekává zákaznická podpora jak v psaném, tak mluveném jazyce (49).

Rakouští zákazníci jsou známí zejména svou vysokou kupní silou a ochotou si připlatit za kvalitnější zboží. Rakušané se neorientují podle nejnižší ceny, a proto lze v Rakousku očekávat vyšší marže za nabízené zboží. Vedle vysoké kvality si rakouští spotřebitelé nechávají záležet také na ekologické stopě produktu (50).

Rakouští spotřebitelé vnímají loajalitu ke značce hlavně na základě kvality produktu, jež nabízí. Více než 60 % Rakušanů s přístupem k internetu jsou aktivními uživateli sociálních sítí a ty jim umožňují objevit a dozvědět se více informací o nabízených produktech. Na sociálních sítích si rakouští spotřebitelé také pročitají komentáře a vyhledávají názory ostatních. Rakouští spotřebitele jsou obecně vysoce informováni o produktech. Rakouští spotřebitelé si také váží bezpečí svých dat, které s prodejcem sdílí a bezpečí dat je pro tyto spotřebitele důležité. Dalším důležitým faktorem, který může rozhodnout o provedení nákupu je ekologické uvědomění a udržitelnost. Udržitelné, organické a lokální produkty jsou rostoucím trendem mezi rakouskými spotřebiteli (51).

Rakousko se obecně považuje za velmi konzervativní trh. Rakušané své preference upírají k tradičním a domácím produktům, ověřeným značkám, důraz při výběru je také kladen na kvalitu. Mezi rakouskými spotřebiteli má české zboží solidní reputaci a celkově považují Českou republiku jako dodavatele kvalitních výrobků (52).

Tabulka 4 Shrnutí sociálně kulturního prostředí rakouského trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Ochota připlatit si za kvalitní zboží
+	Národ je vnímán jako přátelský, vřelý a štědrý
+	Dobré vnímají českých produktů
0	Vyžadována komunikace v rodném jazyce
-	Velká informovanost o produktu
-	Spotřebitelé dávají přednost ověřeným značkám

- **Technologické faktory**

Rakousko se řadí mezi přední země výzkumu a inovací. Díky své velké inovační kapacitě se země řadí mezi přední evropské země v poměru výdajů na výzkum. V roce 2018 výdaje na výzkum tvořily 3,19 %. Podíl vynaložených prostředků na vývoj a výzkum v roce 2023 rostl na 3.22 % HDP, což tvoří zhruba 15,5 miliardy EUR. Přibližně 67 % výdajů na vývoj a výzkum je přidělen podnikatelskému sektoru (53).

Velkou předností Rakouska je jeho digitalizace. Digitální administrativní služby e-government Rakouska jsou na velmi dobré úrovni. Tato digitalizace umožňuje jednodušší komunikaci s různými správami, či zjednodušuje odvody daní. Ovšem Rakousko zaostává za průměrem EU v cloudových aplikacích a využívání velkých dat (54).

S vysokou technologickou vyspělostí je poměrně vysoký i počet obyvatel připojených k internetu jedná se o 76 % obyvatel, tedy 7 milionů obyvatel. Každý rok navíc přibude ke stávajícím uživatelům další 4 %. 95 % obyvatel vlastní telefon a z těchto obyvatel 75 % vlastní chytrý telefon. K vlastnění počítačů a notebooků se přihlásilo 78 % obyvatel a k vlastníkům tabletů se hlásí 35 % populace Rakouska. Každý den se na internet připojí 82 % obyvatel, jednou za týden 16 % a jednou za měsíc 2 %. Nejčastěji se internet v Rakousku používá ke sledování videí, a to až z 92 % a také ke sledování televizních přenosů přes internet a to z 47 %. Z těchto údajů vyplývá, že obyvatelé Rakouska využívají internetové připojení ve velké míře (55).

Tabulka 5 Shrnutí technologických faktorů rakouského trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Jednoduchá komunikace se státem
+	Velké připojení internetu
+	Využívání internetu občany

- **Ekologické faktory**

Pro obyvatele Rakouska je otázka udržitelnosti zásadní téma. Rakousko je průkopníkem v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelnosti již od 19. století. V důsledku krize související se změnou klimatu se rakouští spotřebitelé a společnosti stále více zapojují do snahy prohloubit povědomí o ekologii a udržitelném chování (56).

Jak již bylo zmíněno, ekologie je pro Rakousko jedním z velmi důležitých témat. V oblíbenosti jsou také zelené technologie, produkty šetrné k životnímu prostředí a produkty podporující zdraví (49).

Rakousko klade velký důraz na technologii a ekologii, často jsou tyto témata spojována. V mezinárodním srovnání Rakousko patří mezi průkopníky ve využití technologií, které napomáhá zlepšovat udržitelnost a podporuje životní prostředí. Rakousko momentálně vyrábí více než 78 % elektřiny z obnovitelných zdrojů a do roku 2023 mělo Rakousko v plánu vyrábět elektřinu čistě z obnovitelných zdrojů. Ačkoliv Rakousko nevyužívá jadernou energii, tak se řadí k Evropské špičce ve využívání obnovitelných zdrojů (52).

Tabulka 6 Shrnutí ekologických faktorů rakouského trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí

+ Vysoký zájem o udržitelné produkty

3.2.1.2. Analýza globálního kombucha trhu

Analýza globálního trhu s fermentovanými kombucha nápoji je do práce přidána hlavně z důvodu, že vývoj na globálním trhu má přímý vliv i na vývoj ostatních trhů, tudíž i vývoj německého a rakouského trhu. Tato analýza může napovědět jakým směrem se trhy budou ubírat.

Trh s fermentovanými nápoji kombucha byl v roce 2021 oceněn na 2,71 miliardy USD a očekává se, že v letech 2022 až 2030 dojde k růstu celkové hodnoty trhu o dalších 15,1 %. Za tento rapidní růst může především posun spotřebitelských preferencí ke zdravějším produktům (57).

Cílová skupina

Podle Světové zdravotnické organizace zabije škodlivá konzumace alkoholu každý rok téměř 3 miliony lidí, což představuje 5,3 % všech úmrtí. A právě to posunulo návyky konzumentů v pití k nízkoalkoholickým a nealkoholickým nápojům. Spotřebitelé, zejména ze skupiny mileniálů, se hlásí ke zdravějšímu životnímu stylu a stále více vyhledávají nízkoalkoholické anebo nealkoholické a zdravější alternativy alkoholických nápojů (58).

Dle agentury FMI je cílovou skupinou pro fermentované nápoje kombucha právě generace mileniálu. Tato skupina se výrazně zajímá o zdravější životní styl, opouští od konzumace alkoholických nápojů a vyhledává varianty nealkoholických výživných nápojů, jako je čaj kombucha. Avšak aby společnosti byly schopny zaujmout větší počet spotřebitelů je důležité zaměřit své výrobky i mimo segment tvořený spotřebiteli

z generace mileniálů. Agentura FMI doporučuje cílit výrobky i na starší spotřebitele, kde je vhodné vyzdvihnout zdravotní benefity kombucha nápoje (59).

K vzestupu oblíbenosti těchto nápojů také přispívají studie, které ukazují, že pravidelná konzumace kombuchy pomáhá spalovat kalorie, redukovat břišní tuk, kontrolovat hladinu cukru v krvi a snižovat cholesterol. Obliba nápoje kombucha se rozšířila také mezi milovníky piva. Obzvláště vítaná je díky nízkému obsahu alkoholu, který některé obsahují, a tím slouží jako vhodná alternativa k nízkoalkoholickým nápojům, u mnoha spotřebitelů slouží právě i jako náhrada za konzumaci piva (58).

Příchutě nápoje

Spotřebitelé kombuchy jsou také stále více otevřeni zkoušet nové příchutě nápojů. Různé varianty příchutí zaznamenávají rapidní nárůst prodejů. Dle agentury FMI lze očekávat, že v nadcházejících letech bude zvýšená poptávka hlavně po bylinných, kořeněných a příchutích s bobulovitým ovocem a upozaděny budou příchutě citrusové, jablečné, kokosové a příchutě květin (59).

Konzumace nápoje

Spotřebitelé nejčastěji tyto nápoje konzumují pro hydrataci, jako náhradu sycené sody, kávy a v případě více fermentované kombuchy i jako náhradu mírně alkoholických nápojů (57).

Právě díky mnoha výhodám tohoto probiotického nápoje se spotřebitelé posouvají k její konzumaci. Nabídka nápojů se v posledních letech začala rozšiřovat i do restaurací, kaváren, hotelů, stravovacích zařízení a dalších podniků. Zvyšující se poptávka ze strany pohostinství je dalším kritickým faktorem, který řídí zvyšuje podíl příjmů na trhu (58).

Obal nápoje

Nejrozšířenější typ obalu je skleněná láhev a zákazníci si potrpí na detailech obalu. Předpokládá se, že v letech 2023 až 2033 dojde k rozšíření skleněných obalů u těchto nápojů, a to globálně až o 12 %. Mnoho obchodníků využívá čiré skleněné obaly, aby zákazníci mohli vidět obsah produktu. Mezi zákazníky jsou oblíbené také obaly ze zeleného skla (59).

Klíčové faktory trhu

Mezi klíčové faktory růstu trhu lze považovat zvyšování příjmů obyvatel a změna životního stylu, snadný výrobní proces produktu, zdravotní benefity a stále více rozšiřované povědomí o zdravotních benefitech nápoje. Naopak mezi faktory, jež zamezují růstu trhu lze řadit regulace trhu s potravinami, potíže s dlouhodobým skladováním a vedlejší účinky fermentovaného nápoje (57).

Globální trendy trhu

Mezi globální trendy na kombucha trhu patří vysoká úroveň marketingových kampaní a inovace v obalech. Oba tyto faktory zvyšují popularitu produktů. Dalším očekávaným trendem na trhu je růst spotřeby fermentovaných nápojů, jež bude umožňovat podnikům příležitosti k růstu (57).

Tabulka 7 Shrnutí globálního kombucha trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Mezi lety 2022–2030 se očekává celkový růst tohoto trhu o 15,01 %
+	Rostoucí zájem mezi konzumenty o více druhů nápoje
+	Zvyšování příjmů obyvatel vede k větším prodejmům nápoje
+	Nápoj začíná být stále více nabízen i v restauracích, kavárnách a ostatních stravovacích zařízeních
0	V globálním měřítku je u kombucha prodejců silná marketingová kampaň
0	Dalším globálním trendem je inovace obalů

3.2.1.3. Evropský trh s kombuchou

Růst trhu s kombuchou v Evropě je připisován stejným faktorům, které zaznamenává globální trh, a to rostoucí prioritě osobní pohody a zdraví. To se promítá do konkrétních nákupních vzorců. Spotřebitelé například sledují, co jedí, zkoumají ingredience, dávají pozor na nutriční štítky a dodržují vyváženější stravu (60).

Pokud jde o nápojový průmysl, uvědomělá konzumace vedla k tomu, že spotřebitelé omezili příjem alkoholu a minimalizovali spotřebu cukru spolu s upřednostňováním přírodních složek před umělými. To nově definuje prostředí nealkoholických nápojů, doplněné o dostupnost inovativních nápojů, které reagují na potřeby spotřebitelů. V důsledku toho se trh s kombuchou v Evropě stále rozrůstá (60).

3.2.1.4. Analýza Rakouského trhu s fermentovanými nápoji

Údaje o trhu s kombucha nápoji na Rakouském trhu nejsou příliš dostupné, tento fakt může být způsoben tím, že trh patří mezi ty novější málo zdokumentované. K analýze trhu jsou použity údaje o celkové konzumaci nápojů, o konzumaci RTD nápojů, do kterých patří i fermentované nápoje kombucha a informace o importu a exportu ostatních fermentovaných nápojů. Tyto údaje dopomáhají k utvoření celkového obrazu na trhu s fermentovanými nápoji.

Celková konzumace nápojů v Rakousku

Klíčovými kategoriemi na rakouském trhu s nápoji jsou nealkoholické nápoje, teplé nápoje, mléčné a sójové nápoje a mléčné alternativy a alkoholické nápoje. Ve 3. čtvrtletí 2023 byly nealkoholické nápoje vedoucí kategorií (61).

Kategorii nealkoholických nápojů lze dále dělit na balené vody, vylepšené vody s větším obsahem minerálů, ochucené vody, sycené nápoje, džusy, čerstvé ovocné nápoje, neperlivé nápoje, sirupy, ledové nebo RTD čajové nápoje, ledové nebo RTD kávové nápoje, sportovní nápoje, energetické nápoje. Mezi vybranými nápoji ve 3. čtvrtletí 2023 nejvyšší objem prodeje tvořila balená voda (61).

RTD čaje v Rakousku

Trh s kombuchou na Rakouském trhu není tak velký, a mnoho údajů o tomto trhu není dostupných, z toho důvodu se tato část zabývá RTD, nebo také ready to drink nápoji, jelikož je to kategorie, do které se řadí nápoje kombucha.

V roce 2023 byli spotřebitelé těchto nápojů více aktivní a trávili více času mimo domov, čím se zvedala poptávka po produktech, které mohou být konzumovány na cestách. Tím, že jsou RTD čaje vnímány jako zdravější alternativa klasických perlivých nápojů či vody, tím více roste poptávka po těchto nápojích. Spotřebitelé, kteří nakupují tyto nápoje na cestách jsou také náchylnější k impulzivnímu nakupování a nerozmýšlí příliš své nákupy (62).

Velikost trhu

Rakouský trh s kombuchou není tak dobře zmapován a pro lepší pochopení velikosti trhu se tato část práce věnuje importem a exportem ostatních fermentovaných nápojů v Rakousku, do kterých spadají i fermentované nápoje kombucha.

V roce 2022 dovoz těchto nápojů činil 12,3 milionů USD. Ostatní fermentované nápoje byly za rok 2022 umístěny jako 809. nejvíce dováženým produktem v Rakousku. Oproti minulému roku 2021 se dovoz do Rakouska s těmito nápoji zvýšil o 16,7 %. Rakousko nejčastěji tyto nápoje dováží z Německa, a to v roce 2022 za 7,35 mil. USD, na druhém místě z Japonska a to za 818 tis. USD, dále z Francie za 567 tis. USD, Belgie za 527 tis. USD a Slovenska za 497 tis. USD. Nejrychleji rostoucími dovozními trhy těchto nápojů v letech 2021 až 2022 bylo Japonsko, Belgie a Nizozemsko (63).

Naopak v roce 2022 Rakousko vyvezlo ostatní fermentované nápoje za 32,9 milionů dolarů, čímž se stalo 18. největším vývozcem ostatních fermentovaných nápojů na světě. V porovnání s minulým rokem 2021 vývoz poklesl o 8,56 %. Hlavními trhy pro vývoz těchto nápojů je Německo s vývozem za 20,1 mil. USD, Spojené státy s vývozem ohodnoceným na 3,8 mil. USD, Kanada za 1,86 mil. USD, Jižní Korea s vývozem za 1,85 mil. USD a Slovinsko za 991 tis. USD (63).

Zájem o zdravý životní styl v Rakousku

V Rakousku roste zájem o zdravý životní styl a wellness průmysl, zejména po pandemii, kdy se spotřebitelé stávají více vědomi negativního vlivu zpracovaných potravin na zdraví. Hledají zdravější potraviny a nápoje s přírodními, organickými a dalšími prospěšnými vlastnostmi (64).

Tento trend podporuje poptávku po funkcionalitách, jako je nízký obsah cukru, vysoký obsah prospěšných látek a zdravější alternativy nápojů, což je prospěšné pro prodejce kombucha nápojů, jelikož patří do wellness skupiny nápojů a napomáhají k lepšímu zdravotnímu stylu.

Tabulka 8 Analýza rakouského trhu s kombucha nápoji
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Růst zdravého životního stylu
+	Zájem o zdravé potraviny
+	Zájem o konzumaci nápoji na cestách
-	Trh není hluboce zmapován

3.2.1.5. Porterova analýza pěti sil na rakouském trhu

- **Hrozbu substitučních produktů**

Pro vybranou společnost vstupující na rakouský trh jsou substituční produkty významnou hrozbou. Spotřebitelé mohou nahradit fermentované kombucha nápoje za jiné čajové nápoje ať už černé, zelené, maté čaje anebo matcha čaje. Na výběr jsou i jiné fermentované nápoje jako například kefíry, fermentované probiotické nápoje anebo funkční nápoje, které jsou obohaceny o minerály, nebo jiné zdraví prospěšné látky. Jako další alternativa se nabízí třeba také různé čerstvé džusy, které díky svému rozmanitému složení a čerstvosti mohou zaujmout zákazníka. Některé čerstvé džusy mohou být obohaceny o látky jako kolagen a tím je zvýšeno množství bílkovin nápoje a spotřebitelé mohou tyto nápoje upřednostnit před kombuchou. Další hrozbou může být fakt, že fermentované nápoje si zákazník může vyrobit doma sám. Na trhu se také prodává velké množství startovacích balíčků, které obsahují základní potřeby pro vytváření kombuchy doma. Pro společnost je ovšem důležité sledovat preference spotřebitelů, trendů na trhu a neustále se jim přizpůsobovat. Pro vstupující společnost je důležité sledovat situaci na trhu se substitučními produkty, vnímat vývoj trhu a přizpůsobovat se aktuálním přáním zákazníka.

Tabulka 9 Shrnutí hrozby substitučních produktů na rakouském trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
-	Velké množství substitučních produktů na trhu
-	Fermentovaný nápoj si může zákazník vyrobit sám

- **Hrozbu konkurence působící na trhu**

Tabulka 10: Konkurence na Rakouském trhu
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Orbis Europe)

Celkový počet aktivních společností v Rakousku	1 425 825
NACE kód 1107	509
NACE kód 1104	10
Kombucha	0
Procentuální počet společností	0,0364 %

Dle databáze Orbis Europe na Rakouském trhu působí 1 425 825 aktivních společností a dle NACE kódů společností 1104 -Výroba ostatních nedestilovaných kvašených nápojů a 1107 - Výroba nealkoholických nápojů a minerálních vod působí v těchto odvětvích 519 společností. To tvoří v procentuálním vyjádření 0,0364 % společností z celého trhu. Je nutné tedy konstatovat, že tyto hodnoty nezaznamenávají celý trh s fermentovanými nápoji. To může být způsobeno například dovozem nápojů na tento trh, jelikož ne všechny společnosti, které nápoje na trhu nabízí zde mají své vlastní sídlo. Pro porovnání s aktuálním trhem, na kterém společnost zatím působí, tak v České republice je pod NACE kódem 1104 dle databáze Orbis Europe aktivních 169 společností. Dle textového vyhledávání žádná společnost na rakouském trhu nevyužívá slovo kombucha ve své aktivitě.

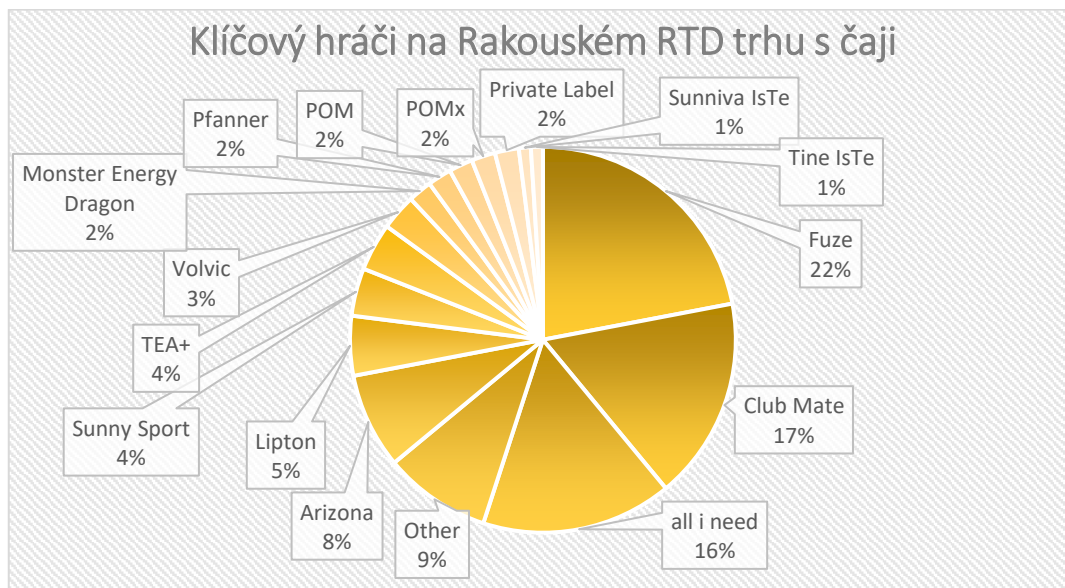
RTD čaje na rakouském trhu

Zapojení RTD (Ready-To-Drink) čajů do analýzy konkurence kombucha nápojů je důležité kvůli jejich překrývajícím se cílovým skupinám a podobným benefitům pro zdraví, které oba typy nápojů nabízejí. RTD čaje mohou sloužit jako alternativa nebo doplněk ke kombuchám na trhu, čímž rozšiřují výběr pro spotřebitele hledající funkční nápoje.

Tento trh zahrnuje Ready-To-Drink balené čajové nápoje, které jsou v tekuté formě a připravené ke konzumaci. Zahrnuty jsou položky jako ledové čaje, černý čaj, zelený čaj, ovocný čaj a maté čaj (65).

Graf znázorňuje procentuální zastoupení Rakouského trhu konkrétními značkami. Největší podíl Rakouského trhu s RTD čaji zabírá Fuze tea, jenž je vlastněn společností

Coca-Cola. Na druhém místě se v roce 2022 umístila značka Club Mate, která zabírala 17 % trhu a další v pořadí je značka All i need s obsazeností trhu 16 %.



Graf 7 Značky na Rakouském RTD trhu s čaji
(Vlastní zpracování dle: (66))

Analýza konkurence značek nabízející kombucha nápoje na Rakouském trhu

Následující část práce popisuje nejvýznamnější konkurenty působící na rakouském trhu. Tyto značky byly vybrány podle četnosti zastoupení na rakouských e-shopech s potravinami, online obchody se zdravými potravinami, dle četnosti výskytu v člancích a na rakouských fórech. Značky byly hodnoceny podle počtu příchutí, velikosti nabízených nápojů a ceny nápoje. Zkoumán byl také materiál láhve a zdali se nápoj dá znovu uzavřít. První ze zkoumaných konkurentů začali prvně působit čistě na rakouském trhu. Ostatní konkurenti jsou zahraniční a jejich fermentované nápoje jsou k zakoupení na rakouském trhu.

Carpe Diem

Carpe Diem je rakouská značka později odkoupená společností Rauch. Značka nabízí tři příchutě, a to malinu a mátu, brusinku, citrón se zázvorem. Výrobek je balen do plastových, znovu uzavíratelných lahvích s objemem 500 ml a skleněných s objemem 330 ml a 750 ml. Láhev nápoje s objemem 0,5 l má cenu 2,6 EUR a za láhev s objemem 0,75 l cena nápoje 3,45 EUR. Výrobek je označen jako veganský, bez laktózy a s obsahem 100 % přírodních složek (67; 68).

Lenas

Lenas kombucha se také vyrábí v Rakousku a nese označení BIO a vegan. Produkty se prodávají ve skleněných láhvích, které nejsou znovu uzavíratelné. Nápoj se prodává ve variantách 0,33l po 12 kusech a tento set stojí 36 EUR, což znamená, že jedna láhev nápoje stojí 3 EUR. Nápoje se prodávají v příchutích ibišek, lemongrass, a růže. V nabídce je také 12 kusů setu se všemi příchutěmi (69).

Augora

Tyto rakouské fermentované nápoje se prodávají v příchutích kdoule, káva a černé ořechy, mate a pomeranč, a karambola. Značka prodává nápoje ve skleněných lahvích, a to 1 l za cenu 9,80 EUR a 0,33 l za cenu 3,80 EUR (70).

Voelkel Kombucha

Německá značka Voelkel se zaměřuje na výrobu a prodej čerstvých nápojů. Mezi nabízenými nápoji jsou například ovocné džusy, ovocné shoty a samozřejmě fermentované nápoje kombucha. Kombucha nápoje značky Voelkel se nabízí v příchutích ajurvédská zázvorová voda, limetkový zázvor, mučenka, višňová máta a originál. Nakoupit lze produkty v uzavíratelných skleněných lahvích s objemem 0,75 l anebo 0,33 l. Kombucha od této značky má označení bio. Cena za větší nápoj je 3,99 EUR a za menší nápoj 1,99 EUR (71).

Manu's raw Kombucha

Další německou značkou, která prodává své fermentované nápoje na rakouském trhu je Manu's raw kombucha. Značka se zaměřuje na prodej různých variant čajů a to jak sypaných čajů, matchy, mate čaje a také kombuchy. Kombuchu této značky lze zakoupit ve 4 příchutích a to matcha, máta, zázvor a obyčejná. Nápoje jsou označeny jako RAW, BIO a vegan a prodávají se v znovu uzavíratelných skleněných lahvích s velikostí 0,33 l. Cena tohoto nápoje je 3,59 eur (72; 73).

ROY

Značka ROY se specializuje přímo na výrobu kombucha nápojů. ROY nápoje jsou původem z Německa, zakoupit je lze také v Nizozemsku, Belgii, Francii, Lucembursku, Itálii, a Rakousku. Na Rakouském trhu lze zakoupit následujících osm příchutí: zázvor, malina, citrón, Pure-Prana, okurek a máta, káva, ananas, zimní kombucha. Všechny

nápoje lze zakoupit také společně v jednom balení za 40,57 EUR. Fermentované nápoje se prodávají v plechovkách s objemem 0,33 l za cenu jednoho kusu 3,37 EUR. Nápoj nese označení vegan, gluten-free, lactose-free a BIO (74; 75).

ROKO

Fermentovaný nápoj značky ROKO se prodává v uzavíratelných skleněných nádobách s objemem 0,75 l. Cena za balení po 6 kusech je 26 EUR, jedna láhev má tedy cenu 4,3 EUR. Příchut' nápoje je zázvor-limetka. Nápoje nese označení BIO (76).

Captain Kombucha

Dalším velkým hráčem na Rakouském trhu je Captain Kombucha. Tento nápoje je rozšířen po celé střední Evropě. Nápoj se prodává jak v plechovkách po 250 ml a v plastových lahvích po 400 ml a 1 l. Nápoj je prodáván v mnoha příchutích. Tyto příchutě jsou originál, citrón, granátové jablko, zázvor s citrónem, broskev, malina, mučenka, ananas a meruňka. Všechny tyto příchutě značka nabízí i ve verzi zero. Cena za plechovku je 1,5 EUR, cena za 400 ml láhev je 2,25 EUR a cena za nápoj v 1l plastové láhvi je 3,99 EUR (77).

KRUT

Dalším fermentovaným nápojem prodávající se na Rakouském trhu je Krut kombucha. Tento nápoj se prodává v příchutích originál, pomeranč, citrón a zázvor, lesní plody. Nápoj se prodává ve skleněné nádobě s objemem 0,33 l. Cena za jednu láhev nápoje je 3,29 EUR. Kombucha Krut nesou označení vegan, RAW, nepasterizované a bez konzervantů (78; 79).

Shrnutí konkurence na rakouském trhu

Dle informací získaných z databáze Orbis Europe lze konstatovat, že zastoupení společností na trhu jak s fermentovanými nápoji, tak s nealkoholickými nápoji a minerálními vodami na Rakouském trhu je poměrně malé. V kapitole jsou zmíněny i RTD čaje, do kterých se řadí i fermentované kombucha čaje. Celková skupina RTD čajů na rakouském trhu je zastoupena dle údajů z roku 2022 z 22 % značkou Fuze tea, kterou vlastní společnost Coca-Cola. Na druhém místě se v roce 2022 umístila značka Club Mate, jenž zabírala 17 % trhu a další v pořadí je značka All i need s obsazeností trhu 16 %. Z analýzy konkurence rakouského trhu s fermentovanými nápoji kombucha vyplývá,

že je trh obsazen spíše zahraničními značkami. Značky Carpe Diem, Lenas a Augora jsou místní a pochází z Rakouska. Značka Carpe Diem vlastněná značkou Rauch a tak se nápoje této značky prodávají ve větším množství a i na zahraničních trzích. Dle pozorovaného zastoupení na rakouském trhu lze značku Carpe Diem brát za největšího hráče s kombuchou na rakouském trhu. Ostatní dvě rakouské značky jsou spíše menší hráči na trhu. Obě značky prodávají nápoje ve sklených lahvích, které nejsou znovu uzavíratelné. Ze zkoumaných značek má Augora nejvyšší ceny. Značky na rakouském trhu nabízí většinou menší počet příchutí nápoje. Značky ROY kombucha a Captain Kombucha nabízí největší počet příchutí a to 8 a 9. Mezi nesilnější hráče na rakouském trhu lze považovat značky Carpe Diem kombucha, Voelkel a Captain Kombucha. Dle zpracované analýzy lze konstatovat, že největší zastoupení tvoří kombuchy s objemem 330 ml. Největší rozmanitost v příchutích nabízí značky Voelkel, Captain kombucha a Roy kombucha, ostatní společnosti nabízí již menší počet příchutí. Průměrná cena za 330 ml kombucha nápoje se dle zpracovaných údajů pohybuje okolo 3,17 EUR.

Tabulka 11: Přehled analýzy konkurence na Rakouském trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Značka	Počet příchutí	Cena					
		250 ml	330 ml	400 ml	500 ml	750 ml	1 l
Carpe Diem	3				2,60 €	3,45 €	
Lenas	3		3,00 €				
Augora	4		3,80 €				9,80 €
Voelkel kombucha	5		1,99 €			3,99 €	
Manu's raw Kombucha	4		3,59 €				
ROY	8		3,37 €				
ROKO	1						4,30 €
Captain Kombucha	9	1,50 €		2,25 €			3,99 €
KRUT	4		3,29 €				

Tabulka 12 Shrnutí konkurence na rakouském trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Trh není ještě plně obsazen
+	Konkurence je převážně ze zahraničí
+	Většin značek na trhu nabízí menší počet příchutí
-	Silní konkurenti na trhu jako Carpe Diem kombucha, Voelkel a Captain Kombucha

- **Hrozba nově vstupujících podniků na trh**

Jak již bylo zmíněno v části 3.1.1.2. Analýza globálního kombucha trhu, trh s kombuchou je velmi atraktivní a očekává se jeho stálý růst. Vstup nových společností na tento trh není jinak složitý, a to hlavně z toho důvodu, že ke vstupu není potřeba žádné složité know-how, licence nebo velký počáteční kapitál. Vstupující podniky mohou na trh přinést inovace, nové marketingové strategie, zajímavé příchutě anebo lákavější obaly což může ohrozit pozici firmy. Od Rakouského trhu s kombuchou lze předpokládat, že nově vstupující konkurence bude nadále přibývat a vybraná společnost musí neustále tuto situaci monitorovat, jelikož přibývající konkurence může ohrozit případné působení společnosti na tomto trhu.

Tabulka 13 Shrnutí hrozby nově vstupujících podniků na rakouském trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Lze očekávat velký růst nově vstupujících podniku
0	Vstup na trh nemá velké omezení

- **Vyjednávací sílu dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů na Rakouském trhu není nijak vysoká, jelikož k výrobě fermentovaného nápoje jsou nejvíce potřebné fermentační nádrže a další potřebné vybavení, jenž lze zakoupit v mnoha prodejnách zaměřených na gastronomické vybavení. Takových společností se na trhu nachází více a společnost má větší možnost výběru. V případě, pokud by se společnost rozhodla změnit svého stávajícího dodavatele anebo nakoupit zařízení pro potravinářské výrobky na Rakouském trhu například v případě budoucího rozšíření výroby nebude otázka dodavatelů příliš velký problém. Na rakouském trhu se nachází dle databáze Orbis Europe 222 společností, které se dle NACE kódu 2893 zaměřují na výrobu strojů pro zpracování potravin, nápojů a tabáku.

Dále společnost potřebuje k výrobě čaje a příchutě do nápojů, sklenice a etikety a balící obaly. Výroba není náročná na speciální materiály, jež by byly nedostupné anebo by čelily častým výpadkům, licence, nebo součástky vyráběné na míru. A právě díky těmto faktorům není vyjednávací síla dodavatelů až tak vysoká.

Tabulka 14 Shrnutí vyjednávací síly dodavatelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Vyjednávací síla dodavatelů není velká
+	Dodavatele na trhu lze v případě potřeby vyměnit
+	Společnost zatím na trhu dodavatele nepotřebuje

Vyjednávací síla odběratelů

Jak vyplývá z analýzy rakouského trhu, tak v Rakousku roste zájem o zdravý životní styl a přírodní produkty. Tito spotřebitelé se stávají stále a informovanějšími o to hraje velkou roli při výběru produktu. Tento trend zvyšuje vyjednávací sílu zákazníků a společnosti, které chtějí na trhu působit se takovým nárokům musí přizpůsobit.

Klíčovým faktorem pro společnost jsou zákazníci. Tím, že je portfolio fermentovaných nápojů na Rakouském trhu poněkud velké, tak spotřebitelé mají i velký výběr. Společnost musí na rakouském trhu zaujmout zákazníky, a to například větším počtem příchutí, svým zajímavým obalem anebo dobře cílenou reklamou. Na českém trhu se společnosti daří udržovat loajální zákazníky a na rakouském trhu by se měla snažit o dosažení toho stejného. Společnost na rakouském trhu musí správně cílit reklamu na zákazníka, nabídnout dobrý zákaznický servis, dostatečně informovat zákazníka o produktu.

Tabulka 15 Shrnutí vyjednávací síly odběratelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
-	Zákazníci mají velký výběr produktů
-	Spotřebitelé na trhu jsou stále informovanější

3.2.2. Analýza Německého trhu

Tato kapitola se zabývá analýzou stavu německého trhu s kombucha nápoji. V následující části je provedena PESTE analýza, analýza trhu a jsou zkoumány působící síly pomocí Porterova modelu pěti sil.

3.2.2.1. PESTE analýza Německého trhu

- **Politicko-právní prostředí**

Spolková republika Německo je demokratickou zemí s živoucí politickou kulturou a občanskou společností. Politický systém je ovlivněn totalitní minulostí této země. I když od poloviny 20. století lze Německo považovat za politicky stabilní zemi za poslední roky v zemi vzrostlo politické napětí (80).

Vláda země se dělí na tři složky, a to na zákonodárnu, výkonnou moc a soudnictví. Právě tato struktura rozdělení politické moci má za účel bránit koncentraci nebo zneužití politické moci. Někdy se jako čtvrtou složkou vlády uvádí svoboda tisku. Svoboda tisku má pro německý národ velkou hodnotu. Německé oddělení pravomocí také zaručuje vysoký stupeň právní jistoty v zemi. Celkově jsou německé zákony brány jako spolehlivé a za spolehlivé jsou také považovány správní struktury a soudní systém (81).

Mezi výzvy, kterým německá politika v tomto roce čelí patří protesty zemědělců, kteří nesouhlasí se škrtů v dotacích, růst populismu v německé vládě (82).

Další z významných politických témat je zpomalení hospodářského růstu, tlak směrem k udržitelné budoucnosti země, energetická krize atd (83).

Německo hraje také velmi významnou roli v mezinárodních vztazích a udržuje vztahy se 195 zeměmi a své ambasády má ve 153 zemích. Německo je členem Evropské unie, Rady Evropy, G4, G8, Mezinárodního měnového fondu, OECD, NATO, OSN atd. Nejen, že je Německo členem, ale také přebírá odpovědnost v multilaterálních organizacích jako je OSN, Evropská unie, NATO, Evropská rada, OECD, WTO a Mezinárodní měnový fond (84).

Tabulka 16 Shrnutí politicko-právního prostředí německého trhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Politicky stabilní země
+	Německé zákony brány jako spolehlivé
+	Spolehlivý soudní systém
-	Země za poslední roky zaznamenala mírné politické napětí

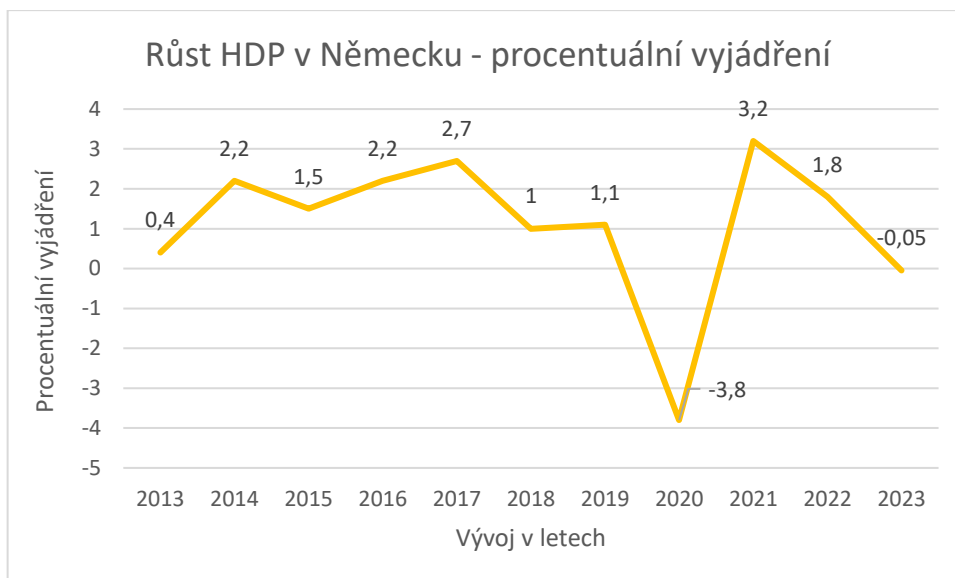
- **Ekonomické prostředí**

Německo je hned po Spojených státech, Číně a Japonsku čtvrtou největší ekonomikou světa a největší ekonomikou Evropy. Také patří mezi třetí největší exportní země světa (85).

Za rok 2022 Německo vyvezlo zboží v hodnotě 1 576 miliard EUR. Důležitým faktorem ovšem pro Německou ekonomiku jsou malé a střední podniky. Jedná se hlavně o podniky, které mají roční obrat nižší než 50 milionů EUR a zaměstnávají méně než 500 lidí. Z těchto podniků je zhruba 1000 lídry světových trhů. Německá ekonomika je celkově inovativní a velmi výkonná. V rámci Evropy je zde zaznamenáván nejvyšší počet patentových přihlášek a celosvětově se řadí na páté místo v počtu přihlášek. A to dokazuje, že je země velmi inovativní a pokroková. Německo má nejen jednu z největších, ale také nejstabilnějších ekonomik (86).

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt Německa se od roku 2021 propadá. Podle prognózy ve výroční hospodářské zprávě německé vlády se očekává, že německá ekonomika v roce 2024 poroste pouze o 0,2 %. V současné době nepřichází žádný růstový impuls ani z Německa, ani ze zahraničí. Soukromá spotřeba a podnikové investice v Německu také zůstávají utlumené. Přestože se obchodní očekávání společností v únoru 2024 oproti předchozímu měsíci mírně zlepšila a to o 0,6 bodu celkový Ifo index obchodního klimatu zůstává na relativně nízké úrovni a to 84,1 bodu. V únoru roku 2022 byl tento index na úrovni 97,6 bodů (85).



Graf 8: Růst HDP v Německu
(Zdroj: vlastní zpracování dle (39))

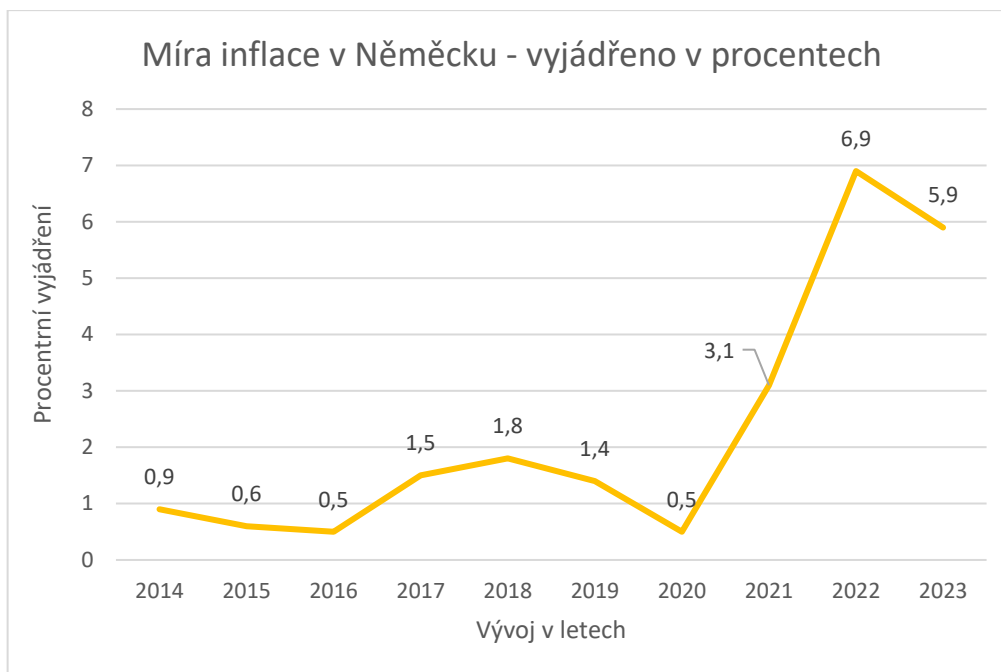
Inflace

Z grafu lze pozorovat ustálenou hladinu míry inflace v letech 2014-2020. Od roku 2020 nastává v Německu rapidní nárůst inflace.

V posledních letech byla inflace poháněna několika faktory, včetně dopadů pandemie COVID-19, které vedly k přerušení dodavatelských řetězců, zvýšení sazeb DPH, a rostoucích cen energií, jež byly dále zvýšeny válkou na Ukrajině. Tyto faktory způsobily růst cen výrobců, což mělo dopad na ceny zboží a služeb, především potravin (87).

Jak můžeme sledovat v grafu, inflace od roku 2020 do roku 2022 narostla o 6,4 procentních bodů. Od tohoto roku začala inflace zase klesat.

Aktuální míra inflace se v únoru 2024 snížila na 2,5 % z 2,9 % v předchozím měsíci, což bylo méně než očekávání trhu, které bylo ve výši 2,6 %. Jedná se o nejnižší inflaci od června 2021, což přibližuje inflaci k cíli Evropské centrální banky 2,0 %. Pokles byl způsobený především výrazným zpomalením inflace potravin a pokračujícím poklesem cen energií, zatímco inflace služeb zůstala nezměněna (88).



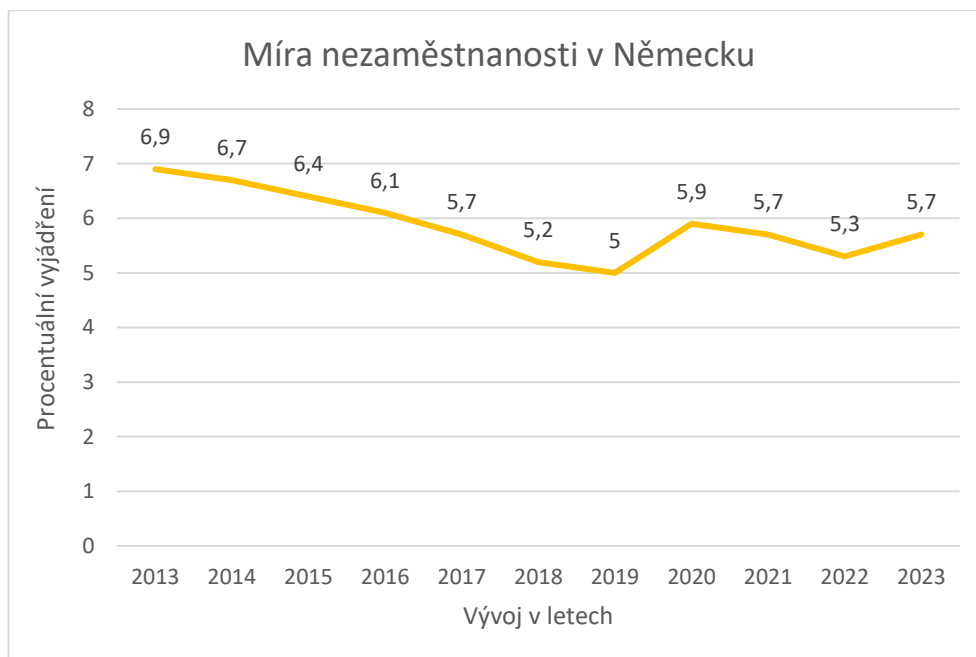
Graf 9: Míra inflace v Německu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (89))

Míra nezaměstnanosti

Situace na Německém pracovním trhu je výhodná pro obě strany, jak pro ty, kteří nabízejí práci, tak pro ty, kteří ji hledají. Díky prosperující ekonomice a malému počtu nezaměstnaných se země zaměřuje na podporu kvalifikovaných pracovníků. V důsledku toho stoupá poptávka po odborně vyškolených profesionálech, a to napříč různými obory (90).

V prvním měsíci roku 2024 dosáhl počet pracujících v Německu podle údajů Spolkového statistického úřadu 45,7 milionu. Tato čísla ukazují na lehký vzestup oproti minulému měsíci, kdy byl zaznamenán nárůst o 57 000 pracovních míst, což představuje zvýšení o 0,1 procenta. Tento poslední vývoj je součástí delšího trendu růstu zaměstnanosti v zemi, což naznačuje stabilní a pozitivní situaci na německém trhu práce (91).

Z grafu Graf 9, který zobrazuje míru nezaměstnanosti v Německu lze vidět, že je situace na německém trhu nezaměstnanosti stabilní a od roku 2013 do 2019 měla míra nezaměstnanosti stálý klesající trend. V roce 2020 došlo ke zvýšení nezaměstnanosti o 0,9 procentního bodů, což bylo nejspíše způsobené opatřeními spojenými s pandemií COVID-19. Do roku 2022 se nezaměstnanost opět snižuje a v roce 2023 nastal 0,4 nárůst (91).



Graf 10: Míra nezaměstnanosti v Německu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (92))

Daňový systém

Pro všechny, jenž podnikají v Německu platí povinnost platit daň z příjmu právnických osob. Německá sazba daně z příjmu právnických osob se skládá z federální daně z podnikání a obecné daně z podnikání. V důsledku toho se výše daně z příjmu právnických osob, kterou společnost platí, může lišit v závislosti na tom, kde se v dané zemi nachází. V Německu platí společnosti daň z příjmu právnických osob na základě čistého příjmu za jeden obchodní rok (93).

Sazba této daně je stanovena na 15 % a poté je k dani přidána solidární přírážka a celková daň z příjmu právnických osob je 15,825 % (93).

Firmy platí DPH ve výši 19 %. Pokud však společnosti poskytují služby, jako je překládání, žurnalistika, dodávání jídla nebo tvorba uměleckých děl, daň se snižuje na 7 % (93).

Tabulka 17 Shrnutí ekonomického prostředí německého trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Rozvinutá a stabilní ekonomika
-	Pomalejší zotavování růstu ekonomiky

- **Sociálně-kulturní prostředí**

Za typické charakteristiky německého národa lze považovat dochvilnost a efektivitu, šetrnost, respekt ke svému okolí a velký význam přikládají k respektování nařízením a zákonů. Důležité je také pro německý národ jejich komunita a rodina. Němci si cení vysokou míru spolehlivosti a smyslu pro organizaci a mají rádi, když procesy probíhají hladce a efektivně. Z těchto charakteristik plyne i náklonost k pořádku a výrazní zastoupení byrokracie. Němci preferují jasné předpisy a pečlivou dokumentaci. Dalším výrazným prvkem v chování tohoto národa je kladení vysokého nároku na ochranu osobních dat. V Německu je pečlivě uplatňován zákon o ochraně dat a obecného nařízení a ochraně osobních údajů, tedy GDPR. Němci hluboce respektují své soukromí (94; 95). Němečtí spotřebitelé si potrpí na vysokou kvalitu produktů. Jsou známí svým praktickým a racionálním rozhodováním při nákupu. Ceněná je kvalita a trvanlivost produktu a za tyto vlastnosti jsou ochotni si připlatit (96).

Podobně jako u rakouských spotřebitelů i ti němečtí mají ekologicky uvědomělé chování při nakupování. Němečtí spotřebitelé jsou ohleduplní k životnímu prostředí a při nákupech zvažují i udržitelnost produktu. Téměř třetina německých spotřebitelů je ochotna si připlatit za udržitelné produkty a 74 % procent spotřebitelů za posledních pět let změnila své spotřebitelské chování více udržitelným směrem (96).

Němečtí spotřebitelé se také chtějí dozvědět před nákupem co nejvíce podrobností o produktu. Podle některých zdrojů patří němečtí spotřebitelé k těm nejnáročnějším. Spotřebitelé jsou také otevření mezinárodním produktům, jsou větní ověřeným značkám (97).

Online nakupování se v Německu stalo normou a samotné Německo je největším evropským online trhem. Sociální sítě jsou vítaným nástrojem pro propagaci produktu a velký důraz je také kladen na komentáře ostatních uživatelů sociálních sítí. Ty často hrají roli v rozhodování při koupi produktu (97).

Dalším důležitým prvkem při nakupování je pro tyto spotřebitele komunikace v německém jazyce. Němci očekávají vysoce kvalitní a komplexní zákaznickou zkušenost v jejich rodném jazyce (98).

Tabulka 18 Shrnutí sociálně-kulturního prostředí německého trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Vysoká míra online nakupování
+	Zájem o udržitelné produkty
0	Komunikace v rodném jazyce
-	Praktické a racionální smýšlení o nákupu
-	Vysoká informovanost o produktu před jeho zakoupením
-	Vysoce nároční zákazníci

- **Technologické faktory**

Německo je známé pro své dynamické a inovativní prostředí v rámci vývoje a výzkumu. Považuje se také za hlavní místo pro projekty výzkumu a vývoje. Tento fakt pravidelně potvrzují i přední mezinárodní organizace. V rámci Evropské unie se Německo umístilo na čtvrtém místě v indexu inovací pro rok 2023 jež zveřejňuje každoročně Světová organizace duševního vlastnictví (99).

Za vyspělé technologické prostředí lze Německo považovat také díky vysoce kvalifikovaní pracovní síle. Země má dobře zavedený systém odborného vzdělávání, které klade důraz na teoretické zkušenosti a praktický výcvik. Německo je také sídlem mnoha světových výzkumných institucí a univerzit, které provádějí výzkum na špičkové úrovni. Dalším důležitým faktorem je kultura hnaná kvalitou a přesností. Německé společnosti jsou známé svými inovativními produkty a službami. V neposlední řadě je důležitým faktorem pro neustálý rozvoj technologické úrovně v zemi její vláda. Vláda poskytuje rady iniciativ pro své podniky, jenž se zabývají technologickým rozvojem jako například daňové pobídky, granty, půjčky pro začínající podniky a mnoho dalšího (100).

V roce 2023 němečtí spotřebitelé nejčastěji k nákupu využívali následující kanály: kamenné obchody, nákup přes jejich chytré telefony a na nákup přes počítačích. Nákup v kamenných obchodech slouží pro německé spotřebitele hlavně jako zdroj příjemně stráveného času a sběr informací o produktu, který s velkou pravděpodobností zakoupí online. Většina nakupujících také provádí větší průzkum online před

uskutečněním většího nákupu. I přes velkou oblibu nakupování online, spotřebitelé oceňují možnost vidět produkt v kamenné prodejně (101).

Tabulka 19 Shrnutí technologických faktorů německého trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Technologicky vyspělá země
+	Rozšíření online nákupů

- **Ekologické faktory**

Jak již bylo zmíněno výše, podobně jako rakouští spotřebitelé, tak i ti němečtí se zajímají o ekologickou stupu nakupovaného produktu.

Nákup udržitelných produktů se v Německu za poslední roky stává stále rozšířenějším fenoménem. Podle institutu pro průzkum trhu Growth from Knowledge považují němečtí spotřebitelé udržitelnost za klíčový faktor při svých nákupních rozhodnutích. Změna klimatu je pro více než 70 % vážným problémem a 60 % respondentů očekává od společností zodpovědné jednání vůči životnímu prostředí.

I když se němečtí spotřebitelé snaží udržovat povědomí o dopadu svých nákupů na životní prostředí, tak je cena a kvalita pro mladší generace německých spotřebitelů stále velmi důležitá, a to dokonce daleko výrazněji než faktor šetrnosti k životnímu prostředí (102).

Ze studie zveřejněnou společností Deloitte vyplývá, že se mnoho německých spotřebitelů označuje za dobře informované v sociálně-ekologických tématech. Ze studie také vyplývá, že jsou němečtí spotřebitelé často skeptičtí k udržitelným nabídkám a více než polovina dotázaných spotřebitelů pochybuje o ekologických příslibech společností (103).

Tabulka 20 Shrnutí ekologických faktorů německého trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Zájem o udržitelně vyrobené produkty

3.2.2.2. Analýza německého trhu s kombuchou

Německo je považováno za jeden z největších trhů s kombuchou v Evropě. Hlavními spotřebiteli nápoje na tomto trhu jsou dospělí ve věku 30-50 let. Tito spotřebitelé si cení hlavně zdravotních benefitů, jež nápoj přináší a jsou také ochotni si za nápoj připlatit.

Na Německé spotřebitele také fungují marketingové strategie, které kladou důraz na označení jako je bio, vegan, lokální a 100 % certifikované ingredience. Kromě toho se očekává, že vzdělání mladí lidé, tedy mileniálové, začnou tento trend více přijímat, jakmile kategorie dosáhne širšího publika a více pozornosti médií (104).

Odhaduje se, že celosvětový trh s kombuchou bude zaznamenávat růst, a to s kombinovanou roční mírou růstu 22,1 % a to až do roku 2033, německý trh by mohl dosáhnout hodnoty až 2,8 miliardy USD. Růst trhu je hnán rostoucí poptávkou po nízkoalkoholických a nealkoholických nápojích a zájmem spotřebitelů o lepší životní styl a zdravější alternativy alkoholických nápojů. Kombucha je oblíbená taky mezi spotřebiteli, kteří se snížit množství přijímaného cukru ve své stravě a oblíbená je také jako zdravější varianta nápoje díky svým probiotickým výhodám. Produkty jsou k dispozici v mnoha variantách a příchutích, což umožňuje spotřebitelům experimentovat a nakupovat více variant nápoje (105).

To že je Německý trh důležité místo pro kombucha komunitu podtrhuje i fakt, že se již od roku 2019 v Berlíně pořádá největší evropský Kombucha Summit. Tento summit je platformou, která podporuje vzájemné propojení výrobců, nabízí přístup k rozsáhlé komunitě kombucha řemeslníků, setkání s odborníky a možnost rozšíření obchodních partnerství a na summitu je také největší kombucha bar v Evropě, kde je možnost ochutnat velké množství kombucha nápojů. Německý summit odporuje rozvoj znalostí a poskytuje jedinečnou příležitost pro síťení mezi producenty, což umožňuje sdílení inovací a osvědčených postupů v rámci průmyslu (106).

Tabulka 21 Shrnutí německého kombucha trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Očekávaný růst kombucha trhu
0	Jeden z největších evropských kombucha trhů
0	Hlavní spotřebitelé jsou ve věku 30-50 let
0	V Berlíně se pořádá již několikátým rokem největší kombucha summit v Evropě

3.2.2.3. Porterova analýza pěti sil na Německém trhu

- **Hrozba substitučních produktů**

Substituční produkty na Německém trhu představují významnou hrozbu pro vstupující společnost. Tyto nápoje mohou uspokojit velký počet spotřebitelů, kteří mají zájem o zdravé a funkční nápoje. V posledních letech se německý trh s kombucha nápoji rychle rozšiřuje a spotřebitelé mohou hledat alternativy k tradičním slazeným nápojům, které jsou zdravější a mají příznivé účinky na zdraví, jako je podpora trávení a posílení imunitního systému. Avšak s tímto nárůstem popularity se zvýšila i konkurence ze strany substitučních produktů, včetně fermentovaných nápojů jako je kefir, probiotických jogurtových nápojů, a dokonce novějších typů nápojů, jako jsou funkční nápoje obohacené minerály a vitamíny. Tyto produkty nabízejí podobné zdravotní výhody jako kombucha a mohou lákat spotřebitele svou novostí, rozmanitostí a chutí. Tlak ze strany substitučních produktů zvyšuje nároky na výrobce kombucha nápojů, aby inovovali své produkty a aby udrželi zájem spotřebitelů. Inovace, jenž vstupující společnost bude muset nadále sledovat a rozvíjet jsou například v oblasti chuti, vývoj nízkokalorických nebo bezcukerných variant, zlepšení obalů, udržitelnosti a marketingové strategie, které cíleně působí na spotřebitele. Pro vstupující společnost je naprosto nezbytné se přizpůsobit měnícím se preferencím spotřebitelů a neustále monitorovat stav na trhu se substitučními nápoji.

Tabulka 22 Shrnutí síly substitučních produktů na německém trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
-	Vysoká míra substitučních produktů
-	Zákazník si může vyrobit produkt doma

- **Hrozba konkurence působící na trhu**

Tabulka 23: Konkurence na Německém trhu
(Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Orbis Europe)

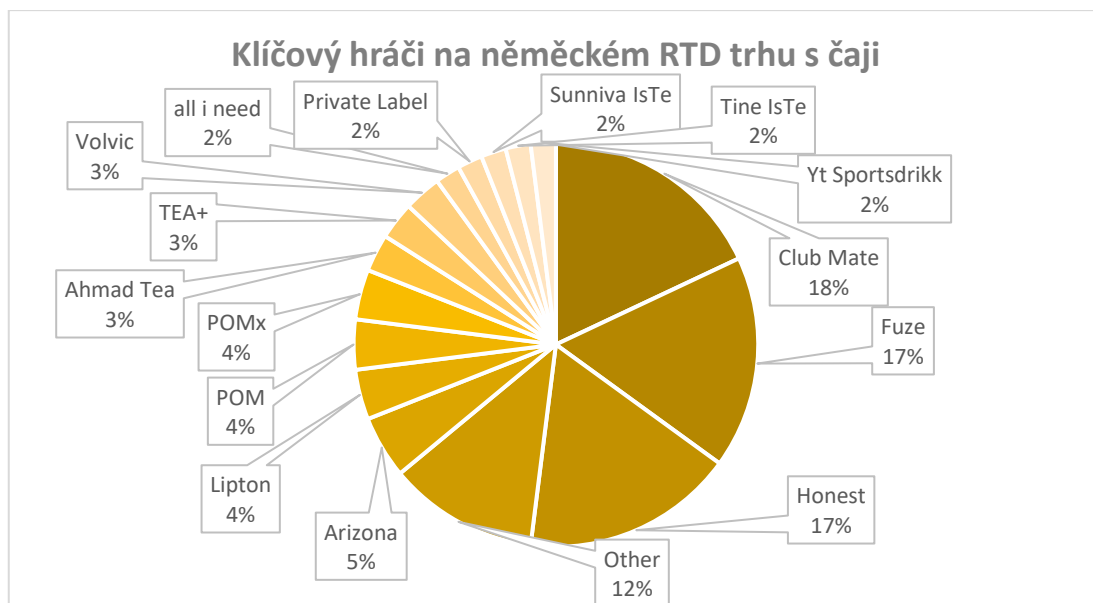
Celkový počet aktivních společností v Německu	4 012 389
NACE kód 1107	1 321
NACE kód 1104	21
Kombucha	10
Procentuální počet společností	0,0334 %

Dle databáze Orbis Europe se na Německém trhu nachází 4 012 389 aktivních společností a z těchto společností 1 321 z nich má uvedenou jako hlavní nebo vedlejší aktivitu právě 1107 - Výrobu nealkoholických nápojů a minerální vody a pod klasifikací 1104 - Výroba ostatních nedestilovaných kvašených nápojů je registrováno 21 společností. Po zadání klíčového slova „kombucha“ se v Německu dle databáze Orbis Europe nachází 10 společností. Z celkového trhu se tedy 0,0334 % společností zabývá výrobou nealkoholických nápojů a minerálních vody a výrobou ostatních nedestilovaných kvašených nápojů. Tohle číslo je poměrově velmi nízké, a hlavně z důvodu, že německý trh je velmi rozsáhlý a působí na něm velký počet společností. Značky, které na německém trhu jen prodávají své nápoje bez registrace sídla nejsou v Tabulce 23 zaznamenány.

RTD čaje na německém trhu

Mezi klíčové hráče na Německém RTD trhu s čaji patří značka Club mate se zastoupením trhu 18 %, Fuze a Honest, které zabírá každé 17 % trhu. Zbytek německého trhu tvoří značky jako Lipton, POM, Ahmad tea (107).

Očekávané tržby na německém trhu s Ready-to-Drink čaji mají v roce 2024 dosáhnout 0,5 miliardy USD. Dalším očekáváním od tohoto trhu je jeho roční růst o 3,27 %. Průměrný roční objem RTD čajů na osobu v roce 2024 je odhadnut na 2,45l (107).



Graf 11 Značky na Německém trhu s RTD čaji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (107))

Analýza konkurence značek nabízející kombucha nápoje na Německém trhu

Na Německém trhu působí větší množství značek a k analýze těch nejvýznamnějších značek byly vybrány takové značky, které měly největší zastoupení na německých e-shopech s potravinami, online obchody se zdravými potravinami, online srovnávací Německých produktů a také dle četnosti výskytu v článcích a v příspěvcích na německých fórech. Značky jsou hodnoceny dle počtu příchutí, objemu lahví, a materiálu lahve.

JARR

Oblíbeným nápojem je také Belgická značka kombuchy JARR. Tento nápoj lze zakoupit v příchuti mučenka, malina, zázvor, a originál. Nápoj se prodává ve skleněných lahvích s objemem 0,33l. Cena za jeden nápoj je 2,29 EUR.

Beutelsbacher

Německá značka Beutelsbacher se zabývá výrobou bio šťáv a ve své řadě má tři kombucha nápoje. Tyto nápoje se prodávají ve skleněné láhvi s objemem 0,75 l za 4,69 EUR. Nabízené varianty jsou kombucha classic, kombucha classic bio a raw kombucha (108).

Manu's raw Kombucha

Tato německá značka byla již představena v analýze konkurence na Rakouském trhu. Nápoj lze zakoupit ve 4 příchutích a to matcha, máta, zázvor a obyčejná. Nápoje jsou označeny jako RAW, BIO a vegan a prodávají se v znovu uzavíratelných skleněných lahvích s velikostí 0,33ml. Cena tohoto nápoje je 3,59 EUR (72; 72).

RHO Kombucha

RHO Kombucha je další Německá značka kombucha nápojů. Nabízí tři příchutě zázvor-limetka, ibišek-růže a originální. Nápoj je nese označení vegan, bez lepku a bio. Nápoje se prodávají v lahvích po 330 ml za cenu 3,3 EUR (109).

Carpe Diem Kombucha

Rakouská kombucha Carpe Diem je oblíbeným nápojem i v Německu. V Německu se nápoj prodává opět ve velikostech 0,5 l a 0,75 l. Cena za menší je 1,83 EUR a cena za větší láhev je 3,49 EUR (110).

Kombuchery

Značka Kombuchery vznikla původně v Berlíně a nabízí sedm příchutí svých fermentovaných nápojů a to chai, original, ginger, mate, pomeranč, trinity a mučenku. Nápoje jsou prodávány ve skleněné znovu uzavíratelné láhvy s objemem 0,33 ml. Cena za jednu láhev je 2,99 EUR (111).

Captain Kombucha

Značka Captain Kombucha byla již představena v analýze Rakouského trhu. Nápoje této značky lze zakoupit na německém trhu také ve variantách 250ml, 400ml a 1 litr. V nabídce je všech 9 příchutí. Ceny na trhu jsou identické s těmi rakouskými, a to 1l nápoje se prodává za cenu 3,99EUR, 400ml nápoje se prodává za cenu 2,24 EUR a plechovka v objemem 250 ml se prodává za cenu 1,5 EUR (112).

Voelkel Kombucha

Německá značka Voelkel Kombuchu lze zakoupit jak na rakouském, tak německém trhu. Na německém trhu je v dostání ve všech 5 příchutích a varianty nápoje jsou také 330 ml a 750 ml. Cena se na Německém trhu pohybuje za láhev s objemem 330 ml 1,99 EUR a cena za 750 ml je 3,99EUR (71).

Scoo Kombucha

Scoo Kombucha nabízí příchutě jako citrón, zázvor, levandule, originál, ibišek a jablko, grapefruit a chmel, zázvor s limetkou. Nápoje se prodávají v 330 ml láhvích a jedna láhev stojí 2,75 EUR. Tento nápoj se prodává na německém, rakouském a lucemburském trhu.

ROY

Další ze značek, jenž se nachází na obou zkoumaných trzích je Německá značka ROY kombucha. Nápoj je na německém trhu v dostání ve všech 8 příchutích a lze jej zakoupit v plechovkách s objemem 330 ml za cenu 3,37 EUR (74).

BOUCHE

Bouche kombucha se vyrábí v Berlíně a lze ji zakoupit v příchuti cascara, ibišek, citrón a earlybird. Nápoj se prodává ve skleněné znovu uzavíratelné láhvi o velikosti 330 ml za cenu 3,90 EUR (113; 114).

Bärbucha

Barbucha kombucha je další kombucha nápoj původem z Berlína. Nápoj lze zakoupit v mnoha příchutích a na výběr jsou i tři řady nápoje, klasická řada, prémiová a speciální. V Klasické řadě jsou následující příchutě: klasický, ibišek, Morgenduft, Lady Grey, Darjeeling. Klasická řada nápoje se prodává ve velikosti 350 ml za cenu 5 EUR. Prémiová řada obsahuje čajové příchutě jako jasmín, Pai Mu Tan, Jun Chiyabari, Jun, Ginseng Oolong, černý Fénix, Pu Erh. Speciální řada Barbucha kombuchy je vyrobena bez čaje pomocí léčivých látek, které se tradičně konzumují v podobné formě jako čaj. Příchutě této řady jsou Chga, Hanf, Lapacho, Schisandra. Cena za nápoj z této řady o velikosti 350ml je 6,50 EUR. Speciální řada se prodává ve velikosti 350 ml za cenu 8,50 EUR (115; 116).

St. Ferment

Německá kombucha značky St. Ferment nabízí dva druhy příchutě kombuchy a to zázvorový citrón a klasickou příchutí. Nápoj se prodává ve skleněné lahvi s objemem 330 ml za cenu 3 EUR (117).

FIRST8 KOMBUCHA

Tato německá značka kombuchy vyrábí své nápoje v Mnichově. Nápoj lze zakoupit ve skleněných nádobách po 330 ml. Nabízené příchutě jsou mandarinka s rozmarýnem, originál, zázvorová limetka, bezinka, máta, ciron s rozmarýnem. Cena za jeden nápoj je 4,2 EUR (118).

Ummi kombucha

Značka Ummi nabízí nápoje ve dvou příchutích, a to citrón se zázvorem a ibišek. Nápoje se prodává v plechovkách s objemem 330 ml za cenu 3,9 EUR (119).

MAGUCHA

Tento nápoj prodává značka KulchaBox, která prodává další produkty jako veggio shot, černý česnek, fermentovanou zeleninu a samozřejmě kombucha nápoje. Kombucha se prodává ve skleněných lahvích s objemem 330ml a 700ml. Značka nabízí příchutě butterfly pea, zázvor, ženšen, guamata a holy sour. Lahve s objemem 330 ml se prodávají za cenu 3,30 EUR a větší láhve s objemem 700 ml se prodávají za cenu 6,95 EUR (120).

MIWI kombucha

Značka MIWI nabízí tři příchutě nápoje, a to čerstvé mojito, zázvor a citrón a lesní ovoce. Nápoj je nabízený v plechovce s objemem 250 ml a skleněné láhvi s objemem 330 ml. Cena za menší nápoj je 1,69 a za větší nápoj je cena 2,49 EUR (121).

Zhodnocení konkurence na německém trhu

Samotný německý trh s kombuchou je považován za jeden z největších Evropských trhů. Německý trh s kombuchou je zastoupen daleko více než rakouský trh. Ovšem dle získaných informací z databáze Orbis Europe, lze konstatovat, že Německý trh není plně pokryt a na trhu se stále nabízí dostatečný prostor pro nové podniky. Nápoje skupiny RTD čajů jsou na německém trhu zastoupeny značkami Club mate se zastoupením trhu 18 %, Fuze a Honest, kde každá značka zabírá 17 % trhu. DRT čaje byly do analýzy zahrnuty, jelikož do této skupiny patří i fermentované nápoje kombucha. Z analýzy konkurence na německém trhu lze pozorovat, že německý trh je spíše obsazen lokálními značkami nápoje. Tyto značky jsou většinou čistě zaměřeny na výrobu nápoje kombucha. Na německém trhu je také značně rozšířena rakouská značka Carpe Diem. Dle počtu výskytů a velikosti zastoupení na online obchodech jsou největšími hráči na Německém

trhu značky Captain kombucha a Voelkel Kombucha. Dle zpracované analýzy konkurence na německém trhu se nápoje prodávají nejčastěji v provedení 330 ml. Spotřebitelé na německém trhu mají i větší výběr v příchutích nápoje a průměrná cena za 330 ml nápoje se pohybuje dle zpracovaných údajů okolo 3,72 EUR. Ze silných konkurentů na rakouském trhu byly zmíněny značky Carpe Diem kombucha, Voelkel a Captain Kombucha, jenž působí i na německém trhu, a i na tomto trhu působí jako hlavní konkurenti.

Tabulka 24: Zhodnocení konkurence působící na německém trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Značka	Počet příchutí	Cena v ml						
		250	330	400	500	750	700	1000
JARR	4		2,29 €					
Beutelsbacher	3					4,69 €		
Manu's raw	4		3,59 €					
RHO Kombucha	3		3,30 €					
Carpe Diem	3		1,83 €		3,49 €			
Kombuchery	7		2,99 €					
Captain Kombucha	9	1,50 €		2,25 €				3,99 €
Voelkel Kombucha	5		1,99 €			3,99 €		
Scoo Kombucha	7		2,75 €					
ROY	8		3,73 €					
BOUCHE	4		3,90 €					
Bärbucha	16							
klasická			5,00 €					
prémiová			6,50 €					
speciální			8,50 €					
St. Ferment	2		3,00 €					
FIRST8 KOMBUCHA	6		4,20 €					
Ummi kombucha	2		3,90 €					
MAGUCHA	5		3,30 €				6,93 €	
MIWI kombucha	3	1,69 €	2,49 €					

Tabulka 25 Shrnutí konkurence na německém trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
-	Větší počet konkurentů
-	Konkurenti nabízí větší počet příchutí
-	Na trhu působí velké množství domácích značek

- **Hrozba nově vstupujících podniků na trh**

Jak již odkryla analýza konkurence na Německém trhu, i když je německý trh považovaný za jeden z předních evropských trhu s kombuchou není stále ještě plně pokryt. Do budoucna lze očekávat nárůst vstupujících firem, a to zejména z důvodu, že vstup na trh není nijak složitý anebo chráněný. Při vstupu na trh není potřeba zásadně velký kapitál, rozsáhlé know-how nebo speciální licence a povolení. Světový trh s kombuchou zažívá stálý a rostoucí trend. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.1.3 Analýza globálního kombucha trhu, tento trend se dá i nadále očekávat. Z tohoto důvodu společnost musí monitorovat situaci se vstupujícími podniky na trhu, jelikož mohou přinést nové inovace, trendy a zajímavé poznatky. Nově vstupující podniky představují pro společnost další konkurenci, mohou odlákat stávající zákazníky a tím ovlivnit samotnou ziskovost společnosti.

Tabulka 26 Shrnutí hrozby nově vstupujících podniků na německý trh
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
0	Nejsou velké překážky vstupu na trh
-	Vstupujících značek bude nejspíše na trhu přibývat

- **Vyjednávací sílu dodavatelů**

K fermentaci kombuchy se používají poměrně běžné a snadno dostupné nástroje a suroviny, což vede k situaci, kdy vyjednávací síla dodavatelů není tak významná. Základní ingredience potřebné k výrobě kombuchy, jako jsou čaj, cukr, různé byliny a příchutě, nejsou až tak nedostupné a netrpí na časté výpadky jako jiné suroviny,

speciální materiály a součástky vyráběné na míru. Pro výrobu kombuchy se používají běžní stroje a zařízení pro potravinářské výrobky. Na Německém trhu se dle databáze Orbis Europe v kategorii 2893 - Výroba strojů pro zpracování potravin, nápojů a tabáku nachází 1 398 společností, což znamená, že v případě, kdyby společnost chtěla změnit svého dodavatele z Česka anebo si najít nového dodavatele na Německém trhu, nebude to tak náročné.

Tabulka 27 Shrnutí vyjednávací síly odběratelů na německém trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Vyjednávací síla dodavatelů není tak velká
+	Společnost na trhu momentálně nepotřebuje nové dodavatele
+	Dodavatele lze změnit

- **Vyjednávací síla odběratelů**

V tomto případě jsou odběratelé zákazníci, kteří si nápoj kupují. Pro společnost jsou zákazníci velmi důležitým faktorem k úspěšnému působení na trhu. Jak vyplývá ze sociálně kulturní části PESTE analýzy, tak jsou spotřebitelé v Německu jsou stále více informovaní a vybíraví, kladou velký důraz na kvalitu a jsou obecně velmi náročnými konzumenty. Pro vstupující společnost bude zásadní udržovat krok s trendy, naslouchat přání zákazníků a investovat do reklamy, nabídnout dobrý zákaznický servis a snažit se udržet si oblíbenosti mezi zákazníky.

Tabulka 28 Shrnutí vyjednávací síly odběratelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
-	Nároční a velmi informovaní zákazníci
-	Zákazníci mají na výběr mezi větším množstvím nápojů

3.3. Analýza vnitřního prostředí

V následující části práce je zpracován Mckynsleyho model 7 S, analýza zdrojů a je provedená také analýza vybraných finančních ukazatelů společnosti.

3.3.1. McKynsleyho model 7 S

Tato část práce zkoumá faktory společnosti použitím Mckynsleyho modelu 7 S.

3.3.1.1. Strategie

Dlouhodobou strategii si společnost velmi jednoznačně definovala. Společnost si vytyčila do budoucna rozšiřovat pole své působnosti na ostatní zahraniční trhy a stát se evropským lídrem v oblasti kombucha nápojů. Společnost plánuje na každém trhu, na který chce postupně vstoupit udržovat největší kvalitu vyráběných nápojů a největší kupní podíl. Společnost také na každém trhu chce mít vysokou spokojenost svých zákazníků, a udržovat i jejich stálou návratnost. Další důležitou strategií, jež si společnost určila je investovat do inovací a výrobních technologií nápojů, tak aby produkty patřily mezi ty nejlepší na trhu. V neposlední řadě klade společnost velký důraz na udržitelnost při výrobě svých výrobků a dlouhodobou strategií v této oblasti, je inovovat proces výroby na nejvíce šetrný k přírodě, jak jen to bude možné(28; 122).

Tabulka 29 Shrnutí strategie společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Jasná dlouhodobá strategie
+	Plán dlouhodobých investicí do inovace a výrobních technologií výroby nápojů
+	Dlouhodobý cíl ve zvyšování udržitelnosti ve výrobě kombuchy

3.3.1.2. Struktura

Společnost má momentálně dva jednatele a ti mají stejné rozhodovací pravomoci, jež mezi sebou sdílí. Samotná struktura je malá, jelikož je společnost tvořena zhruba čtyřiceti zaměstnanci, a to většina z nich se podílí na výrobě nápoje ve výrobních prostorách na jihu Slezska. Dalo by se říct, že je organizační struktura společnosti liniově řešená. Společnost má oddělení zákaznického servisu, lidských zdrojů, obchodní oddělení, marketing a výrobu. Společnost je menší, a proto každý zaměstnanec má důležitou roli, která nemůže být zastoupena (28; 122).

Tabulka 30: Shrnutí struktury společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
0	Menší počet zaměstnanců
-	Pozice zaměstnance je nezastupitelná

3.3.1.3. Systémy

Systémy společnosti jsou poněkud jednoduché a společnost nevyužívá vcelku mnoho nadstandardních programů. Společnost využívá Microsoft office pro kancelářské účely, software ABBRA na tvorbu objednávek (28; 122).

Tabulka 31: Shrnutí systémů společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Společnost nepoužívá velké množství systémů ke své každodenní činnosti
+	Společnost nepoužívá uživatelsky náročné systémy

3.3.1.4. Style

Styl vedení této společnosti je založen na podpoře, rozvoji a oceňování individuálního přístupu zaměstnanců. Vedení společnosti prioritizuje a odměňuje odhodlání, chuť a ambice před předchozími zkušenostmi. Zaměstnanci jsou motivováni k proaktivitě, nasazení a oddanosti, s důrazem na týmovou práci. Vedení je dynamické, podporuje mladé talenty, což umožňuje flexibilní a přístupný styl vedení. Společnost dbá na rozvoj zaměstnanců na svých pozicích. Vedení společnosti si také klade za důležité oboustrannou komunikaci a zpětnou vazbu (28; 122).

Tabulka 32: Shrnutí stylu vedení společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Podpora a rozvoj stávajících zaměstnanců
+	Kladen důraz na odměňování zaměstnanců
0	Společnost vítá i zaměstnance bez předchozích zkušeností

3.3.1.5. Spolupracovníci

Společnost udržuje zhruba čtyřicet stálých zaměstnanců a využívá služby několika externistů, a to hlavně co se týče IT služeb a účetnictví. Společnost při nabírání nových

zaměstnanců oceňuje odhodlání pro práci, chuť učit se novým věcem a oceněny jsou i individuální ambice. Při hledání nových zaměstnanců společnost neklade přílišný důraz na stávající praxi, ale spíše odhodlání čelit novým výzvám, učit se nové znalosti a rozšířit své dosavadní schopnosti. Zaměstnanci společnosti jsou poměrně mladí. Společnost ráda hledá nové talenty a těm nabízí příležitost k dalšímu kariernímu růstu. Od svých zaměstnanců společnost očekává plné nasazení, oddanost práci a proaktivní chování (28; 122).

Tabulka 33: Shrnutí spolupracovníků společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
0	Mladý kolektiv
0	Využití externích zaměstnanců
0	Společnost neklade přílišný důraz na předchozí zkušenosti zaměstnanců

3.3.1.6. Schopnosti

Mezi důležité prvky vedení společnosti jednatelé považují vést společnost s důrazem na komunikaci, transparentnost a vzájemnou důvěru v týmu. Jednatelé rozvíjí týmovou práci, motivaci k dosažení vytyčených cílů společnosti a udržování pozitivního pracovního prostředí. Zaměstnanci jsou také povzbuzováni k inovacím a sdílení nápadů, což napomáhá jak růstu společnosti, tak i osobnímu rozvoji každého člena. Dalšími důležitými schopnostmi jsou dle společnosti marketingové znalosti. Marketingový tým společnosti se zaměřuje na tvorbu zajímavých a výrazných kampaní, které upoutají pozornost a prezentují produkt. Využívání nejnovějších marketingových nástrojů a sledování aktuálních trendů je klíčové pro úspěch společnosti. Tímto přístupem marketingový tým formuje image společnosti a je často prvním kontaktním bodem se zákazníky, což podtrhuje význam kvalitně vedeného marketingu v této oblasti (28; 122).

Tabulka 34: Shrnutí schopností společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Zaměstnanci společnosti jsou vedeni s důrazem na komunikaci, transparentnost a vzájemnou důvěru
+	Podpora zaměstnanců k novým nápadům
+	Schopný marketingový tým

3.3.1.7. Sdílené hodnoty

Pro společnost výroba kombucha nápojů není jen o produkci, ale o tvorbě wellness doplňku, které pomáhají lidem se cítit lépe. Společnost se zaměřuje na budování komunity zákazníků, kteří sdílejí vášeň pro zdravý životní styl a udržitelnost. Snaží se stát love brandem, tedy značkou, kterou její zákazníci nejen používají, ale se kterou se také ztotožňují. Její přístup kombinuje kvalitu produktu s posílením vědomí o přínosech kombuchy a podporuje zdravé životní volby (28; 122).

Tabulka 35: Shrnutí sdílených hodnot společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Společnost se snaží výrobou svých fermentovaných nápojů přispívat k lepšímu zdraví svých zákazníků
+	Společnost se snaží tvořit komunitu nadšencům zdravého životního stylu a kombucha nápojů

3.3.2. Analýza zdrojů

Následující podkapitola práce zkoumá zdroje společnosti, a to jak fyzické zdroje, lidské zdroje a nehmotné zdroje. Finanční zdroje společnosti budou provedeny v kapitole 3.3.2.

3.3.2.1. Fyzické zdroje

Mezi nejdůležitější fyzické zdroje společnosti patří jednoznačně výrobní zařízení, kde se vyrábí samotný produkt. Pro společnost jsou nejdůležitější fyzické zdroje fermentační nádoby, ostatní zařízení pro výrobu nápoje, plnicí linka, chladicí systémy a sklady jak pro suroviny, tak hotové výrobky. Společnost v minulém roce stou výrobu rozšiřovala a dle informací poskytnutých společností je odhadovaná cena těchto zdrojů 2 735 000 Kč. Společnost se snaží nakupovat nejmodernější přístroje a investovat do nich značné finanční prostředky (28; 122).

Tabulka 36: Shrnutí fyzických zdrojů společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	V minulém roce došlo k navýšení výrobních kapacit
+	Společnost nakupuje nejmodernější stroje

3.3.2.2. Lidské zdroje

Společnost se zaměřuje na budování silného a schopného týmu, kde každý člen má klíčovou roli a je povzbuzován k proaktivnímu přístupu a inovacím. Ve svých zaměstnancích společnost především hledá jedince s odhodláním učit se a růst, bez nutnosti předchozí rozsáhlé praxe. Zaměstnanci jsou motivováni jak k dosahování cílů společnosti, tak i osobnímu rozvoji svých schopností. (28; 122).

Tabulka 37: Shrnutí lidských zdrojů společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Společnost se snaží budovat silný a schopný tým pracovníků
+	Společnost se snaží motivovat zaměstnance k proaktivitě a přinášení nových nápadů

3.3.2.3. Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou zpracovány v kapitole 3.2.3.

3.3.2.4. Nehmotné zdroje

Z vybraných faktorů této analýzy jsou právě nehmotné zdroje pro společnost velmi zásadní. Její nehmotné zdroje tvoří základ pro společnost, odlišují ji od konkurence a vytváří image společnosti. Pro společnost jsou její nehmotné zdroje velmi důležité, neboť mezi ně patří společnosti navržené a léta odzkoušené receptury, fermentační a výrobní procesy. Tyto procesy jsou zásadní k celkovému úspěchu a patří mezi její know-how. Mezi významné nehmotné zdroje společnosti také patří samotný brand, který je neodmyslitelně spjatý s nápoji společnosti. (28; 122).

Tabulka 38: Shrnutí nehmotných zdrojů společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Mezi nehmotné zdroje společnosti patří její navržené receptury, fermentační a výrobní procesy
+	Brand společnosti

3.3.3. Analýza vybraných finančních ukazatelů

Následující část práce se zaměřuje na finanční zdroje podniku. V této kapitole jsou zkoumány vybrané finanční ukazatele za období od roku 2018 do roku 2022. Zkoumány jsou vybrané ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, doby obratu zásob a pohledávek a také vybrané ukazatele rentability.

3.3.3.1. Vybrané ukazatele likvidity

Tabulka 39: Vybrané ukazatele likvidity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Běžná likvidita	1,05	1,23	1,02	1,39	1,35
Pohotová likvidita	0,75	1,24	1,18	0,98	1,6
Okamžitá likvidita	0,75	0,89	0,93	1,02	1,02

Ze zkoumaného ukazatele běžné likvidity je patrné, že si společnost udržuje poměrně stabilní schopnost pokrýt své aktuální závazky pomocí aktiv. Hodnota blízko 1, avšak nižší než 1,5 naznačuje, že podnik má právě dostatek prostředků na splácení svých dluhů. Tento stav může být ovšem riskantní v případě nepředvídaných finančních potřeb.

Tabulka 40: Shrnutí ukazatele běžné likvidity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Ukazatel běžné likvidity naznačuje, že společnost za celé sledované období vykazuje stabilní schopnost platit krátkodobé závazky

V tabulce pohotová likvidita začíná hodnotou 0,75 v roce 2018, což znamená, že na každou jednotku krátkodobého dluhu existovalo 0,75 jednotek nejlikvidnějších aktiv. To může být považováno za mírně rizikové, protože ideální hodnota je 1 nebo vyšší, což znamená, že firma má dostatek likvidních aktiv k okamžitému pokrytí svých závazků. V roce 2019 došlo ke zvýšení pohotové likvidity na 1,24, což naznačuje lepší pozici firmy

v této oblasti. Hodnota se pak v roce 2020 mírně snížila na 1,18, což stále zůstává nad optimální hranicí. V roce 2021 došlo k poklesu na 0,98, což signalizuje, že podnik má méně likvidních prostředků ve vztahu ke krátkodobým závazkům, ale hodnota je stále těsně pod doporučenou úrovní 1. V roce 2022 se pohotová likvidita zvýšila na 1,35, což značí zlepšení a posiluje důvěru v to, že firma je dobře vybavena k rychlému splácení svých krátkodobých dluhů. Tento trend by měl být pozitivně hodnocen investory, věřiteli a dalšími zainteresovanými stranami, jelikož zvyšuje finanční odolnost firmy proti nepředvídatelným finančním výkyvům.

Tabulka 41: Shrnutí ukazatele pohotové likvidity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Pohotová likvidita se od roku 2019 do 2022 drží okolo hodnoty 1, což naznačuje schopnost splácet krátkodobé závazky

V tabulce se hodnota okamžité likvidity pohybuje od 0,75 v roce 2018 do 1,02 v roce 2022. Výchozí hodnota ukazuje, že společnost měla v roce 2018 trochu méně hotovosti a snadno zpeněžitelných aktiv než krátkodobých závazků. To může být signálem potenciálního rizika v případě, že by společnost potřebovala okamžitě reagovat na finanční závazky. Nicméně, sledujeme zde postupné zlepšení od roku 2018 až do roku 2022. Hodnoty ukazatele okamžité likvidity se blíží optimální hranici 1 a v roce 2022 ji dokonce překračují. Tento vzestupný trend je znakem toho, že společnost si v průběhu času vytváří silnější finanční polštář, který ji činí lépe připravenou na splácení krátkodobých závazků bez jakýchkoli prodlev. V roce 2022 hodnota dosáhla 1,02, to značí, že za každou jednotku krátkodobého dluhu má společnost více než jednotku v hotovosti nebo v rychle zpeněžitelných aktivech. To je dobrým znamením finanční stability a ukazuje na dostatečnou rezervu pro okamžité finanční závazky. Tato pozice je zvláště důležitá v dobách ekonomické nejistoty nebo když se firma může setkat s neočekávanými výdaji nebo musí rychle reagovat na příležitosti na trhu.

Tabulka 42: Shrnutí ukazatele okamžité likvidity
(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Ukazatel okamžité likvidity od roku 2018 zaznamenává růst a pohybuje se okolo doporučené hodnoty

3.3.3.2. Vybrané ukazatele zadluženosti

Tabulka 43: Vybrané ukazatele zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	0,63	0,54	0,72	0,62	0,51
Koeficient samofinancování	0,37	0,45	0,28	0,37	0,49
Koeficient zadluženosti	2,38	1,75	1,48	1,23	1,48

Celková zadluženost společnosti, ukazuje na proměnlivý finanční poměr v období pěti let. Začíná s poměrem 0,63 v roce 2018, což naznačuje, že zhruba dvě třetiny aktiv byly financovány závazky, zatímco zbytek připadá na vlastní kapitál. Následuje zlepšení v roce 2019 s poklesem na 0,54, což značí menší závislost na závazcích. V roce 2020 došlo k dočasnému nárůstu na 0,72. Ovšem v dalších dvou letech je patrný stabilizační trend, kde hodnoty klesají na 0,62 v roce 2021 a dále na 0,51 v roce 2022, což naznačuje zvýšení finanční stability a zdravější kapitálovou strukturu společnosti s nižším podílem dluhu vůči celkovým aktivům.

Tabulka 44: Shrnutí ukazatele celkové zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	I přes mírný kolísavý trend ukazatel zadluženosti nevykazuje žádné kritické hodnoty

V tabulce se koeficient samofinancování pohybuje v rozmezí od 0,28 do 0,49. V roce 2018 ukazatel vykazoval hodnotu 0,37 což značí, že asi třetina aktiv společnosti byla financována vlastním kapitálem a ziskem. V roce 2019 došlo ke zvýšení na 0,45, což ukazuje na lepší schopnost společnosti financovat sebe sama z vlastních zdrojů. V roce 2020 hodnota klesá na 0,28. V následujících letech však vidíme zlepšení s nárůstem koeficientu na 0,37 v roce 2021 a dále na 0,49 v roce 2022. Tato pozitivní tendence v posledních dvou letech by mohla být interpretována jako známka rostoucího finančního zdraví a potenciální schopnosti firmy financovat budoucí rozvoj bez potřeby zvyšovat své zadlužení. Vyšší koeficient samofinancování snižuje finanční riziko a zvyšuje finanční nezávislost společnosti.

Tabulka 45: Shrnutí koeficientu samofinancování

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Koeficient samofinancování naznačuje, že společnosti klesá míra zadlužení

V roce 2018 byl koeficient zadluženosti 2,38, což značí, že na každou korunu vlastního kapitálu připadá 2,38 koruny dluhu. Což je poměrně vysoká hodnota ovšem od roku 2019 dochází k poklesu tohoto ukazatele, což je pro společnost pozitivní. V roce 2022 však koeficient mírně vzrostl o 0,25 bodů.

Tabulka 46: Shrnutí koeficientu zadlužení

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Klesající tendence koeficientu zadlužení

3.3.3.3. Ukazatel aktivity, doby obratu zásob a doby obratu pohledávek

Tabulka 47: Ukazatel aktivity, doby obratu a doby zásob

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat aktiv	2,48	3,25	2,19	2,86	3,48
Doba obratu zásob	28,25	26,18	18,21	20,48	29,03
Doba obratu pohledávek	32,8	53,76	49,28	40,87	35,82

V roce 2018 obrat aktiv dosahuje 2,48. To značí, že za tento rok společnost vygenerovala přibližně 2,48 jednotky příjmů na každou jednotku aktiv. Obrat aktiv se v roce 2019 zvýšil na 3,25, což ukazuje na zlepšení. Společnost byla schopná generovat více příjmů z každé jednotky aktiv než v předchozím roce, což může signalizovat lepší využití zdrojů nebo rostoucí tržby. Následně v roce 2020 došlo k poklesu na hodnotu 2,19. Tento pokles může být důsledkem několika faktorů, včetně snížených příjmů během hospodářských potíží, v souvislosti s pandemií COVID-19, nebo nárůstu aktiv bez odpovídajícího nárůstu příjmů. Obrat aktiv se mírně zlepšil na 2,86 v roce 2021. To naznačuje, že se společnosti dařilo lépe využívat svá aktiva k generování příjmů než v předchozím roce. A v roce 2022 se obrat aktiv znatelně zvýšil na 3,48, což je nejvyšší hodnota v uvedeném pětiletém období.

Tabulka 48: Shrnutí ukazatele obratu aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
0	Ukazatel obratu aktiv vykazuje mírně kolísavé hodnoty, ovšem nejsou pro společnost negativní

Doba obratu zásob se za sledované období pohybuje v rozmezí 18,21 až 29,03 dní. Od roku 2018 do roku 2020 ukazatel klesá a od tohoto roku zase mírně roste. Doba obratu zásob nevykazuje žádné vysoké hodnoty a společnost nedrží své zásoby zbytečně dlouho.

Tabulka 49: Shrnutí ukazatele doby obratu zásob

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Vhodná doba obratu zásob

Doba obratu pohledávek se v roce 2019 výrazně zvýšila, což může znamenat, že zákazníci společnosti platili pomaleji. Od roku 2020 do roku 2022 se však doba obratu pohledávek zlepšila, což může být známkou lepšího řízení kreditní politiky společnosti nebo zlepšených platebních podmínek.

Tabulka 50: Shrnutí trendu ukazatele doby obratu pohledávek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Zrychlení trendu ukazatele doby obratu pohledávek

Vybrané ukazatele rentability

Tabulka 51: Vybrané ukazatele rentability

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita tržeb	1,1	2,13	2,78	3,58	4,01
Rentabilita aktiv	2,78	3,58	2,83	3,47	3,24
Rentabilita vlastního kapitálu	13,76	15,87	17,59	24,03	26,84

V roce 2018 byla rentabilita tržeb 1,1 %, což znamená, že z každých 100 korun tržeb firma generovala 1,1 koruny čistého zisku. Do roku 2019 došlo k nárůstu na 2,13 %, což ukazuje zlepšení ve vytváření zisku z tržeb. V roce 2020 byla rentabilita tržeb 2,78 %, což představuje další zlepšení. Následující rok, 2021, ukazatel pokračoval v růstu na 3,58 %. V roce 2022 dosáhla rentabilita tržeb hodnoty 4,01 %, což je nejvyšší hodnota v daném

pětiletém období. Vzestupný trend rentability tržeb je chápán pozitivně a svědčí o dobrém finančním zdraví společnosti.

Tabulka 52: Shrnutí ukazatele rentability tržeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Pozitivní rostoucí trend rentability tržeb

V roce 2018 byla rentabilita aktiv 2,78 %, což znamená, že každá koruna investovaná do aktiv vytvořila 0,0278 koruny čistého zisku. V roce 2019 ukazatel vzrostl na 3,58 %, což znamená, že společnost efektivněji využívá svá aktiva. V roce 2020 došlo k poklesu na 2,83 %, což naznačuje, že v tomto roce společnost generovala méně zisku z každé investované koruny do aktiv. V roce 2021 došlo k mírnému nárůstu na 3,47 a v roce 2022 rentabilita aktiv opět klesla na 3,24 %. Tento mírně nestabilní trend rentability aktiv naznačuje, že firma měla proměnlivou schopnost generovat zisk z jejích investic do aktiv v průběhu času. Vysoká nebo zlepšující se ROA je obecně považována za pozitivní, zatímco nízká nebo klesající ROA znamená, že společnost nevyužívá efektivně aktiva. ZA celé sledované období ovšem nedochází k žádným rapidním výkyvům.

Tabulka 53: Shrnutí rentability aktiv

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
0	Rentabilita aktiv zaznamenává ve sledovaném období výkyvy, ovšem nejsou nijak negativní

V roce 2018 měla společnost ROE 13,76 %, což značí, že na každou korunu vlastního kapitálu připadl zisk 0,1376 koruny. Od roku 2019 lze pozorovat rostoucí trend ukazatele, což naznačuje, že společnost byla schopná stále efektivněji využívat vlastní kapitál k vytváření zisku.

Tabulka 54: Shrnutí rentability vlastního kapitálu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí	
+	Ukazatel rentability vlastního kapitálu vykazuje rostoucí trend

3.4. SWOT analýza obou trhů

V následující části práce je zpracována SWOT analýza obou trhů. Do této analýzy vstupují výsledky ze všech využitých analýz provedených v analytické části práce.

Prvně jsou vyjmenovány silné a slabé stránky společnosti, jelikož ty společnost sdílí na rakouském, a i na německém trhu. Tyto stránky vychází z interních analýz společnosti.

Tabulka 55: Silné a slabé stránky podniku
(Zdroj: vlastní zpracování)

Strengths		Weakness	
S1	Moderní výrobní zařízení	W1	Žádné zkušenosti s mezinárodním trhem
S2	Navýšení výrobních kapacit	W2	Pozice zaměstnanců jsou ve společnosti nezastupitelné
S3	Nabídka většího počtu příchutí	W3	Závislost na externistech
S4	Jasná dlouhodobá strategie	W4	Závislost na dopravních společnostech
S5	Jasně vedení společnosti s důrazem na zaměstnance, a i na cíle společnosti	W5	Působení pouze pomocí e-shopu

3.4.1.1. Silné stránky

Ze SWOT analýzy vychází jako silné stránky společnosti její moderní výrobní zařízení, díky kterému je schopná mít automatizovanou a rychlou výrobu. Další silnou stránkou společnosti je navýšení těchto výrobních kapacit, které proběhlo v minulém roce. Moderní a rozšířená výrobní linka napomůže společnosti pokrýt poptávku na tuzemském a případně i na zahraničním trhu. Společnost hodlá na zahraniční trh vstoupit s osmi příchutí nápoje. Pro společnost je to silná stránka hlavně z pohledu trendů na kombucha trhu, kde, jak odkrývá globální analýza kombucha trhu v kapitole 3.2.1.2 zákazníci vyhledávají větší počet příchutí. Další silnou stránkou je jasná dlouhodobá strategie společnosti, která plánuje své rozšíření i na ostatní evropské trhy s jasným cílem uspokojit zahraniční zákazníky a na další trhy přinést kvalitní kombuchu. V neposlední řadě je silnou stránkou společnosti její vedení, které se snaží rozvíjet své zaměstnance, tak aby ve společnosti byly kariéerně spokojeni, rozvíjeli se na svých pozicích a také napomáhali plnit cíle vybrané společnosti.

3.4.1.2. Slabé stránky

První popsanou slabou stránkou společnosti je fakt, že nemá zkušenosti se zahraničním trhem a tím, jak se na takovém trhu chovat. Další slabá stránka společnost je nezastupitelnost jejich zaměstnanců. V případě, že by odešly z důležitých pozic jen dva zaměstnanci taková situace by pro společnost mohla být značně kritická. Další slabou stránkou je využívání externistů. Tím, že externisti nepracují jen pro společnost se může

stát, že nebudou plnit své projekty včas anebo s takovou kvalitou, jak by společnost chtěla. Závislost na dopravních společnostech je také slabá stránka, jelikož doprava produktu může nějakou dobu trvat, balík se může ztratit anebo poškodit v průběhu přepravy. Poslední vyjmenovanou slabou stránkou společnosti je působení pouze přes e-shop. Je možné, že někteří zákazníci by preferovali okamžitý nákup produktu a nechtějí čekat na její dopravu několik dní.

3.4.1.3. SWOT analýza rakouského trhu

Silné a slabé stránky jsou již popsány v první části této kapitoly.

Tabulka 56: SWOT analýza rakouského trhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza rakouského trhu			
	Strengths		Weakness
S1	Moderní výrobní zařízení	W1	Žádné zkušenosti s mezinárodním trhem
S2	Navýšení výrobních kapacit	W2	Pozice zaměstnanců jsou ve společnosti nezastupitelné
S3	Nabídka většího počtu příchutí	W3	Závislost na externistech
S4	Jasná dlouhodobá strategie	W4	Závislost na dopravních společnostech
S5	Jasně vedení společnosti s důrazem na zaměstnance, a i na cíle společnosti	W5	Působení pouze pomocí e-shopu
	Opportunities		Threats
O1	Rostoucí trh	T1	Velké množství substitučních produktů na trhu
O2	Rostoucí zájem spotřebitelů o zdravý životní styl	T2	Spotřebitelé na trhu jsou stále informovanější
O3	Menší konkurence	T3	Málo zmapovaný trh
O4	Vysoká kupní síla a ochota připlatit si za kvalitní zboží	T4	Lze očekávat velký růst nově vstupujících podniků
O5	Dobré vnímají českých produktů	T5	Spotřebitelé dávají přednost ověřeným značkám

3.4.1.4. Příležitosti na rakouském trhu

První zmíněnou příležitostí je rostoucí rakouský kombucha trh. Tento fakt je pro společnost pozitivní převážně v tom, že vstupuje na stále rostoucí trh, ze kterého může kumulovat zisky. Další příležitostí je rostoucí zájem spotřebitelů o zdravý životní styl. Podobně jako první příležitost i rostoucí zájem spotřebitelů o zdravý životní styl je značně přínosný pro společnost, jelikož na rakouském trhu bude o kombucha nápoje zájem.

Konkurence na rakouském trhu je stále poměrně malá, a to je pro podnik velká příležitost. Pro společnost, která nemá zkušenosti se zahraničním trhem je vhodné vstoupit na trh, na kterém není velká konkurence, kterou by musela společnost překonat. Další příležitostí rakouského trhu je vysoká kupní síla spotřebitelů a ochota si připlatit za kvalitní zboží. V případě takového trhu je vždy lepší vstupovat na trh, kde jsou spotřebitelé ochotni si připlatit za produkt, než vstupovat na trh na kterém spotřebitelé hledají tu nejlevnější variantu. Dobré vnímání českých produktů Rakušany je pro vybranou společnost také velké pozitivum.

3.4.1.5. Hrozby na rakouském trhu

Substituty jsou na rakouském trhu velká hrozba, jelikož kombucha nápoje lze substituovat za velkou škálu ostatních nápojů jako jsou různé maté a matcha čaje, fermentované nápoje anebo nápoje obohacené o zdraví prospěšné látky. Další hrozba rakouského trhu je velká informovanost zákazníků o produktech. Tito zákazníci se pečlivě informují o všech různých attributech produktu a nebývají příliš náchylní k impulzivnímu nákupu. Nevýhodou rakouského trhu je fakt, že tento trh není tak dobře zmapovaný. Komerční prodej kombuchy patří mezi novější obory, a proto na menších trzích nejsou dostatečné informace. Tento fakt je hrozba zejména z důvodu, že by na trhu mohly panovat různé trendy o kterých by společnost neměla ponětí. Další hrozbou je očekávaný vstup nových podniků na tento trh. Tento fakt lze očekávat hlavně z pohledu lukrativity trhu, stálého růstu, zájmu o zdravé potraviny a jednoduchou výrobu. Poslední hrozba rakouského trhu ve SWOT analýze je upřednostňování ověřených značek rakouskými spotřebiteli.

3.4.1.6. SWOT matice rakouského trhu

Tabulka 57: SWOT matice rakouského trhu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Strengths				Weakness			
S1	0,3	4	1,2	W1	0,45	4	1,8
S2	0,3	4	1,2	W2	0,15	3	0,45
S3	0,2	4	0,8	W3	0,1	2	0,2
S4	0,1	3	0,3	W4	0,2	2	0,4
S5	0,1	3	0,3	W5	0,1	2	0,2
Souhrn	1	Hodnocení	3,8	Souhrn	1	Hodnocení	3,05
Opportunities				Threats			
O1	0,3	5	1,5	T1	0,3	3	0,9
O2	0,25	5	1,25	T2	0,1	4	0,4
O3	0,3	4	1,2	T3	0,2	3	0,6
O4	0,05	3	0,15	T4	0,2	4	0,8
O5	0,1	1	0,1	T5	0,2	3	0,6
Souhrn	1	Hodnocení	4,2	Souhrn	1	Hodnocení	3,3

Z provedené SWOT matice rakouského trhu můžeme pozorovat, že nejlépe jsou hodnoceny příležitosti na tomto trhu, které mají nejvyšší hodnotu a to **4,2**. Jako největší příležitost je hodnocen růst rakouského trhu s kombucha nápoji a to hodnotou 1,5. Na druhém místě se z příležitostí na rakouském trhu podle provedené SWOT analýzy umístil rostoucí zájem spotřebitelů o zdravý životní styl, který je hodnocen 1,25. Jako třetí nejlepší příležitost je hodnocena nízká konkurence. Čtvrtou příležitostí je kupní síla zákazníků a ochota nakupovat kvalitní zboží. A pátá příležitost s hodnotou 0,1 je dobré vnímání českých výrobků rakouskými spotřebiteli.

Ze SWOT analýzy vychází silné stránky jako druhé nejlépe hodnocené, a to s hodnotou **3,8**. Na třetím místě jsou hrozby na rakouském trhu, které jsou hodnoceny hodnotou **3,3**. Z těchto hrozeb je na rakouském trhu považována nejvýznamnější hrozba substitučních produktů a nově vstupujících podniků na rakouský trh. Další v pořadí jsou jako hrozby rakouského trhu hodnoceny stále informovanější spotřebitelé a málo zmapovaný trh. Pro společnost je vhodné, aby výsledná hodnota byla co nejnižší, jelikož jejich vyšší hodnota by byla vnímána jako negativum. Na posledním místě se umístily slabé stránky společnosti s hodnotou **3,05**. Společnost tuto výslednou hodnotu může vnímat pozitivně, jelikož dosahují nejnižší hodnoty.

3.4.1.7. SWOT analýza německého trhu

Silné a slabé stránky jsou popsány v první části kapitoly.

Tabulka 58: SWOT analýza německého trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza německého trhu			
	Strengths		Weakness
S1	Moderní výrobní zařízení	W1	Žádné zkušenosti s mezinárodním trhem
S2	Navýšení výrobních kapacit	W2	Pozice zaměstnanců jsou ve společnosti nezastoupitelné
S3	Nabídka většího počtu příchutí	W3	Závislost na externistech
S4	Jasná dlouhodobá strategie	W4	Závislost na dopravních společnostech
S5	Jasně vedení společnosti s důrazem na zaměstnance i na cíle společnosti	W5	Působení pouze pomocí e-shopu
	Opportunities		Threats
O1	Rostoucí trh	T1	Velká konkurence
O2	Rostoucí zájem spotřebitelů o zdravý životní styl	T2	Nároční a velmi informovaní zákazníci
O3	Rozšíření online nákupů	T3	Vysoká míra substitučních produktů
O4	Dobře zmapovaný trh	T4	Vstupujících značek bude nejspíše na trhu přibývat
O5	Zájem o udržitelně vyrobené produkty	T5	Konkurenti nabízí větší počet příchutí

3.4.1.8. Příležitosti na německém trhu

Na německém trhu podobně jako na tom rakouském je velká příležitost rostoucího trhu s kombucha nápoji. Pro společnost je tento fakt velmi vhodný, jelikož na rostoucím trhu může zvýšit své zisky. I rostoucí zájem o zdravý životní styl je na rakouském trhu vnímán jako velká příležitost pro podnik. Fermentované nápoje kladně přispívají zdravému životnímu stylu a zákazníci na tomto trhu o ně budou mít pravděpodobně zájem. Jako třetí příležitost rakouského trhu byla pomocí SWOT analýzy zjištěna rozšířenost online nákupů. Společnost na zahraniční trh plánuje vstoupit pomocí e-shopu, a proto je rozšířenost online nákupů vnímána jako velká příležitost. Dobře zmapovaný německý trh s kombucha nápoji je pro vybranou společnost vnímáno jako velká příležitost, jelikož své podnikání na tomto trhu může řídit dle zmapovaných trendů a může své další kroky přímo směřovat. Jako poslední příležitost je jmenován zájem o udržitelně vyrobené produkty.

Tato příležitost je také velké pozitivum pro společnost, jelikož její nápoje jsou vyráběny cestou šetrnou k přírodě.

3.4.1.9. Hrozby na německém trhu

Jako první hrozba na německém trhu je uvedena velká konkurence. Německý trh je jeden z největších evropských kombucha trhů a panuje na něm také větší konkurence. Tento fakt může pro společnost představovat hrozbu, jelikož by se této konkurenci musela vyrovnat. Podobně jako na rakouském trhu, tak i na německém jsou zákazníci velmi informovaní o produktu a své nákupy si rozmyslí a nejsou náchylní k impulzivnímu nákupu. S růstem kombucha trhu a zvyšováním se jeho lukrativity lze předpokládat, že nových konkurentů na trhu bude do budoucna přibývat, což by negativně mohlo ovlivnit společnost. Na Německém trhu konkurenti také nabízí velký počet příchutí, což by pro společnost mohla být značná výzva v rozšíření nabídky a poskytnutí dalších zajímavých příchutí, které by byly patřičně oceněny i na německém trhu.

3.4.1.10. SWOT matice německého trhu

Tabulka 59: SWOT matice německého trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Strengths				Weakness			
S1	0,3	4	1,2	W1	0,45	4	1,8
S2	0,3	4	1,2	W2	0,15	3	0,45
S3	0,2	4	0,8	W3	0,1	2	0,2
S4	0,1	3	0,3	W4	0,2	2	0,4
S5	0,1	3	0,3	W5	0,1	2	0,2
Souhrn	1	Hodnocení	3,8	Souhrn	1	Hodnocení	3,05
Opportunities				Threats			
O1	0,3	5	1,5	T1	0,3	4	1,2
O2	0,25	5	1,25	T2	0,2	4	0,8
O3	0,2	3	0,6	T3	0,2	3	0,6
O4	0,15	2	0,3	T4	0,2	4	0,8
O5	0,1	2	0,2	T5	0,1	3	0,3
Souhrn	1	Hodnocení	3,85	Souhrn	1	Hodnocení	3,7

Dle SWOT matice provedené na německém trhu vychází nejlépe příležitosti, a to s hodnotou **3,85**. Podobně jako na rakouském trhu, tak i na tom německém jsou nejlépe hodnoceny faktory jako rostoucí trh a zájem spotřebitelů o zdravý životní styl. V pořadí třetí nejvýznamnější příležitostí s přidělenou váhou 0,6 je rozšíření online nákupů na německém trhu. Další významnou příležitostí pro společnost na německém trhu je dobře zmapovaný trh s hodnotou 0,3. V tabulce se příležitost rozšířeného zájmu o udržitelné produkty umístila na pátém místě s hodnotou 0,2. Silné stránky na německém trhu vychází v pořadí druhé nejsilnější s hodnotou **3,8**. Což je pro společnost vnímané za pozitivum. Na čtvrtém místě se ve SWOT analýze umístily na německém trhu hrozby s hodnotou **3,7**. Celková hodnota těchto hrozeb je zapříčiněna faktory jako jsou nároční a velmi informovaní zákazníci a očekávaný vstup nových podniků na trh. Další velkou hrozbou je vysoký počet substitutů na trhu. Tento faktor je vyhodnocen s váhou 0,6. Nejslabší jsou hrozby, a to s hodnotou **3,05**. Společnost může vnímat pozitivně, že její slabé stránky jsou na tomto trhu hodnoceny s nejnižší hodnotou

Porovnání výsledků SWOT analýzy obou trhů bude provedeno v kapitole 3.4.

3.5. Porovnání a výběr vhodnějšího trhu

Analýza vnějšího prostředí se zabývala faktory, které působí na rakouském a německém trhu. Pomocí získaných výsledků z vybraných metod PESTE analýzy, analýzy trhu, Porterova modelu pěti sil a výsledků SWOT analýzy bude v této části pomocí komparativní metody vybrán vhodnější trh pro vstup společnosti.

3.5.1. Porovnání faktorů jednotlivých trhů získaných z PESTE analýzy

Porterova analýza zkoumala na obou trzích politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí, technologické a ekologické faktory.

3.5.1.1. Porovnání politicko-právního prostředí trhů

Tabulka 60: Porovnání politicko-právního prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
+ Funkční právní systém země	+ Politicky stabilní země
+ Dobrá vymahatelnost práva	+ Německé zákony brány jako spolehlivé
- Země zaznamenala za poslední léta mírné politické nepokoje	+ Spolehlivý soudní systém
	Země za poslední roky - zaznamenala mírné politické napětí

Pro vstupující společnost je politicko-právní prostředí důležité hlavně z hlediska politické jistoty a stability. Při rozhodování o vstupu na trh je také důležité právní prostředí, a to zejména dodržování právních nařízení, vymahatelnost a nezajatost práva. Rakouský a německý trh si je v mnoha aspektech velmi podobný, a to platí i pro politicko-právní prostředí. Obě země mají dlouhodobě stabilní politický systém. Jako i zbylé země Evropy, tak i tyto dva vybrané státy za poslední roky čelí určitým politickým výzvám. Hlavní politické témata, kterými se za uplynulá léta zabývá rakouská politická scéna jsou COVID-19, dopady války na Ukrajině na rakouskou a zahraniční politiku, korupce rakouské vlády a změny globálního klimatu. Německá politika se aktuálně zabývá tématy jako jsou protesty zemědělců, růst populismu, zpomalení hospodářského růstu, energetická krize a také globální změny klimatu. Právní systém, soudnictví a vymahatelnost práva je dle zjištěných informací v obou zemích na velmi dobré úrovni a vstupující společnost se nemusí obávat nemožnosti vymahatelnosti práva ani v jedné z vybraných zemí.

3.5.1.2. Porovnání ekonomického prostředí trhů

Tabulka 61: Porovnání ekonomického prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
+ Vyspělá ekonomika státu	+ Rozvinutá a stabilní ekonomika
+ Očekávané zotavené ekonomické situace	- Pomalejší zotavování růstu ekonomiky

Další zkoumaná část PESTE analýzy je ekonomické prostředí. Obě země jsou ekonomicky stabilní ovšem ekonomika Německa je daleko vyspělejší. Německo

je čtvrtou největší ekonomikou světa a německá ekonomika je nejen velmi vyspělá ale i inovativní. Pro obě země jsou nesmírně důležité její malé a střední podniky, které ženou ekonomiku státu dopředu. Hrubý domácí produkt v Rakousku od roku 2022 klesá a v Německu klesá již od roku 2021. Očekává se, že se HDP v Rakousku tento rok zvedne o 0,6 bodů. Inflace je v obou zemích poměrně vyšší a za minulý rok byla průměrná inflace v Rakousku na hodnotě 7,6 a v Německu na hodnotě 5,9. Obě tyto inflace byly měřeny indexem spotřebitelských cen. Dle zjištěných informací se situace na obou trzích práce i přes všechny političko ekonomické výkyvy daří zachovat ve stabilním stavu a oba trhy jsou příznivé pro obě strany. Co se týče daňových odvodů ty jsou příznivější v Německu. Daň z příjmu právnických osob je v Německu stanovena na 15,825 % a v Rakousku je stanovena na 23 %. I DPH odvody jsou v Německu nižší, a to pro vybranou společnost, jenž by dodávala potraviny je DPH stanoveno na 7 % kdežto v Rakousku by bylo nutné odvádět 10 %.

3.5.1.3. Porovnání sociálně kulturního prostředí trhů

Tabulka 62: Porovnání sociálně kulturního prostředí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
+ Ochota připlatit si za kvalitní zboží	+ Vysoká míra online nakupování
+ Národ je vnímán jako přátelský, vřelý a štedrý	+ Zájem o udržitelné produkty
+ Dobré vnímají českých produktů	0 Komunikace v rodném jazyce
- Velká informovanost o produktu	- Praktické a racionální smýšlení o nákupu
0 Vyžadována komunikace v rodném jazyce	- Vysoká informovanost o produktu před jeho zakoupením
	- Vysoce nároční zákazníci

Sociálně kulturní část PESTE analýzy je pro společnost důležitá hlavně k pochopení spotřebitelů, jejich zvyků a chování. PESTE analýza ukazuje, že sociálně-kulturní chování spotřebitelů na obou vybraných trzích je velmi podobné. Společné mají tyto spotřebitelé například ochotu si připlatit za kvalitní zboží, důraz na ochranu osobních údajů, očekávání zákaznického servisu v rodném jazyce a zájem o udržitelné zboží. Další

společnou charakteristikou obou národů jsou jejich náročné obchodní preference. Jak Rakušané, tak i Němci kladou velký důraz kvalitě a jsou ochotni si za ni připlatit. Oba národy se informují ve vysoké míře o produktu před jeho samotným zakoupením. Ovšem němečtí spotřebitelé patří k těm nejnáročnějším. Velký rozdíl těchto národů je, že rakouští obyvatelé jsou vnímáni jako přátelší, mají oblibu ve vzájemném scházení se na veřejných místech a při venkovních aktivitách a také spolu rádi konverzují. Na rozdíl od rakouských sousedů jsou němečtí obyvatelé vnímáni jako velmi logicky založený národ, s důrazem na dochvilnost a dodržování pravidel. Z porovnání sociálně kulturních faktorů vyplývá, že rakouský spotřebitel je o něco méně náročný než ten německý, což by mohlo hrát významnou roli při vstupu na zahraniční trh.

3.5.1.4. Porovnání technologických faktorů na obou trzích

Tabulka 63: Porovnání technologických faktorů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
+ Jednoduchá komunikace se státem	+ Technologicky vyspělá země
+ Velké pokrytí připojení k internetu	+ Rozšíření online nákupů
+ Využívání internetu občany	

Oba trhy se řadí mezi technologicky vyspělé, ovšem německý trh je na tom o něco lépe. Německý trh je velmi známý pro jeho prostředí plné inovací a také je to jeden z nejvýznamnějších světových trhů pro projekty spojené s vývojem a výzkumem. Rakouský trh také zabírá přední místo mezi evropskými technologicky vyspělými trhy. Rakousko má velmi rozsáhlou státní digitalizaci, což umožňuje velmi jednoduché komunikování s úřady. Co se týče technologické vyspělosti a využívání technologií při nákupech, Německo bezprostředně zabírá první místo. Německo je největší evropský online trh a online nakupování je v Německu norma. Při porovnání technologických faktorů na obou trzích je německý trh v tomto případě o něco lepší. Na trhu s fermentovanými nápoji je důležité udržovat moderní výrobní vybavení a udržovat krok s nejnovějšími technologiemi ve fermentaci nápoje. Německý trh je také více nakloněný online nakupování, což je pro podnik, jenž hodlá vstoupit formou e-shopu důležitým faktorem. Pro to je z pohledu technologického faktoru vhodnější německý trh.

3.5.1.5. Porovnání ekologických faktorů na obou trzích

Tabulka 64: porovnání ekologických faktorů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
+ Vysoký zájem o udržitelné produkty	+ Zájem o udržitelně vyrobené produkty

Z PESTE analýzy vyplývá, že oba trhy jeví zvýšený zájem o udržitelné produkty. V Rakousku je ekologie velmi často spojována s rozvojem technologií. Pro mladší generace německých spotřebitelů vstupuje faktor ceny také do samotného rozhodování o nákupu a tito spotřebitelé si často za udržitelnější produkty nemají v oblibě připlatit. Vybraná společnost dbá na ekologickou výrobu kombucha nápoje a samotný proces výroby fermentovaného nápoje je šetrný k životnímu prostředí. Rostoucí zájem o ekologické vnímání produktů na obou trzích může společnost vnímat pozitivně, avšak ani v jednom případě to není rozhodující faktor.

3.5.2. Porovnání výsledků Porterova modelu

Porterův model zkoumal síly, které působí jak na rakouském, tak německém trhu.

3.5.2.1. Hrozba substitučních produktů

Tabulka 65: Porovnání hrozby substitučních produktů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
- Velké množství substitučních produktů na trhu	- Vysoká míra substitučních produktů
- Fermentovaný nápoj si může zákazník vyrobit sám	- Zákazník si může vyrobit produkt doma

Hrozba substitučních produktů je na obou trzích velmi vysoká. Kombucha nápoje mají celkově na obou trzích velké množství substituční produktů ať jsou to například kefíry, jiné fermentované nápoje, nápoje obohacené o probiotika, nebo jiné zdraví prospěšné látky. Jelikož je kombucha fermentovaný čaj, tak spotřebitelé mohou kombuchu nahradit za jiné čajové nápoje, například maté, matchu atd... Na obou trzích je možné také nakoupit startovací balíčky k výrobě domácí kombuchy. To také představuje značnou hrozbu, jelikož je možné si kombuchu vytvořit doma. Z Porterova modelu pěti sil vyplývá, že

substituční produkty mohou představovat značné nebezpečí pro vstupující společnost a mohou vytvářet značný tlak na celé odvětví.

3.5.2.2. Hrozba působící konkurence

Tabulka 66: Porovnání hrozby konkurence
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
+ Růst zdravého životního stylu	+ Očekávaný růst kombucha trhu
+ Zájem o zdravé potraviny	+ Rostoucí zájem o zdravý životní styl
+ Zájem o konzumaci nápoji na cestách	0 Jeden z největších evropských kombucha trhů
- Trh není příliš zmapován	0 Hlavní spotřebitelé jsou ve věku 30-50 let
	0 V Berlíně se pořádá již několikátým rokem největší kombucha summit v Evropě

Analýza trhu s fermentovanými nápoji kombucha byla provedena na obou trzích. Tato analýza je důležitá zejména pro zmapování konkurence na obou trzích. Publikací o rozšíření kombucha nápojů, velikosti trhu, kupujících a ostatních informací o kombucha nápojích na obou trzích není zveřejněno velké množství. To lze zejména přirovnat faktu, že se kombucha nápoje komerčně začaly rozšiřovat až v posledním desetiletí.

Před samotnou analýzou jednotlivých trhu byla provedena globální analýza kombucha trhu. Tato analýza byla provedena, protože vývoj globálního trhu může napovědět jakým směrem se bude ubírat rakouský a německý trh.

Očekává se mezi lety 2022–2023 růst kombucha trhu, a to celkově o 15,01 %. Tento růst je zapříčiněn převážně rostoucím zájmem o zdravé alternativy nápojů a zvýšeným zájmem spotřebitelů o zdravý životní styl. Nápoj začíná být také stále více nabízen i v restauracích, kavárnách a ostatních stravovacích zařízeních, čím roste jeho rozšíření. Mezi konzumenty kombucha nápoje roste zájem o více druhů příchutí nápoje. Z globálních trendů na tomto trhu je pro prodejce tohoto nápoje nezbytná silná marketingová kampaň a důležitým trendem je také inovace obalů.

Ze zjištěných údajů vyplývá, že je německý trh s kombuchou považován za jeden z předních evropských trh. Tomu nasvědčuje i fakt, že se evropský kombucha summit každoročně pořádá právě v Berlíně. Rakouský trh je oproti německému daleko menší a méně rozvinutý. Důležitým faktorem při výběru vhodného trhu pro vstup společnosti je zejména konkurence na trhu. Analýza konkurence byla provedena na obou trzích a z analýzy konkurence vyplývá, že německý trh je více obsazen lokálními výrobci kombucha nápoje a panuje na něm větší konkurence. Rakouský trh s kombuchou je celkově menší a konkurence na tomto trhu je také slabší. Konkurenti na rakouském trhu jsou především zahraniční značky. Oba trhy s kombuchou nejsou však plně obsazeny a na trzích je stále prostor pro další vstupující společnosti. Mezi nejvýznamnějšími konkurenty, jenž se nachází na obou trzích patří značky Carpe Diem kombucha, Voelkel a Captain Kombucha.

3.5.2.3. Hrozba nově vstupujících podniků

Tabulka 67: Porovnání hrozby nově vstupujících podniků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
- Lze očekávat velký růst nově vstupujících podniku	0 Nejsou velké překážky vstupu na trh
0 Vstup na trh nemá velké omezení	- Vstupujících značek bude nejspíše na trhu přibývat

Nově vstupující podniky představují značné riziko na obou trzích. Jak na rakouský, tak německý trh lze snadno vstoupit, trhy nemají specifické bariéry vstupu a lze očekávat, že s pozitivním rostoucím globálním trendem kombucha odvětví budou na oba trhy přibývat nově vstupující podniky.

3.5.2.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Tabulka 68: Porovnání vyjednávací síly dodavatelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
+ Vyjednávací síla dodavatelů není velká	+ Vyjednávací síla dodavatelů není tak velká
+ Dodavatele na trhu lze v případě potřeby vyměnit	+ Společnost na trhu momentálně nepotřebuje nové dodavatele
+ Společnost zatím na trhu dodavatele nepotřebuje	+ Dodavatele lze změnit

Vyjednávací síla dodavatelů je na obou trzích nízká. Dodavatelů je na obou trzích znační množství a v případě kdy by se společnost rozhodla začít vyrábět nápoje na jednom z vybraných trhů, nebyl by to pro společnost velký problém.

3.5.2.5. Vyjednávací síla odběratelů

Tabulka 69: porovnání vyjednávací síly odběratelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Rakouský trh	Německý trh
- Zákazníci mají velký výběr produktů	- Nároční a velmi informovaní zákazníci
- Spotřebitelé na trhu jsou stále informovanější	- Zákazníci mají na výběr mezi větším množstvím nápojů

Vyjednávací síla odběratelů je v obou případech vyjednávací síla zákazníků. Zákazníci na obou trzích mají velkou možnost výběru a společnost by se měla snažit zaujmout co největší počet zákazníků vhodnou nabídkou příchutí nápoje, marketingem a snažit se o co největší návratnost zákazníků.

3.5.3. Porovnání výsledků SWOT analýzy

Tabulka 70: Porovnání výsledků SWOT analýzy
(Zdroj: vlastní zpracování)

Zhodnocení	Rakouský trh	Německý trh
Silné stránky	3,8	
Slabé stránky	3,05	
Příležitosti	4,2	3,85
Hrozby	3,3	3,7

Do provedené SWOT analýzy vstupovaly výsledky všech provedených analýz analytické části práce. Dle tabulky můžeme vidět názorně porovnané hodnoty SWOT analýzy jak rakouského, tak německého trhu. Z provedené SWOT analýzy nejlépe vychází příležitosti rakouského trhu s hodnotou 4,2. Druhým nejlépe hodnoceným faktorem jsou příležitosti německého trhu s hodnotou 3,85. Hrozby na německém trhu jsou ohodnoceny dle SWOT analýzy hodnotou 3,7, což je o 0,4 vyšší hodnota, než jsou hrozby na rakouském trhu. Čím je toto číslo nižší, tím je to pro společnost lepší ukazatel. Z porovnání obou SWOT analýz jasně vychází, že je rakouský trh o něco vhodnější pro vstup společnosti.

3.5.4. Výběr trhu

Německý a rakouský trh mají spoustu podobného, ovšem při posuzování vhodnosti vstupu na tyto vybrané trhy s kombuchou lze vyzdvihnout zajímavé rozdíly, které by mohly ovlivnit samotný výběr trhu. Německý trh je dle zpracovaných analýz významně rozvinutější s daleko větším stupněm penetrace kombuchových produktů a silnou přítomností lokálních producentů, což signalizuje vyšší úroveň konkurence. Tento faktor může být pro nováčka na mezinárodním trhu problematický, protože prorazit mezi pevně zavedené značky vyžaduje vyšší úroveň marketingových kampaní a nejspíš i větší investice do inovací a brandingů.

Na druhé straně, rakouský trh je popsán jako menší a méně nasycený, což naznačuje menší konkurenci a tím pádem i potenciálně větší příležitosti pro nové hráče. Fakt, že rakouští spotřebitelé jsou vnímáni jako méně nároční spotřebitelé oproti těm německým hraje významnou roli při prvním vstupu na zahraniční trh. Dalším faktorem je vnímání rakouských spotřebitelů k českým produktům. Ti produkty vnímají jako kvalitní, což může českému výrobcí poskytnout příležitost k vytvoření silného prvního dojmu a získání podílu na trhu skrze kvalitní výrobky a dobré vztahy se zákazníky.

Z hlediska dlouhodobé strategie a cílů vybrané společnosti, vstup na méně komplexní a méně konkurenční trh, jako je ten rakouský, se jeví jako strategicky rozumný první krok. To by mohlo společnosti poskytnout příležitost naučit se rozumět mezinárodnímu obchodnímu prostředí, získat zkušenosti a rozšířit svou působnost bez přímého tlaku ze strany mnoha konkurentů. Tato zkušenost by pak mohla být klíčová při další plánované expanzi na větší a složitější trhy. Vstup na menší a jednodušší trh je pro vybranou společnost strategicky výhodnější. Poskytuje to ideální možnost pro testování produktů,

budování značky a získávání důležitých obchodních dovedností, či partnerů, což je nezbytné pro úspěch na větších trzích v budoucnu.

3.6. Zhodnocení analytické části

V této kapitole byla představena vybraná společnost a byla zde také provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí zkoumala pomocí vybraných metod dva společnosti vybrané trhy, a to německý a rakouský. V kapitole byla provedena PESTE analýza, analýza globálního trhu a analýza obou vybraných trhů a dále byl na každém trhu proveden Porterův model pěti sil. Následně bylo zkoumáno vnitřní prostředí společnosti pomocí McKynsleyho modelu 7 S, analýzy zdrojů a analýzy vybraných finančních ukazatelů.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že tyto trhy toho mají hodně společného, ovšem nejdůležitější rozdíly na těchto trzích jsou ve vnímání spotřebitelů. I když mají spoustu společných rysů, tak jsou rakouští obyvatelé vnímáni jako přátelští, mají oblibu ve vzájemném scházení se na veřejných místech a při venkovních aktivitách a také spolu rádi konverzují. Zato němečtí obyvatelé jsou vnímáni jako velmi logicky založený národ, s důrazem na dochvilnost a dodržování pravidel. Dalším velkým rozdílem těchto trhů je v rozšíření kombucha nápojů, jelikož kombucha je na německém trhu daleko rozšířenější, německý trh je jeden z největších evropských kombucha trhů. Na německém trhu panuje také větší míra konkurence, a to převážně v lokálních nápojích, zatímco na rakouském trhu je značně menší konkurence skládající se ze převážně zahraničních značek.

Z vnitřní analýzy vyplývá, že má společnost jasně stanovené dlouhodobé cíle a pevnou vizi pro budoucí směřování. Společnost má přibližně čtyřicet zaměstnanců a je vedená dvěma jednateli, kteří se zaměřují na motivaci a rozvoj svého týmu. Ve svém provozu využívá základní software a aplikace pro objednávky bez potřeby složitějších systémů. Společnost si je také vědoma důležitosti marketingu v tomto období a ve svém týmu udržuje schopné marketingové zaměstnance. Společnost disponuje nezbytnými fyzickými zdroji pro výrobu a zásadní je pro ni modernizace a sledování nových trendů v oblasti fermentace. Finanční ukazatele firmy jsou stabilní a ukazují na zdravý finanční stav, což dává firmě dobrou pozici pro rozšíření na nové trhy.

Na základě všech provedených analýz byl pomocí komparativní metody vybrán vhodnější trh pro vstup společnosti, a to ten rakouský. Dle provedených analýz je tento trh méně komplexní s nižší mírou konkurence. Pro vstupující podnik, který nemá zkušenosti se zahraničním trhem bude jednodušší vstoupit na méně komplexní a méně konkurenční trh, jako je ten rakouský. Jelikož má společnost v úmyslu stále rozšiřovat svoji expanzi, je pro ni vhodné vstoupit na jednodušší trh, nasbírat na něm zkušenosti a tyto zkušenosti může využít při vstupu na komplexnější trhy.

V analytické části také došlo k naplnění dvou dílčích cílů práce, a to výběru jednoho ze dvou předem definovaných trhů a analýzy současného stavu vybrané společnosti. Oba tyto dílčí cíle hrají důležitou roli při naplnění hlavního cíle, tedy vytvoření návrhu vstupu společnosti na rakouský trh.

4. Návrhová část

Poslední část práce se zaměřuje na naplnění hlavního cíle, tedy obsahuje návrh vstupu společnosti na vybraný trh. V podkapitole 3.4. byl vybrán trh ke vstupu společnosti. Na základě provedených analýz byl vybrán jako vhodnější trh ten rakouský. Tento trh je pro společnost vhodnější z pohledu spotřebitelů, konkurence, rozvinutosti trhu a trh byl celkově vyhodnocen jako vhodnější volba pro českou společnost, která nemá s působením na mezinárodním trhu bohaté zkušenosti. Ve třetí kapitole byla provedena také analýza současného stavu vybrané společnosti. Tato část práce neodhalila žádné zásadní překážky, jež by společnosti bránily ve vstupu na zahraniční trh. Společnost je stabilní, finančně zdravá a schopná uskutečnit expanzi na zahraniční trh.

K naplnění cíle, bude v této kapitole definována forma vstupu, proveden návrh webového rozhraní e-shopu, navržena marketingová komunikace pro rakouský trh, navrženy budou vhodné formy propagace a vybrány budou také dopravní společnosti. Obsaženo bude v kapitole ekonomické zhodnocení a harmonogram. Návrhy jsou tvořeny, tak aby společnosti zabezpečili co nejjednodušší a nejefektivnější vstup na rakouský trh.

V závěru této kapitoly budou zhodnoceny rizika vstupu společnosti na rakouský trh a budou také provedeny opatření k jejich co nejefektivnějšímu snížení. Zhodnocení rizik a návrhy na jejich opatření jsou klíčové pro zajištění úspěšného a efektivního vstupu společnosti na rakouský trh. Tímto krokem bude naplněn poslední stanovený dílčí cíl.

K zajištění jasně definovaného cíle, kterého chce společnost vstupem na Rakouský trh dosáhnout je použita metoda SMART.

Společnost si vstupem na rakouský trh klade za cíl **zvýšit povědomí o značce** na tomto trhu a **dosáhnout 10 % návratnosti** investic vložených do expanze na rakouský trh.

Tabulka 71: SMART cíl společnosti na Rakouském trhu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Specifický
- Získat do prvního roku působení na rakouském trhu na Instagramu 15 000 sledujících a na Facebooku 10 000 sledujících.
- Dosáhnout 10 % návratnosti investic vložených do expanze na Rakouský trh.
Měřitelný
- Monitorovat měsíční zvýšení sledujících a jejich angažovanosti pomocí analytických nástrojů sociálních platforem.
- Používat finanční software ke sledování a vyhodnocování celkových příjmů vůči vynaloženým nákladům.
Akceptovaný
- Cíle stanovené na rakouském trhu se shodují s dlouhodobou strategií společnosti, tedy rozšiřovat pole své působnosti na ostatní evropské trhy.
Realistický
- Stanovený cíl v rozšíření povědomí o značce na rakouském trhu je nastavený hlavně na sociální síť, kde bude probíhat největší propagace produktů. K rozšíření povědomí byly nastaveny cíle na dosažení určitého počtu sledujících na těchto dvou hlavních sociálních platformách. Stanovené cíle jsou odvozeny od průměrného počtu sledujících mezi rakouskými konkurenty. Jedná se zhruba o jednu čtvrtinu sledujících, kteří společnost sledují na tuzemském trhu.
- Vstup společnosti s kombucha nápoji na rakouský trh s očekávanou návratností 10 % je realistický, jelikož rakouský kombucha trh zaznamenává dlouhodobý růstový trend, konkurence není vysoká a společnost má dostatečné zdroje.
Termínovaný
- Vyhodnocení dosažení obou cílů bude měřeno po prvním roce působení na Rakouském trhu

Následující část práce poskytuje konkrétní návrhy umožňující vybrané společnosti vstup na rakouský trh.

4.1. Forma vstupu na trh

Od počátku svého podnikání působila vybraná společnost na českém trhu pomocí e-shopu. Tato forma byla pohodlná jak pro samotnou společnost, tak pro její zákazníky. Zákazníci pohodlně objednávali produkty přímo z webových stránek společnosti. Společnost tak měla přehled o poptávce a mohla na základě toho odvozovat potřebné množství výrobků. Momentálně již takto vybraná společnost na českém trhu nepůsobí, jelikož rozšířila své výrobní kapacity a navázala spolupráci s českým distributorem a své nápoje nabízí i touto formou. Ovšem forma působení přes e-shop se vybrané společnosti osvědčila a chtěla by právě tímto způsobem vstoupit na rakouský trh.

Bankovní spojení a EURO účet

Pro zajištění bankovního spojení s rakouským trhem je nutné založit bankovní účet v eurové měně.

Dle webu podnikatel vychází jako nejvhodnější zahraniční účet pro vybranou společnost bankovní účet u Fio banky. Vedení Fio podnikatelského účtu je zdarma. S tímto účtem lze provádět transakce zdarma a bez jakýchkoliv dalších omezení. Účet umožňuje nastavení oprávnění k účtu, převody peněz připisované bez poplatků. S kartou Visa mají klienti neomezené výběry zdarma z libovolného bankomatu v ČR i zahraničí. Účet dovoluje výběr čísla účtu (123).

Registrace k DPH

Vybraná společnost musí požádat o registraci k DPH ihned po zahájení činnosti v Rakousku, bez ohledu na výši obratu. Dle rakouských daňových předpisů, společnosti, které jsou registrovanými plátcí DPH ve své původní zemi, se musí přihlásit k DPH v Rakousku, a to bez ohledu na výši obratu (124).

Poplatníci registrovaní k DPH v Rakousku by měli podávat daňové přiznání měsíčně nebo čtvrtletně v závislosti na obratu dosaženém v předchozím roce. Podnikatel, jehož podnikání přesahuje roční obrat 100 000 EUR, musí podávat měsíční vyúčtování, firmy, jejichž roční obrat přesahuje 30 000 EUR, ale je nižší než 100 000 EUR, musí podávat čtvrtletní přiznání k DPH. Lhůta pro podání a zaplacení zálohového přiznání k dani z obratu je 15. den druhého měsíce následujícího po účetním období (125).

Za pozdní odeslání může být účtován poplatek za platbu až 10 %. Dále bude účtován příplatek za prodlení ve výši 2 % (za kvalifikované prodlení maximálně 4 %) z opožděně zaplacené částky. Přirážka z prodlení nebo přirážka za prodlení se neúčtuje, pokud činí maximálně 50 EUR (125).

Další daní, jenž bude potřeba zaplatit je daň z příjmu právnických osob neboli korporátní daň. Tato daň je aplikována na zisk, který generují společnosti operující v zemi. Standardní sazba této daně je 25 %. Daň se vztahuje na veškerý čistý zisk, tedy zisk po odečtení všech nákladů, odpisů a jiných daňově uznatelných výdajů. Společnosti, které mají v Rakousku své sídlo nebo stálé provozování, jsou povinny tuto daň platit

z celosvětových příjmů, zatímco společnosti bez sídla v Rakousku platí daně pouze z příjmů získaných v Rakousku (126; 127).

4.2. Příprava webových stránek

Tím, že společnost chce na Rakouský trh vstoupit hlavně formou e-shopu, je správné nastavení tohoto webu nesmírně důležité. Společnost má profesionální IT zaměstnance, kteří se starají o správu stávajícího webu společnosti, a právě tito zaměstnanci jsou schopni provést úpravy webu, tak aby byl vhodný ke spuštění i na rakouském trhu.

4.2.1. Překlad

Dle PESTE analýzy bylo zjištěno, že rakouští zákazníci preferují komunikaci v jejich rodném jazyce. K naplnění tohoto požadavku je potřeba webové stránky společnosti přeložit do německého jazyka. K překladu je nutné využít kvalifikovaného odborníka, který přeloží webové stránky do německého jazyka bez chyb a překlepů, tak aby webové stránky působily autenticky a důvěryhodně. Vhodné by bylo také uzavřít s překladatelem rámcovou smlouvu, protože při rozšiřování svého sortimentu bude společnost v budoucnu nadále tyto služby potřebovat.

Hodinová sazba překladatelů do němčiny se může lišit v závislosti na různých faktorech, jako je typ překladu, odbornost a rozsah dokumentace. Ceny se obvykle stanovují buď na základě normostrany, slova, hodiny práce, nebo celého projektu. Dle uvedených nabídek, se překlady z češtiny do němčiny obvykle účtují okolo 335 Kč za normostranu.

Tabulka 72: Srovnání nabídky překladu
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nabídka	Cena za normostranu
preklady.cz	319 Kč
langeo.cz	280 Kč
nk-langa.cz	279 Kč
presto.cz	380 Kč
preklady-nemeckeho-jazyka.cz	290 Kč
toppreklady.cz	345 Kč
2e-preklady.cz	335 Kč
mojenemcina.cz	310 Kč
orangetree.cz	475 Kč

Stávající webová stránka společnosti má 37 normostran, tudíž profesionální překlad webové stránky společnost vyjde na 12 395 Kč.

4.2.2. Úprava webové stránky

K oslovení nových zákazníků na rakouském trhu je potřeba upravit stávající webové stránky společnosti. Pro vybranou společnost by bylo nejvhodnější pořídit si univerzální doménu jako například .com. Tato doména by mohla být použita pro všechny trhy na kterých společnost momentálně působí anebo by v budoucnu působit chtěla. Celý e-shop by byl pod doménou .com, v jazycích vhodných pro všechny trhy, na kterých by společnost působila. Při spuštění webové stránky uživatelem webová stránka zjistí, z jakého trhu se přihlásil, a to buď automaticky anebo se webová stránka sama zeptá, po případě by bylo vhodné, aby uživatel mohl sám mezi vybranými trhy přepínat – například v pravé horní části webu. Dle zjištění, z kterého trhu se zákazník přihlásil mu webová stránka ukáže segment zboží, který na daném trhu společnost nabízí, a to v jeho rodném jazyce. Toto řešení je elegantní, všechny informace jsou na jedné webové stránce a provedení jde s dobou. Tato forma webové stránky je navíc velmi uživatelsky jednoduchá a přehledná. Tyto implementace provedou stávající externí zaměstnanci, kteří spravují dosavadní webové stránky.

Cena vedení domény .com se pohybuje okolo 240 Kč (128).

4.3. Zřízení zákaznické podpory

Jak již bylo zmíněno v PESTE analýze rakouského trhu, pro rakouské spotřebitele je zákaznická podpora v jejich rodném jazyce nutností. Pro splnění očekávání místních spotřebitelů společnost musí do svého stávajícího týmu zákaznického servisu najmout dalšího kolegu, který se bude starat o zákaznický servis v německém jazyce. Tento kolega bude mít na starosti emailovou komunikaci, odpovědi na dotazy zákazníků a reklamace. Pracovní doba zaměstnance by byla od pondělí do pátku v časovém rozmezí 8:00 až 16:30 s polední pauzou 30 minut. Dle nabídek práce na serverech Indeed.cz, Jooble CZ, JenPrace.cz a Jobs.cz se pracovní nabídky pro zaměstnance zákaznické podpory v německém jazyce pohybují okolo 25-50 tisíc korun čistého (129; 130; 131; 132).

Společnost by novému zaměstnanci mohla nabídnout nástupní plat 30 tisíc čistého. Dle odvedené práce a schopností zaměstnance by se společnost mohla po nějaké době se zaměstnancem dohodnout na zvýšení této nástupní mzdy.

Tabulka 73: Zaměstnanec zákaznické podpory
(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanec zákaznické podpory v německém jazyce	
Hrubá mzda	30 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	33,8 %
Náklady podle odpracovaných 12 měsíců	481 680 Kč

4.4. Marketingová komunikace

Následující část práce se věnuje marketingové komunikaci na rakouském trhu. V kapitole je definovaná cílová skupina a návrhy týkající se sociálních sítí, které budou využívány na rakouském trhu.

4.4.1. Cílová skupina

Před samotným nastavením marketingových strategií je nutno určit na jakou skupinu spotřebitelů by se vybraná společnost měla zaměřit. Dle provedené analýzy v sekci 3.2.1.2 je hlavní cílová skupina kombucha nápojů tvořena spotřebiteli ze skupiny mileniálů. K vymezení této skupiny je potřebné si skupinu definovat. Dle Cambridge Dictionary je skupina mileniálů tvořena lidmi narozenými v rozmezí let 1981 až 1996 (133).

Jsou to spotřebitelé, kteří mají zájem o wellness produkty, snaží se žít zdravým životním stylem a vyhledávají zdraví prospěšné nápoje.

I když je hlavní cílová skupina těchto nápojů tvořena převážně spotřebiteli ze skupiny mileniálů je vhodné tuto cílovou skupinu k většímu možnému záběru rozšířit. Dle globální analýzy trhu je vhodné kombucha výrobky cílit i na věkově starší spotřebitele. Tito spotřebitelé si fermentovaného nápoje kombucha cení hlavně pro své zdraví prospěšné účinky. Zaměření kombucha spotřebitelů na starší generace by mělo zdůraznit zdravotní přínosy spojené s pravidelným pitím tohoto fermentovaného nápoje, jako je podpora trávení, posílení imunitního systému a potenciální protizánětlivé účinky. Je

důležité komunikovat s touto skupinou prostřednictvím tradičních médií a nabízet jim informace, které jsou snadno přístupné a srozumitelné.

Tabulka 74: Cílová skupina
(Zdroj: vlastní zpracování)

Cílová skupina	Mileniálové	Starší spotřebitelé
Pohlaví	muži, ženy	muži, ženy
Věk	26-43 let	44-65 let
Zájem	zájem o wellness produkty zdravý životní styl zdraví prospěšné/funkční nápoje	zdravotní benefity zlepšení zdravotní kondice

4.4.2. Sociální sítě

Společnost ke svému působení na sociálních sítích prozatím využívá Instagram a Facebook. Sociální sítě jsou pro rakouský trh vhodná forma komunikace se zákazníkem, jelikož z PESTE analýzy vyplývá, že více než 60 % Rakušanů s přístupem k internetu jsou aktivními uživateli sociálních sítí.

4.4.2.1. Příspěvky na sociální sítě

Ke zvýšení počtu dosahů na sociálních sítích by se společnost měla zaměřit na časté přidávání příspěvků na tyto sítě. Společnost by měla jak na Facebook, tak na Instagram pravidelně přidávat vhodné příspěvky. Na svých sociálních sítích by společnost mohla představovat své nápoje, všechny nabízené příchutě, a i jejich zdravotní benefity. S rostoucí oblibou krátkých videí by se společnost měla zaměřit i na tento formát. Jak bylo zmíněno v PESTE analýze, tak z rakouských uživatelů, kteří se každý den přihlásí na internet až 92 % sleduje videa. Tento fakt je pro společnost příležitostí k rozšíření svého povědomí na rakouském trhu.

Krátká videa v tomto provedení nejčastěji předávají sdělení zábavným a interaktivním způsobem, díky čemuž jsou pro cílové publikum poutavější a publikum s ním může souznít. Obsah těchto videí cílí na autenticitu, empatii a zvyšuje ochotu spotřebitelů důvěřovat společnosti. Právě krátká videa na sociálních sítích mají v porovnání s běžnými příspěvky tendenci přitahovat více lajků, sdílení a reakcí uživatelů (134).

Společnost může natáčet virální formáty videí na Instagram Reels a nasdílet je i na Facebooku ke zvýšení celkového dosahu. Tvořená videa mohou být inspirována

populárními trendy na těchto platformách, při tvorbě videí mohou být využité oblíbené zvukové stopy anebo písňe.

Dle Influencer Marketing Hub jsou dalšími oblíbenými formáty těchto videí v roce 2024 jsou také videa ze zákulisí. V těchto videích společnost většinou nechává uživatele sociálních sítí nahlédnout do zákulisí své výroby nebo ostatních procesů. Dalším možným formátem videí jsou influencer reklamy, vysvětlující nebo vzdělávající videa, často kladené otázky o produktu atd (134).

Společnost při tvoření těchto videí musí dbát na transparentnost, zodpovědné chování a na zapojení uživatelů. Společnost by se měla snažit tvořit tyto příspěvky autenticky.

4.4.2.2. Instagram

Ke svému působení na rakouském trhu by bylo vhodné založit nový instagramový účet a dedikovat jej čistě pro komunikaci se zákazníky na tomto trhu. Společnost by měla na instagramovém účtu pravidelně zveřejňovat příspěvky se svými nápoji a kampaněmi. Mezi příspěvky by měly být jak 24hodinové stories příspěvky, tak permanentní příspěvky na hlavním účtu společnosti. Pro společnost, jenž na zahraničním trhu není známá je vhodné zveřejňovat příspěvky co nejčastěji. Společnost by mohla, co tři dny zveřejnit příspěvek na instagramu a každý den zveřejnit nějaké story. Na rakouském trhu je také populární sledování krátkých videí a přesně na to by se společnost měla zaměřit, aby nalákala co největší počet nových zákazníků. Tyto krátká videa by mohla zveřejňovat dvakrát týdně.

Tabulka 75: Frekvence zveřejňování příspěvků na Instagram
(Zdroj: vlastní zpracování)

Instagram	Frekvence příspěvků týdně
Příspěvek	3
Story	7
Krátké video	2

4.4.2.3. Facebook

Podobně jako s Instagramem, tak i účet na Facebooku by bylo vhodné založit pro rakouský trh nový. Dle Grafu 2 Facebook patří mezi nejpoužívanější sociální sítě.

Vybraná společnost by na Facebook mohla přidávat opět příspěvky s nápoji, představovat všechny nabízené příchutě a také seznamovat uživatele této sociální sítě s benefity fermentovaného nápoje. Společnost by na Facebooku mohla přidávat také krátká videa a tím zvýšit i svůj dosah. Pro udržení stálého povědomí o značce by bylo vhodné plánovat periodické zveřejňování příspěvků. Společnost by mohla zveřejnit až dvě krátká videa týdně, přidat dvakrát týdně příspěvek na Facebook a Facebookovou story by společnost mohla zveřejnit až pětkrát týdně.

Tabulka 76: Frekvence zveřejňování příspěvků na Instagram
(Zdroj: vlastní zpracování)

Facebook	Frekvence příspěvků týdně
Příspěvek	2
Story	5
Krátké video	2

4.4.2.4. YouTube

Vybraná společnost momentálně nevyužívá platformu YouTube ve své komunikaci na sociálních sítích. Ovšem jak je zřejmé z Grafu 2, tak tato sociální síť má mnoho uživatelů.

Platforma YouTube také nabízí možnost sledování krátkých videí. YouTubová funkce Shorts této sítě je dostupná každému, kdo tyto videa chce sledovat a patří mezi vhodné platformy pro šíření krátkých videí. Délka těchto krátkých videí je až 60 sekund (134).

Pro vybranou společnost by bylo vhodné si tuto sociální síť založit a šířit na ni již natočená videa, které zveřejňuje na Instagramu a Facebooku. Tato forma šíření videí je pro společnost v celku nenáročná, ovšem může oslovit velké množství zákazníků.

4.4.3. Najmutí marketingového experta

Jak vyplývá z globální analýzy kombucha trhu, marketing je pro toto odvětví zásadní a do budoucna je v tomto odvětví předpokládán jeho rozvoj a vyšší míra zapojení marketingových kampaní. Společnost by si měla najmout marketingového odborníka, jenž bude pomáhat s tvořením vhodných, aktuálních a cílených kampaní či reklam a bude společnosti dávat vhodné rady, jak působit na sociálních sítích. Vhodné by také bylo, aby

tento marketingový expert znal rakouský trh a německý jazyk, tak aby cílené příspěvky a reklamy na zákazníky působily autenticky a v jejich rodném jazyce.

Tabulka 77: Marketingový expert
(Zdroj: vlastní zpracování)

Marketingový expert	
50 hodin/ měsíc	500 Kč za hodinu práce
12 měsíců	300 000 Kč

4.5. Propagace

Následující část práce obsahuje návrhy propagace společnosti na rakouském trhu.

4.5.1. Placená reklama na Instagramu

Po založení nového účtu a nastavení přidávaného obsahu je vhodné nastavit placenou reklamu na tyto instagramové příspěvky a tím zvýšit dosahy profilu.

Cena placené reklamy na Instagramu závisí na různých faktorech, včetně cílů kampaně a formátu reklamy. Instagram nabízí šest hlavních formátů reklamy, nejvhodnější formát reklamy pro vybranou společnost je formát obrázkových reklam ve feedu a stories (135).

Placená reklama se dle Instagramového manuálu nastavuje tak, že si společnost v aplikaci předem nastaví, na koho by chtěla cílit – nastaví okruhy uživatelů. V tomto kroku si společnost nastaví své dvě nejvýraznější cílové skupiny, které byly definované v kapitole 4.5.1. V dalším kroku si společnost nastaví rozpočet, který by do placené reklamy chtěla vložit. Cena této reklamy se odvíjí na dosahu uživatelů sítě. Společnost by si na tuto reklamu mohla měsíčně vyčlenit 5 000 Kč. Každý den by tak reklama společnost vyšla na 166,67 Kč. Instagram také nabízí možnost sledovat úspěšnost svých reklam, tudíž by si společnost jednoduše mohla doupravovat nastavené atributy, tak jak jí to bude vyhovovat (136).

4.5.2. Placená reklama na Facebooku

Placená reklama na Facebooku funguje na stejném principu jako ta na Instagramu (137).

Společnost si opět nastaví, na jaké uživatele chce cílit – i v tomto případě to budou dvě vybrané cílové skupiny, jež byly definovány v kapitole 4.5.1. Společnost si nastaví rozpočet reklamy na Facebooku. V tomto případě by bylo vhodné nastavit reklamu na každý den za částku 166,67 Kč, což bude měsíčně tvořit 5 000 Kč. Podobně jako na Instagramu i na Facebooku lze sledovat dosahy reklamy a následně propagaci podle dosahů upravit.

4.5.3. SEO optimalizace pro Rakouský trh

SEO, tedy search engine optimization je metoda, která webovým stránkám napomáhá se umístit na předních příčkách ve vyhledávačích. Tato metoda napomáhá zvýšit počet návštěv na webové stránky a přináší organickou návštěvnost. Noví návštěvníci se o nabízené produkty zajímají a potenciálně mají v úmyslu si je i zakoupit (138).

Pro nejlepší výsledky by bylo nejvhodnější si nechat SEO profesionálně nastavit. Profesionální nastavení a správa této služby se měsíčně pohybuje okolo 2 800Kč. SEO služby napomůžou společnosti zvýšit na rakouském trhu svůj dosah a viditelnost (139).

4.5.4. PPC reklama

Forma PPC reklamy, tedy Pay Per Click spočívá v tom, že inzerent neplatí za zobrazení reklamy, ale za uskutečnění prokliku. Princip PPC reklamy, je velmi jednoduchý a tato forma reklamy patří mezi nejefektivnější marketingové kanály. U klasické formy reklamy jako je například inzerce na billboardu, televizi, tištěné reklamě nebo spotu inzerent nikdy nemá přesný přehled o tom, jak velkou návštěvnost mu tyto kanály přivedly. U PPC reklam je tento faktor velmi dobře měřitelný (140).

Tento formát propagace je pro společnost velmi vhodný a bylo by vhodné si ho profesionálně nastavit, tak aby firma z této formy reklamy mohla získat co největší dosahy.

Profesionální správa PPC reklamy by mohla vypadat následně. Prvotní nastavení a konfigurace kampaní by společnost vyšla na 5 500 Kč, kde je započítaný i první měsíc fungování reklamy a každý další měsíc by společnost zaplatila 2 500 Kč měsíčně (141).

4.5.5. Nano influenceři

Další vhodnou formou propagování nápojů na rakouském trhu je možnost využití nano influencerů.

Stále oblíbenou volbou propagace produktů je i v roce 2024 využití influencerů. V poslední době ovšem lze pozorovat měnící se podmínky pro definování influencera. Nanoinfluenceři s počty sledujících okolo 1 000-10 000 generují na sociálních sítích až dvojnásobek zapojení makroinfluencerů. Tito menší influenceři mají také mnoho výhod. Jsou méně nároční a lépe komunikují se zadavatelem, oslovují konkrétnější okruhy a jejich sledující v nich mají i větší důvěru. Tito menší influenceři mají také větší zapojení svých uživatelů, kteří je aktivně sledují a pozorují obezřetněji jejich chování. Toho je si vědomo stále více značek, zejména v oblasti krásy, módy a wellness. Velkou výhodou těchto menších influencerů je to, že si za odvedenou práci účtují menší poplatek (142; 143).

V případě, že by společnost chtěla využít formu propagace produktů pomocí nano influencerů, je vhodné vybrat takové, kteří se zajímají o krásu, wellness, jsou pro své sledující velmi důvěryhodní. Pro společnost by v tomto případě bylo vhodné využít zapojení influencerů až po nějaké době působení na trhu například po prvním roce působení nebo těsně k prvnímu roku působení. Forma spolupráce s těmito influencersy mohla být například ve formě výměny produktu za příspěvky anebo recenzi. Společnost by například influencerům mohla nápoje posílat nějaké období a tito influenceři by je přidávali na své instagramové účty. Vhodné profily k oslovení jsou například instagramové profily @susuchambeauty, @madlenxb, @ameliehakien, @gloria.neumeister. Tyto nano influencerky se zajímají o krásu, jsou autentické mají menší počet sledujících a vyšší počty zapojených interakcí na profilu. Tyto nebo jim podobné profily by pro firmu byly vhodnou volbou.

V případě, že by se vybraná společnost rozhodla pro zapojení propagace pomocí influencerů, náklady by vypadaly následně. Jelikož nano influenceři mají menší, zato organičtější a přirozený dosah, mohla by společnost v prvním roce využít 10 influencerů. S těmito nano influencersy by společnost mohla navázat spolupráci ve formě vytvoření obsahu výměnou za zboží. Celkové náklady na jednoho influencera při poskytnutí 5 lahví měsíčně po dobu 3 měsíců jsou odhadnuty na 1 761 Kč. Do těchto nákladů vstupuje

doprava, cena nápoje a počet měsíců. V takovém případě by propagace pomocí 10 influencerů společnost na tři měsíce vyšla na 17 610 Kč. Pro společnost by ovšem bylo vhodné tuto spolupráci navázat až koncem prvního roku, kdy na trhu výrobky již budou nějakou dobu působit.

4.6. Logistika

Velmi významnou je distribuce nápojů na rakouský trh. Distribuce nápojů na tento trh bude probíhat formou kurýrů.

Od samotné výroby vydrží fermentovaný nápoj cca 30 dnů. Díky speciální metodě fermentace nápoj není potřeba skladovat v lednici po celou dobu, což napomáhá jeho distribuci. Společnost k distribuci fermentovaných nápojů na tuzemském trhu využívá kurýrní společnosti DPD, DHL a Zásilkovnu (24).

Z dopravců, jenž dováží své balíky po Evropě, mají Rakušané největší důvěru k rakouské poště a ze soukromých dopravců mají u Rakouských spotřebitelů největší důvěru dopravci GLS, DPD a Hermes. Nejoblíbenější metodou doručení balíku je vyzvednutí ve výdejních místech (144). K ceně dopravy je přidán i počet lahví, jenž si zákazník za danou cenu bude moct objednat. Tato cena je odvozena od zveřejněných parametrů zahraniční dopravy kurýrem a závisí na hmotnosti 500 ml lahve, která váží 500 kg.

4.6.1. Rakouská pošta

Rakouská pošta nabízí ke svým dopravním službám také navíc potvrzení o odeslání a převzetí zásilky. Při odesílání balíku do 2 Kg je nutné zaplatit silniční mýto, a to ve výši 0,37 EUR. Rakouská pošta umožňuje dobírku i u mezinárodních balíků a to za 5,50 EUR. Následný ceník balíku z České republiky do Rakouska vypadá následovně. V tabulce je znázorněna i cena poštovního pro objednané množství kusů lahví nápoje (145).

Tabulka 78: Ceník mezinárodního poštovního Rakouské pošty
(Zdroj: vlastní zpracování dle (146))

Hmotnost zásilky	Cena	Počet lahví
do 2 KG	147 Kč	3 ks
do 5 Kg	162 Kč	9 ks
do 8 kg	177 Kč	15 ks
do 10 Kg	207 Kč	19 ks
do 15 Kg	212 Kč	29 ks
do 20 Kg	242 Kč	39 ks
do 30 Kg	445 Kč	59 ks

4.6.2. DPD

Služba DPD poskytuje doručovací službu s rozsáhlou sítí, zajišťuje flexibilitu a spolehlivost při doručování balíků. Dopravce DPD pomáhá každé společnosti vytvořit logistické řešení na míru, tak aby vyhovovaly přesným potřebám jednotlivých podnikání. Kurýrní společnost DPD je schopná jednotlivým registrovaným zákazníkům nabídnout přesné řešení dopravy na zahraniční trh, a to i s vlastní cenou, která by případě domluvy mohla být i nižší, než uvádí ceník (147; 148)

Fakt, že vybraná společnost s dopravcem DPD spolupracuje na tuzemském trhu by mohl pozitivně ovlivnit případnou spolupráci i v případě mezinárodní dopravy.

Ceník dopravy na rakouský trh by mohl vypadat následovně a je upraven podle poštovního za určitý počet kusů lahví.

Tabulka 79: Ceník mezinárodního poštovního společnosti DPD
(Zdroj: vlastní zpracování dle (146))

Hmotnost zásilky	Cena	Počet lahví
do 2 kg	143 Kč	3
do 5 kg	196 Kč	9
do 8 kg	201 Kč	15
do 10 kg	201 Kč	119
do 15 kg	243 Kč	29
do 20 kg	268 Kč	39
do 30 kg	303 Kč	59

Cena za dobírku je u společnosti DPD pro Rakousko stanovena na 150 Kč. Balík do 510 EUR má pojištění zdarma. (147; 148)

4.6.3. GLS

Služba GLS nabízí dopravu po celé Evropě a to do 48 hodin, umožňuje i u zahraničních balíků dobírku a v neposlední řadě nabízí automatické pojištění zásilky do 20 000 Kč zdarma (149).

V následující tabulce je uveden ceník mezinárodní dopravy společnosti GLS.

Tabulka 80: Ceník mezinárodního poštovního společnosti GLS
(Zdroj: vlastní zpracování dle (149))

Kategorie	Součet stran	Váha	Cena dopravy	Počet lahví
S	max. 35 cm	do 3 kg	196 Kč	5
M	max. 50 cm	do 10 kg	251 Kč	19
L	max. 80 cm	do 20 kg	375 Kč	39
XL	max. 300 cm	do 31,5 kg	583 Kč	62

Kreditní systém e-balík

Společnost GLS nabízí registrovaným e-shopům možnosti využít výhodný kreditní systém. Používáním tohoto systému společnost dosáhne na množstevní slevy. Kredit lze do aplikace nahrát pomocí platební karty anebo platebním převodem. Výhoda tohoto

systemu spočívá také v tom, že na začátku následujícího měsíce společnost obdrží jen jeden celkový daňový doklad (150)

V případě, že by společnost za své objednávky přepravy platila pomocí tohoto kreditního systému, na konci měsíce ji GLS vrátí část zpět (150).

Tento kreditní systém lze demonstrovat na následujícím příkladu. V případě, že společnost za celý měsíc objednala 65 balíků o průměrné váze 3 kg tak zaplatila 5 133 kreditů, z toho ji společnost GLS vrátí 500 kreditů a reálná spotřeba kreditů je tudíž 4 633 (150).

Původní cena za balík byla 109 Kč vč. DPH, palivového a mýtného příplatku a nová cena za balík díky kreditnímu systému byla 98 Kč vč. DPH. Společnost tudíž získala procentuální úsporu 10 % (150)

Tabulka 81: Kreditní systém společnosti GLS
(Zdroj: vlastní zpracování (150))

Měsíční čerpání kreditů	Vráceno kreditů
500 - 999	10
1 000 - 1 999	50
2 000 - 4 999	150
5 000 - 7 999	500
8 000 - 9 999	1000
10 000 a více	1300

4.6.4. Hermes Logistik

Distributor Hermes má 40leté zkušenosti na trhu s doručováním do této sítě je zapojeno než 40 000 ParcelShopů a nabízí jednoduchý proces v případě vrácení. Mezi vedlejší služby dopravní společnost nabízí přímé doručení do ParcelShopu, upozornění na balík pomocí SMS nebo e-mailu. (148; 151)

Tabulka 82: Ceník mezinárodního poštovního společnosti Hermes Logistik
(Zdroj: vlastní zpracování dle (151))

Velikost	Cena	Odhadovaný počet lahví*
S - do 50 cm	250 Kč	max cca 19
M – 50 cm - 80 cm	380 Kč	max cca 39
L– 20 - 120 cm	500 Kč	max cca 42

* přesný počet je nutno zjistit u dopravce při navázání spolupráce

4.7. Časový harmonogram

Pro vhodnější představení jednotlivých návrhů vstupu společnosti na rakouský trh jsou tyto návrhy zaneseny do časového harmonogramu viz. Tabulka 83. Harmonogram je navržen tak aby znázorňoval první rok působení společnosti na rakouském trhu. Z grafu lze vidět, že v prvním měsíci je nutné založit bankovní účet, registrovat společnost k DPH na rakouském trhu, zajistit překlad webových stránek do německého jazyka a navázat spolupráci s dopravci. Úprava webu je navržena na dva měsíce, jelikož se budou předělávat celé webové stránky společnosti a je zde zanechán prostor i pro rozsáhlejší testování, tak aby po dvou měsících práce na webu byl plně funkční a rakouští spotřebitelé k němu měli plnohodnotný přístup. Další činnost, pro jejíž trvání jsou vyhrazeny dva měsíce je hledání zaměstnance, jenž se bude starat o zákaznickou podporu. Do této doby jsou započítány výběrová kola a větší množství pohovorů, tak aby společnost vybrala co nejvhodnějšího kandidáta. Tento zaměstnanec ve společnosti začne působit v 10 měsíci roku 2024. V 9 měsíci začne ve společnosti působit marketingový expert. Spolu s působením marketingového experta se také počítá s tím, že společnost začne působit na sociálních sítích a pomalu se začne spouštět navržená propagace. Od pátého měsíce roku 2025 by se společnost mohla zaměřit na propagování nápojů pomocí mikro influencerů.

Tabulka 83: Časový harmonogram
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový harmonogram													
Činnosti dle návrhů	2024					2025							
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Bankovní účet													
Registrace k DPH													
Zajištění překladu webových stránek													
Úprava webu													
Zákaznická podpora													
Působení marketingového experta													
Příspěvky na Instagramu													
Příspěvky na Facebooku													
Krátká videa na YouTube													
Propagace Instagramu													
Propagace Facebooku													
SEO													
PPC													
Zapojení nano influencerů													
Navázání spolupráce s dopravci													

4.8. Ekonomické zhodnocení projektu

Následující část se věnuje ekonomickému zhodnocení návrhů vstupu na rakouský trh. Tyto náklady jsou vyčísleny na rok působnosti společnosti na tomto trhu.

4.8.1. Náklady spojené s webovými stránkami

Pro zajištění co nejefektivnějších prodejů kombuchy na rakouském trhu je nutné přizpůsobit webové stránky společnosti pro tento trh. Návrh webových stránek představuje inovativní návrh, jenž je vhodný i pro budoucí využití na dalších trzích, na které společnost bude mít v plánu vstoupit. Samotné provedení úprav zajistí spolupracovníci IT oddělení, kteří se o webové stránky starají již na českém trhu. Náklady, jenž vznikají se vstupem na rakouský trh je platba za doménu a překlad webu do německého jazyka.

Tabulka 84: Náklady spojené s webovými stránkami
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové roční náklady spojené s webovými stránkami	
Překlad webových stránek	12 395 Kč
Koupě domény na rok	240 Kč

4.8.2. Najmutí zaměstnance zákaznické podpory

Dle zjištění z PESTE analýzy Rakušané očekávají komunikaci ve svém rodném jazyce. Pro zajištění podpory rakouských zákazníků je nutné najmout dalšího člena do stávajícího týmu zákaznické podpory. Tento zaměstnanec by měl nástupní plat 30 000 Kč a do nákladů jsou započítány také odvody sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka 85: Celkové náklady na zákaznickou podporu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové roční náklady	
Zaměstnanec zákaznické podpory	481 680 Kč

4.8.3. Najmutí marketingového experta pro rakouský trh

V návrhové části byly představeny návrhy pro působení vybrané společnosti na určených sociálních sítích, navrženy byly i formáty příspěvků a jejich četnost. Ovšem jeden z rostoucích trendů zjištěných dle globální analýzy kombucha trhu je zvýšený marketingový tlak a cílené marketingové reklamy. Z tohoto důvodu je jako jeden z návrhů představeno najmutí marketingového experta, nejlépe takového, který umí německy a má zkušenosti s rakouským trhem. S tímto marketingovým expertem bude uzavřena smlouva a jeho služby budou placeny dle odpracovaných hodin. Na základě 50 odpracovaných hodin placených po 500 Kč. Celkové roční náklady jsou tedy odhadnuty na 300 000 Kč.

Tabulka 86: Celkové náklady na marketingového experta
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové roční náklady	
Marketingový expert pro rakouský trh	300 000 Kč

4.8.3.1. Náklady na propagaci

Další z návrhů se zabývají zviditelněním společnosti na rakouském trhu. Propagace bude probíhat na sociální síti Instagram, Facebook a také propagovány budou webové stránky společnosti. Navržena je i forma propagace pomocí influence marketingu.

Tabulka 87: Celkové roční náklady na propagaci
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové roční náklady	
Placená propagace Instagramu	60 000 Kč
Placená propagace Facebooku	60 000 Kč
SEO propagace na rakouském trhu	33 600 Kč
PPC reklama pro rakouský trh	33 000 Kč
Využití influencerů	17 610 Kč

4.8.3.2. Celkové roční náklady

Celkové roční náklady spojené se vstupem společnosti na rakouský trh jsou tedy vypočteny na 995 465 Kč.

Tabulka 88: Celkové náklady
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové roční náklady	
Náklady spojené s webovou stránkou	12 635 Kč
Zaměstnanec zákaznické podpory	481 680 Kč
Marketingový expert	300 000 Kč
Propagace	204 210 Kč
Celkový součet ročních nákladů	998 525 Kč

K naplnění požadovaného cíle, který počítá s dosažením návratnosti 10 % z investovaných nákladů při vstupu na rakouský trh byla vytvořena pesimistická, očekávaná a optimistická varianta splnění cíle. Následující tabulka ukazuje všechny varianty návratnosti a je v tabulce započítáno i s minimálním prodaným počtem kusů lahví k naplnění určité varianty.

Tabulka 89: Varianty splnění cíle vstupu na rakouský trh
(Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická varianta – návratnost 5 %	Očekávaná varianta – návratnost 10 %	Optimistická varianta – návratnost 15 %
Roční náklady - 998 525 Kč	1 048 451,25 Kč	1 098 377,50 Kč	1 148 303,75 Kč
Minimální počet prodaných kusů za cenu 85 Kč	12 335 ks	12 923 ks	13 510 ks

V případě, že by se společnost rozhodla své nápoje na rakouském trhu prodávat za cenu 85 Kč/ks by v pesimistické variantě návrhu musela minimálně prodat 12 335 ks, v případě očekávané návratnosti 10 % společnost musí prodat minimálně 12 923 ks a v případě optimistické varianty, tedy očekávané návratnosti 15 %, musí společnost prodat minimálně 13 510 ks.

4.8.4. Naplnění očekávání vstupu společnosti na rakouský trh

Pro vstup na rakouský trh byly nastaveny dva cíle, a to zvýšení povědomí o společnosti na rakouském trhu a dosažení návratnosti 10 % z vynaložených nákladů ze vstupu na rakouský trh.

Pro splnění prvního cíle, tedy zvýšení povědomí o značce, byla definována cílová skupina, nastavena vhodná marketingová komunikace a navržena propagace sociálních sítí a webových stránek na rakouském trhu. Všechny tyto návrhy by měly společnosti napomoci rozšířit svou působnost na rakouském trhu a získat dostatečný počet sledujících na tomto trhu.

Pro naplnění druhého stanoveného cíle, a to dosažení 10 % návratnosti vložené do vstupu na rakouský trh, byl proveden odhad variant naplnění cíle v Tabulce 89.

4.9. Rizika

Následující část práce mapuje rizika, jež by mohly hrozit v závislosti na provedení návrhů vstupu společnosti na Rakouský trh. Vyznačení rizik je důležité zejména k odhalení a předejití těchto rizik, které mohou negativně ovlivnit působení společnosti na Rakouském trhu. V následující tabulce je zmíněno pět rizik, které mohou nastat při implementaci návrhů vstupu na rakouský trh.

Tabulka 90: Rizika spojená s návrhy vstupu na rakouský trh
(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Popis rizika
R1:	Nevhodný nebo urážlivý obsah zveřejněný na sociálních sítích
R2:	Nevhodný výběr reklamní kampaně
R3:	Nízký zájem o produkty
R4:	Nevhodný zaměstnanec zákaznické podpory
R5:	Špatná logistická síť a pomalé doručování nápojů

Riziko **R1** značí, že by společnost mohla na zahraničním trhu zveřejnit nevhodný obsah, který by mohl spotřebitele urazit. Takový obsah by společnost mohla zveřejnit například, když bude na sociálních sítích následovat nejnovější trend, špatně si jej interpretuje a tím může urazit určitou skupinu lidí. Společnost by také mohla zveřejnit příspěvek na jednu ze zmíněných sociálních sítí o které si bude myslet, že je vtipný nebo aktuální a tím může urazit určitou skupinu lidí. I když se možná může zdát, že zveřejnění nevhodného příspěvku na sociální síť je banální záležitost, takto nevhodně zveřejněný příspěvek

může dosáhnout toho, že vybraná skupina spotřebitelů si již nezakoupí výrobek společnosti i přes snahy společnosti napravit takovou případnou situaci. Riziko **R2** zaznamenává scénář, kdy společnost zvolí špatnou reklamní taktiku a mine potenciální zákazníky. Riziko **R3** popisuje scénář, kdy na rakouském trhu spotřebitelé nebudou mít zájem o produkty anebo bude zájem tak nízký, že po roce působení společnost nebude schopna splnit ani pesimistickou variantu návratnosti. Riziko **R4** zaznamenává scénář, kdy zaměstnanec zákaznické podpory nebude vhodný pro svou roli a společnost opustí. Pro společnost je nesmírně důležité, aby pracovník byl v určený čas přítomný a schopný odpovídat na dotazy zákazníků a dlouhodobá absence tohoto zaměstnance by pro společnost byla velké riziko. Poslední riziko **R5** popisuje situaci, kdy zahraniční doprava pomocí vybraných kurýrních společností nebude plnit požadavky společnosti anebo zásilky budou mívat větší zpoždění, což by negativně ovlivní celkový zážitek zákazníka.

Tabulka 91: Hodnocení rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1:	Nevhodný nebo urážlivý obsah zveřejněný na sociálních sítích	2	4	8
R2:	Nevhodný výběr reklamní kampaně	3	3	9
R3:	Nízký zájem o produkty	4	5	20
R4:	Nevhodný zaměstnanec zákaznické podpory	3	4	12
R5:	Špatná logistická síť, pomalé doručování nápojů	3	4	12

4.9.1. Snížení rizik

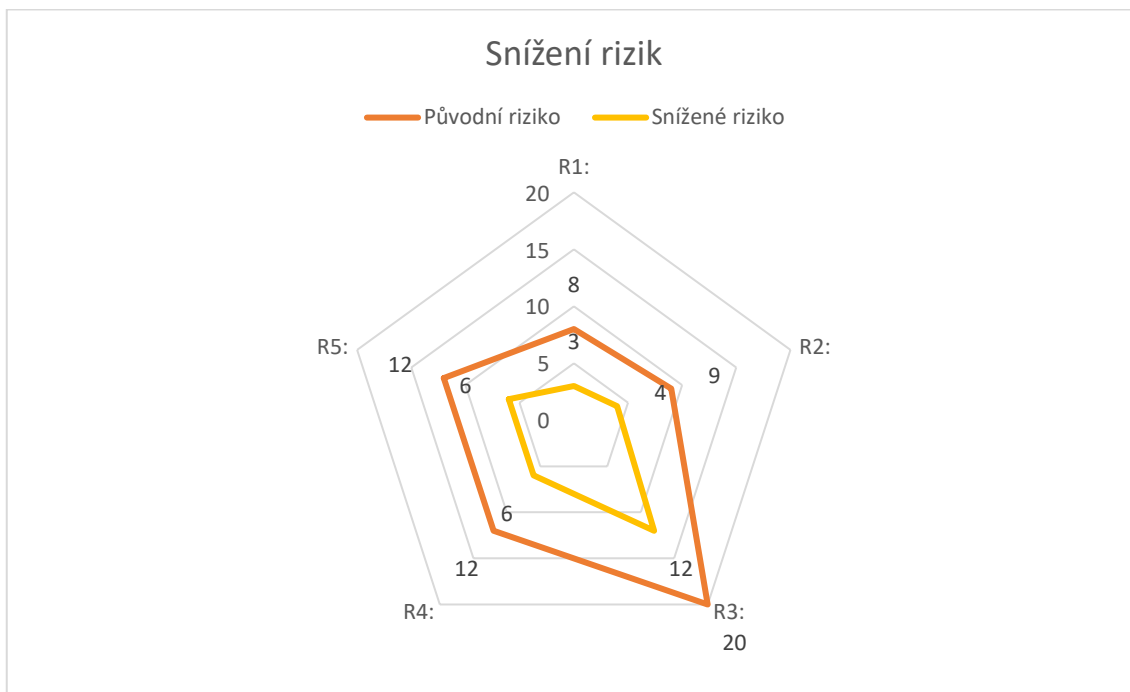
Následně budou navržena opatření ke snížení rizik R1 až R5. Scénář rizika **R1** je nevhodný nebo urážlivý obsah na sociálních sítích. Tomuto riziku se dá předejít tak, že zodpovědná osoba za navrhování videí, a to například zaměstnanec marketingového oddělení nebo marketingový expert bude při vytváření každého obsahu, a to ať už příspěvku, story, nebo krátkého videa přemýšlet, zdali se na rakouském trhu nenachází skupina lidí, kterou by toto video mohlo pohoršit. Odpovědná osoba by také měla dbát na to ať každý příspěvek před jeho zveřejněním vidí nejméně jedna další osoba, která je schopna posoudit dopady příspěvku. Riziko **R2** bylo definováno jako nevhodný výběr reklamní kampaně, která by necílila na vhodnou skupinu zákazníků na Rakouském trhu. Tomuto riziku se dá v určité míře předejít testováním reklamní kampaně a důkladným

sběrem zpětné odezvy zákazníků a v případě neefektivní odezvy této kampaně se jí snažit změnit. Rizikový scénář **R3** je zaměřený na nízký zájem o produkty na Rakouském trhu. Prodeje nápoje jsou pro společnost naprosto nezbytné a společnost musí neustále monitorovat spuštěné reklamy, vhodně cílit na zákazníky a měřit jednotlivé prodeje a v případě nízkých prodejů hledat jejich důvod. Společnost musí neustále sledovat dosahy svých reklam a ujistit se, že weboví stánky jsou jednoznačně nastaveny, tak aby se v nich zákazník jednoduše orientoval a zajistit, že se v samotném procesu provedení platby neskrývají nějaké chyby například platební brány a zákazník je schopen provést platbu. Riziko **R4** představuje scénář, ve kterém zaměstnanec zákaznické podpory nebude pro svou roli vhodný a předčasně ukončí svůj poměr. Tomuto riziku společnost předejde, tak, že bude pozici správně inzerovat a na pohovoru nevynechá žádný detail, tak aby zaměstnanec plně chápal všechny jeho povinnosti a náležitosti, které od něj bude společnost očekávat. Důležitá bude také zpětná vazba mezi zaměstnancem zákaznické podpory a společností, která zajistí, že jsou obě strany spokojeny. Poslední riziko **R5** nastiňuje scénář, ve kterém bude špatná logistická síť anebo doručování nápojů na rakouský trh bude příliš pomalé. Tomuto riziku se může společnost pokusit předejít tím, že před uzavřením spolupráce s každým z dopravců podrobně nastíní své očekávání a zjistí si detailní možnosti dopravy které jednotlivý dopravci umožňují, tak aby byly schopni co nejvíce splnit její očekávání. Společnost může vycházet například s podobných obchodních partnerství, jenž mají dopravci uzavřené se společností podobného rázu.

Tabulka 92: Snížení rizik
(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Hodnoty po provedení opatření		
	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1:	1	2	2
R2:	2	2	4
R3:	2	3	6
R4:	2	3	6
R5:	2	3	6

V následujícím grafu jsou názorně zaznačeny hodnoty rizik R1 až R5 před snížením rizik a po návrhu snížení rizik



Graf 12: Znázornění rizik a jejich minimalizace
(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Závěrečná práce se věnovala návrhem vstupu tuzemské společnosti na zahraniční trh. Vybraná společnost úspěšně působí na českém trhu a jako dlouhodobou strategii si společnost stanovila stát se evropským lídrem na trhu s kombucha nápoji. Tato práce tedy navrhuje prvotní vstup na zahraniční trh pro vybranou společnost, který ji napomáhá plnit její dlouhodobé strategické cíle. Společnost se pro svůj vstup rozhodovala mezi rakouským nebo německým trhem. Hlavním cílem této práce bylo navrhnout vstup společnosti vyrábějící fermentované nápoje na jeden z vybraných zahraničních trhů. K naplnění hlavního cíle byly definovány také dílčí cíle. Prvním dílčím cílem práce byl výběr jednoho ze dvou předem definovaných trhů. Dalším dílčím cílem byla analýza současného stavu vybrané společnosti a posledním stanoveným dílčím cílem bylo zhodnocení rizik návrhu vstupu společnosti na vybraný trh.

Tato závěrečná část je tvořena čtyřmi částmi. V první části práce byl vymezen problém, stanoveny cíle práce, postup řešení a jsou v ní popsány také využití metody. Druhá část práce obsahuje teoretická východiska, jenž pokládají základní teoretické rámce pro praktickou část práce. Tyto teoretická východiska napomáhají lepšímu pochopení zpracované problematiky.

Další částí práce je analytická a obsahuje představení vybrané společnosti. Jsou zde také provedeny analýzy rakouského a německého trhu. V této kapitole je provedena PESTE analýza, analýza trhů, a to i globálního kombucha trhu a Porterova analýza pěti sil. Následně je v části provedena analýza interního prostředí společnosti, a to pomocí Mckynsleyho modelu 7 S, analýzy zdrojů a vybraných finančních ukazatelů. Následně je provedena SWOT analýza, do které vstupují výsledky všech využitých analýz. Ze získaných výsledků pomocí komparativní metody byl vybrán vhodnější trh pro vstup společnosti. Na základě porovnání obou trhu vyplívá rakouský trh jako vhodnější volba pro vybranou společnost, a to zejména z hlediska spotřebitelů, konkurence a rozvinutosti trhů. Tento trh byl také shledán vhodnějším pro vstup tuzemské společnosti, jenž nemá zkušenosti s působením na zahraničním trhu. Z pohledu dlouhodobých cílů vybrané společnosti je tento trh vhodným pro získání potřebných zkušenosti, informací a nových partnerů, jenž může společnost využít při dalším vstupu na složitější a rozvinutější trhy.

Ve čtvrté části práce dochází k samotnému naplnění hlavního cíle, tedy návrhu vstupu společnosti na rakouský trh. Tento návrh je tvořen tak, aby společnosti napomohl rozšířit její povědomí na rakouském trhu a společnost byla schopná po prvním roce získat alespoň 10 % z vložených investic zpět. Návrhová část je tvořena definováním formy vstupu, provedením návrhu úprav webových stránek, je proveden také návrh zřízení zákaznické podpory pro rakouský trh. Kapitola obsahuje návrh marketingové komunikace pro vybrané sociální sítě a jsou zde navrženy také formy propagace vybrané společnosti na rakouském trhu. Dalším z návrhů je zajištění logistiky, tedy výběr vhodných a pro rakouský trh oblíbených dopravních společností. Návrhy obsahují také časový harmonogram a ekonomické zhodnocení projektu. Ekonomické zhodnocení v sobě zahrnuje varianty naplnění stanoveného cíle pro vstup na rakouský trh, tedy návratnost 10 % z vložených nákladů do samotného vstupu. Varianty jsou vytvořeny tři a to pesimistická, očekávaná a pozitivní varianta. V závěru této práce jsou stanoveny rizika, jež mohou nastat při vstupu na rakouský trh a jsou provedeny také jejich opatření k zajištění minimalizace těchto rizik.

Z práce vychází, že je vybraná společnost schopná, perspektivní a finančně zdravá, což ji umožňuje uskutečnit vstup na zahraniční trh. Rakouský kombucha trh, jenž byl vyhodnocen jako vhodnější trh pro vstup společnosti, zaznamenává spolu i s globálním kombucha trhem značný růst. Tohoto faktu může vybraná společnost využít. Rozvoj svých obchodních aktivit na rakouském trhu je pro vybranou společnost vhodným prvním krokem k rozšíření svých obchodních aktivit, zvýšení povědomí o značce a také prvním krokem k naplnění svých dlouhodobých strategických cílů. Pevně věřím, že představené návrhy pomohou společnosti při rozvoji svých aktivit a na rakouském trhu se setká s úspěchem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) MACHKOVÁ, Hana a MACHÁČEK, Martin. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 5. vydání. Grada publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1.
- (2) SEMERÁDOVÁ, Tereza; WEINLICH, Petr; ŠVERMOVÁ, Pavla; SUKOVÁ, Lenka; MÍKOVÁ, Ladislava et al. *Jak na digitální marketingovou strategii firmy*. Technická univerzita v Liberci, 2021. ISBN 978-80-7494-564-9.
- (3) MEIXNEROVÁ, Lucie; ZAPLETALOVÁ, Šárka a STEFAMOVÁ, Zuzana. *Mezinárodní podnikání. Vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-654-8.
- (4) BRECHTA, Bohumil a GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Edika, 2013. ISBN 978-80-2660-179-1.
- (5) JOHNSON, Gerry a SCHOLES, Kevan. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6220-3.
- (6) FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- (7) RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Grada publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (8) KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTĚKER, Karel. *Finanční analýza: Kompletní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Grada publishing, 2020. ISBN 978-80-271-0910-4.

- (9) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vydání. Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- (10) GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (11) ĎAĎO, Jaroslav. *Ako napísať a úspešne obhájiť záverečnú prácu (alebo ako zjesť slona)*. Epos, 2022. ISBN 978-80-562-0359-0.
- (12) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- (13) FORREST, George. *FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) Quick Guide*. Online. 2010. Dostupné z: <https://www.isixsigma.com/uncategorized/fmea-quick-guide/>. [cit. 2023-12-19].
- (14) ŠTĚRBOVÁ, Ludmila; ČERNÁ, Iveta; ČAJKA, Radek a BOLOTOV, Ilya. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.
- (15) SATO, Alexej; KŘENKOVÁ, Eva a ČERNÁ, Iveta. *Mezinárodní obchodní operace*. Oeconomica, 2023. ISBN 978-80-245-2416-0.
- (16) KINGSNORTH, Simon. *Strategie digitálního marketingu: komplexní přístup k budování strategie pro on-line marketing*. Lingea, 2022. ISBN 978-80-7508-714-0.
- (17) HALÍK, Jaroslav a FIALOVÁ, Helena. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 978-80-87956-51-9.

- (18) SVATOŠ, Miroslav; BENEŠ, Vlastislav; RŮŽIČKA, Květoslav a ŠUBERT, Miroslav. *Zahraniční obchod, teorie a praxe*. Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- (19) HANA, Machková; ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva; SATO, Alexej; KOUBA, Jan a MALÝ, Josef. *Mezinárodní obchodná operace*. 5., aktualizované vydání. Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.
- (20) MACHKOVÁ, Hana; ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva a SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- (21) JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 3. vydání. Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.
- (22) WESTWOOD, John. *Sestavte dobrý marketingový plán: Jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-624-2.
- (23) MCGRUER, Dawn. *Dynamic digital marketing: master the world of online and social media marketing to grow your business*. John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-63588-8.
- (24) WONG, Belle, BOTTORF, Cassie (ed.). *Top Social Media Statistics And Trends Of 2023*. Online. 2023, May 18, 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/social-media-statistics/>. [cit. 2023-11-11].
- (25) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; JANEČEK, Petr; HOMMEROVÁ, Dita a . *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

- (26) DENCHEVA, Valentina. *TikTok marketing - statistics & facts*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/8309/tiktok-marketing/#editorsPicks>. [cit. 2023-11-28].
- (27) DIXON, Staci Jo. *Most popular social networks worldwide as of October 2023, ranked by number of monthly active users*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/947869/facebook-product-mau/>. [cit. 2023-12-17].
- (28) *Podle Aleny Malé, zaměstnankyně vybrané společnosti na pozici HR*. Osobní rozhovor. 2024.
- (29) *Rakousko | BusinessInfo.cz*. Online. In: Businessinfo.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>. [cit. 2024-02-26].
- (30) *Mezinárodní vztahy*. Online. In: Advantage Austria. 2024. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/cz/zentral/business-guide/zahlen-und-fakten/internationale-beziehungen/int-beziehungen.cs.html>. [cit. 2024-02-24].
- (31) PRAPROTNÍK, Katrin. *Austria: Political Developments and Data in 2022*. Online. *European Journal of Political Research Political Data Yearbook*. 2023, roč. 62, č. 1, s. 30-43. Dostupné z: <https://ejpr.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/2047-8852.12416>. [cit. 2024-02-24].
- (32) *Overseas business risk: Austria - GOV.UK*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-austria/overseas-business-risk-austria>. [cit. 2024-04-01].
- (33) *Právní systém*. Online. In: Advantage Austria. 2024. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/cz/zentral/business-guide/zahlen-und-fakten/oe-auf-einen-blick/rechtssystem/rechtssystem.cs.html>. [cit. 2024-02-24].

- (34) *Austria: Freedom in the World 2023 Country Report* | Freedom House. Online. In: Freedomhouse. 2023. Dostupné z: <https://freedomhouse.org/country/austria/freedom-world/2023>. [cit. 2024-03-10].
- (35) *Political and economic situation*. Online. In: Eurydice.eacea.ec.europa.eu. 2023. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/austria/political-and-economic-situation>. [cit. 2024-02-24].
- (36) *Rakousko, počet obyvatel, HDP, inflace, nezaměstnanost, export, import a obchodní bilance, dluh. Mapa globálních oborových příležitostí 2023/2024, souhrnná teritoriální informace*. | Kurzy.cz. Online. In: Kurzy.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/737257-rakousko-pocet-obyvatel-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni-bilance-dluh/>. [cit. 2024-02-0].
- (37) *OECD Economic Outlook*. Online. Volume 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/ce188438-en>. [cit. 2024-02-26].
- (38) *Austria GDP Annual Growth Rate*. Online. In: Tradingeconomics.com. 2023. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/austria/gdp-growth-annual>. [cit. 2024-02-26].
- (39) *World Economic Outlook (October 2023) - Real GDP growth*. Online. In: Imf.org. 2024. Dostupné z: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/DEU/AUT. [cit. 2024-02-26].
- (40) *Inflace v Rakousku dosahuje 5,4 %, ale ne vždy se promítá do cen výrobků - CzechTrade*. Online. In: Czechtrade.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/poradenstvi-prilezitosti-informace/aktuality/inflace-v-rakousku-dosahuje-5,4-,-ale-ne-vzdy-se-promita-do-cen-vyrobkku>. [cit. 2024-02-26].

- (41) *Austria Inflation (CPI, ann. var. %, aop) - FocusEconomics*. Online. In: Focus-economics.com. 2024. Dostupné z: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/austria/inflation/>. [cit. 2024-02-26].
- (42) *Statistik: Arbeitslosigkeit & Langzeitbeschäftigungslosigkeit im Februar 2024 - arbeit plus*. Online. In: Arbeitplus.at. 2024. Dostupné z: <https://arbeitplus.at/statistiken/entwicklung-arbeitslosigkeit-aktuelles-monat/>. [cit. 2024-02-27].
- (43) *Current economic situation in Austria - Austrian Economy | Bank Austria*. Online. In: Bankaustria.at. 2023. Dostupné z: <https://www.bankaustria.at/en/markets-research-austrian-economy.jsp>. [cit. 2024-03-16].
- (44) *Austria Unemployment Rate*. Online. In: Tradingeconomics.com. 2024. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/austria/unemployment-rate>. [cit. 2024-02-27].
- (45) *Platba daní v Rakousku | Velvyslanectví České republiky v Rakousku*. Online. In: Mzv.gov.cz. 2022. Dostupné z: https://mzv.gov.cz/vienna/cz/obchod_a_ekonomika/uzitecne_navody_pro_ceske_firmy_a_osvc/danove_sluzby/index.html. [cit. 2024-02-26].
- (46) *Rakousko | BusinessInfo.cz*. Online. In: Businessinfo.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rakousko-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2.4>. [cit. 2024-02-26].
- (47) *VAT Austria 2024 | Taxology*. Online. In: Taxology.co. 2020, 4.1.2024. Dostupné z: <https://taxology.co/what-vat-applies-in-austria/>. [cit. 2024-02-26].
- (48) *Austrian Culture - Core Concepts — Cultural Atlas*. Online. In: SCROOPE, Chara. Culturalatlas.sbs.com.au. 2018. Dostupné z:

<https://culturalatlas.sbs.com.au/austrian-culture/austrian-culture-core-concepts>.
[cit. 2024-02-25].

- (49) *Rakousko a udržitelné podnikání | iTradeNews.cz*. Online. In: Itradenews.cz. 2023. Dostupné z: <https://itradenews.cz/exportni-sance/1414/rakousko-a-udrzitelne-podnikani>. [cit. 2024-02-25].
- (50) *Vysoké hory a vysoké nároky: Jak na úspěšnou expanzi e-shopu na rakouský trh?* Online. In: Upgates.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/vysoke-hory-a-vysoke-naroky-jak-na-uspesnou-expanzi-e-shopu-na-rakousky-trh>. [cit. 2024-03-06].
- (51) *Advertising and marketing in Austria - Standard Bank TradeClub*. Online. In: Tradeclub.standardbank.com. 2024. Dostupné z: <https://www.tradeclub.standardbank.com/portal/en/market-potential/austria/marketing>. [cit. 2024-03-06].
- (52) *Charakteristika rakouské ekonomiky | Velvyslanectví České republiky v Rakousku*. Online. In: Mzv.gov.cz. 2017, 07.10.2022. Dostupné z: https://mzv.gov.cz/vienna/cz/obchod_a_ekonomika/obecne_obchodni_informace/charakteristika_rakouske_ekonomiky/charakteristika_rakouske_ekonomiky.html. [cit. 2024-02-25].
- (53) *Innovation*. Online. In: Bmaw.gv.at. 2023. Dostupné z: <https://www.bmaw.gv.at/en/Topics/Innovation.html>. [cit. 2024-02-25].
- (54) *Rakousko - ICT, elektronika, kyberbezpečnos, příležitosti pro český export. Mapa globálních oborových příležitostí 2023/2024 | Kurzy.cz*. Online. In: Kurzy.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/738088-rakousko-ict-elektronika-kyberbezpecnos-prilezitosti-pro-cesky-export-mapa-globalnich/>. [cit. 2024-02-25].

- (55) *Přehled e-commerce v Rakousku - Retailys.cz*. Online. In: Retailys.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.retailys.cz/prehled-e-commerce-v-rakousku/>. [cit. 2024-02-25].
- (56) *Sustainability: The lessons from Austria – Foreign Policy*. Online. In: Foreignpolicy.com. -. Dostupné z: <https://foreignpolicy.com/sponsored/sustainability-the-lessons-from-austria/>. [cit. 2024-02-25].
- (57) *Kombucha Market Size, Share & Analysis Report, 2024-2032*. Online. In: Inkwoodresearch.com. 2023. Dostupné z: <https://inkwoodresearch.com/reports/kombucha-market/>. [cit. 2024-02-25].
- (58) *Global Kombucha Market Trends & Growth, Forecast 2024-2032*. Online. In: Polarismarketresearch.com. 2023. Dostupné z: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/kombucha-market>. [cit. 2024-02-25].
- (59) *Kombucha Market*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/kombucha-market>. [cit. 2024-04-01].
- (60) *Europe Kombucha Market - Size, Growth, Trends, Share | 2032*. Online. In: Inkwoodresearch.com. 2023. Dostupné z: <https://inkwoodresearch.com/reports/europe-kombucha-market/>. [cit. 2024-02-25].
- (61) *Austria Beverages Consumption Trends and Forecasts Tracker, Q3 2023*. Online. In: Globaldata.com. 2023. Dostupné z: <https://www.globaldata.com/store/report/austria-beverages-consumption-market-analysis/>. [cit. 2024-02-25].

- (62) *RTD Tea in Austria*. Online. In: Marketresearch.com. 2024. Dostupné z: <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/RTD-Tea-Austria-35848946/>. [cit. 2024-02-25].
- (63) *Other Fermented Beverages in Austria | The Observatory of Economic Complexity*. Online. 2024. Dostupné z: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/other-fermented-beverages/reporter/aut>. [cit. 2024-03-17].
- (64) *Health and Wellness in Austria | Market Research Report | Euromonitor*. Online. In: . Dostupné z: <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness-in-austria/report>. [cit. 2024-04-26].
- (65) *Ready-to-Drink (RTD) Tea - Austria | Market Forecast*. Online. In: Statista.com. 2024. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/ready-to-drink-rtd-coffee-tea/ready-to-drink-rtd-tea/austria#revenue>. [cit. 2024-03-09].
- (66) *Ready-to-Drink (RTD) Tea - Austria | Market Forecast*. Online. In: Statista.com. 2023. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/ready-to-drink-rtd-coffee-tea/ready-to-drink-rtd-tea/austria#key-players>. [cit. 2024-03-09].
- (67) *Carpe Diem*. Online. In: Dm.at. -. Dostupné z: <https://www.dm.at/marken/carpe-diem-476498>. [cit. 2024-03-09].
- (68) *Carpe Diem Premium Tea Drinks | Very tea. Very different*. Online. 2015. Dostupné z: <https://www.carpediem.com/en>. [cit. 2024-03-09].
- (69) *HOME | Lenas Kombucha*. Online. -. Dostupné z: <https://www.lenas.at/>. [cit. 2024-03-16].
- (70) *Fermentierte Lebensmittel | Augora Fermente | Wien*. Online. -. Dostupné z: <https://www.augora.at/>. [cit. 2024-03-09].

- (71) *Voelkel Onlineshop: Fruchtsäfte und Gemüsesäfte vom Hersteller kaufen*. Online. -. Dostupné z: <https://shop.voelkeljuice.de/>. [cit. 2024-03-09].
- (72) *Manuteefaktur.com/*. Online. -. Dostupné z: <https://manuteefaktur.com/>. [cit. 2024-03-03].
- (73) *Im Test: Kombucha - Im Test - derStandard.at › Lifestyle*. Online. In: *Derstandard.at*. 2021. Dostupné z: <https://www.derstandard.at/story/2000125798197/im-test-kombucha>. [cit. 2024-03-09].
- (74) *ROY Kombucha | High-quality, organic Kombucha handcrafted in Berlin*. Online. -. Dostupné z: <https://roykombucha.com/>. [cit. 2024-03-16].
- (75) *Soft drinks*. Online. In: *Kaljakassi.com*. -. Dostupné z: <https://kaljakassi.com/en/65-soft-drinks>. [cit. 2024-03-03].
- (76) *KoRo.com: Top-Qualität in günstigen Großpackungen| KoRo Austria*. Online. -. Dostupné z: <https://www.koro-shop.at/>. [cit. 2024-03-09].
- (77) *Suchergebnisse*. Online. In: *Shop-apotheke.at*. -. Dostupné z: <https://www.shop-apotheke.at/search.htm?i=1&query=kombucha&searchChannel=algolia&userToken=anonymous-af718ac5-6e9b-49d2-ba2b-71a93b8f84a9>. [cit. 2024-03-09].
- (78) *KRUT | Kimchi & Kombucha | Retten, fermentieren & genießen*. Online. -. Dostupné z: <https://krut.cc/>. [cit. 2024-03-09].
- (79) *Equinox Organic Kombucha - Buy Organic Kombucha Tea, Made In UK*. Online. -. Dostupné z: <https://equinoxkombucha.com/>. [cit. 2024-03-09].
- (80) *Germany: Freedom in the World 2022 Country Report | Freedom House*. Online. In: *Freedomhouse.org*. -. Dostupné z: <https://freedomhouse.org/country/germany/freedom-world/2022>. [cit. 2024-03-03].

- (81) *Politics & EU*. Online. In: Make-it-in-germany.com. -. Dostupné z: <https://www.make-it-in-germany.com/en/living-in-germany/discover-germany/politics-eu>. [cit. 2024-03-03].
- (82) *What are Germany's political challenges in 2024? | Reuters*. Online. In: Reuters.com. 2024. Dostupné z: <https://www.reuters.com/world/europe/year-political-challenges-germany-2024-01-10/>. [cit. 2024-03-03].
- (83) *Germany's Economic Challenges in 2024: A Deep Dive into Stagnation and Uncertainty*. Online. In: Indrastra.com. 2024. Dostupné z: <https://www.indrastra.com/2024/01/germanys-economic-challenges-in-2024.html>. [cit. 2024-03-03].
- (84) *Germany's Overall Role in International Organizations – The German Diplomat*. Online. In: Germandiplomat.wordpress.com. 2020. Dostupné z: <https://germandiplomat.wordpress.com/2020/06/27/germanys-overall-role-in-international-organizations/>. [cit. 2024-03-03].
- (85) *Economic Key Facts Germany - KPMG Germany*. Online. In: Kpmg.com. 2024. Dostupné z: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/overview/economic-key-facts-germany.html>. [cit. 2024-03-06].
- (86) BORN, David. *German economic outlook in 2024 | Roland Berger*. Online. In: Rolandberger.com. 2024. Dostupné z: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/German-economic-outlook-in-2024.html>. [cit. 2024-03-06].
- (87) *Preisentwicklung in Deutschland | Statista*. Online. In: Statista.com. 2024. Dostupné z: <https://de.statista.com/themen/409/preisentwicklung/#topicOverview>. [cit. 2024-03-06].

- (88) *Německo - inflace v listopadu zpomalila na 2,3%, trh čekal 2,6% | Kurzy.cz.* Online. In: Kurzy.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/750446-nemecko-inflace-v-listopadu-zpomalila-na-2-3-trh-cekal-2-6/>. [cit. 2024-03-06].
- (89) *Germany Inflation (CPI, ann. var. %, aop) - FocusEconomics.* Online. In: Focus-economics.com. -. Dostupné z: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/germany/inflation/>. [cit. 2024-03-06].
- (90) *Germany Job Market in 2024 - 2025.* Online. In: Y-axis.com. -. Dostupné z: <https://www.y-axis.com/job-outlook/germany/>. [cit. 2024-03-06].
- (91) *Unemployment - German Federal Statistical Office.* Online. In: Destatis.de. 2024. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/Unemployment/_node.html. [cit. 2024-03-09].
- (92) *Unemployment rate in Germany 2023 | Statista.* Online. In: Statista.com. 2024. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/227005/unemployment-rate-in-germany/>. [cit. 2024-03-09].
- (93) *Corporate tax in Germany | Expatica.* Online. In: Expatica.com. 2024. Dostupné z: <https://www.expatica.com/de/finance/taxes/corporate-tax-in-germany-108106/>. [cit. 2024-03-09].
- (94) *7 typisch deutsche Eigenschaften | Sprachcaffè.* Online. In: Sprachcaffè.de. 2023. Dostupné z: <https://www.sprachcaffè.de/magazin-artikel/typisch-deutsch-das-macht-die-deutsche-kultur-aus.htm>. [cit. 2024-03-03].
- (95) *German Culture.* Online. 2024. Dostupné z: <https://www.expatrio.com/about-germany/german-culture>. [cit. 2024-04-01].
- (96) *German consumers and their purchase decision making.* Online. In: Bigbangandwhisper.com. -. Dostupné z: <https://bigbangandwhisper.com/german-consumers/>. [cit. 2024-03-03].

- (97) *Germany: Reaching the consumer*. Online. In: Santandertrade.com. 2024. Dostupné z: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/germany/reaching-the-consumers>. [cit. 2024-03-és0].
- (98) *German Consumers: Understanding Their Buying Habits and Customer Service Preferences - Unbabel*. Online. In: Unbabel.com. 2022. Dostupné z: <https://unbabel.com/german-consumers-understanding-their-buying-habits-and-customer-service-preferences/>. [cit. 2024-03-03].
- (99) *Innovation in Germany*. Online. In: Gtai.de. -. Dostupné z: <https://www.gtai.de/en/invest/business-location-germany/innovation-in-germany>. [cit. 2024-03-16].
- (100) *4 Reasons why Germany has a Strong Tech Industry*. Online. In: Leap29.com. 2023. Dostupné z: <https://www.leap29.com/blog/why-does-germany-have-a-good-tech-industry>. [cit. 2024-03-03].
- (101) *Shopping behavior trends in Germany - statistics & facts*. Online. In: Statista.com. 2023. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/9056/shopping-behavior-trends-in-germany/#topicOverview>. [cit. 2024-03-03].
- (102) *Going green in Germany: How sustainable brands can flourish in a growing eco-market*. Online. In: Teamajt.com. 2023. Dostupné z: <https://www.teamajt.com/going-green-in-germany-how-sustainable-brands-can-flourish-in-a-growing-eco-market/>. [cit. 2024-03-04].
- (103) *Studie: Einstellung deutscher Verbraucher zu Nachhaltigkeit*. Online. In: Deloitte.com. -. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/studie-einstellung-deutscher-verbraucher-zu-nachhaltigkeit.html>. [cit. 2024-03-04].
- (104) *Kombucha's potential reaches beyond millennials in France, Germany, UK*. Online. In: Beveragedaily.com. 2020. Dostupné z:

<https://www.beveragedaily.com/Article/2020/10/23/kombucha-s-potential-reaches-beyond-millennials-in-france-germany-uk>. [cit. 2024-03-03].

- (105) *Kombucha Market is Anticipated to Grow from an Estimated*. Online. In: Globenewswire.com. 2023. Dostupné z: <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/02/27/2615991/0/en/Kombucha-Market-is-Anticipated-to-Grow-from-an-Estimated-US-3-4-Billion-in-2023-to-US-17-1-Billion-by-2033-Future-Market-Insights-Inc.html>. [cit. 2024-03-03].
- (106) *Kombucha Summit 2023 - Helping Kombucha Producers Succeed*. Online. -. Dostupné z: <https://kombuchasummit.com/>. [cit. 2024-03-03].
- (107) *Ready-to-Drink (RTD) Tea - Germany | Market Forecast*. Online. In: Statista.com. 2024. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/ready-to-drink-rtd-coffee-tea/ready-to-drink-rtd-tea/germany#revenue>. [cit. 2024-03-03].
- (108) *Beutelsbacher Fruchtsaftkellerei | Fruchtsäfte aus der Region Stuttgart*. Online. -. Dostupné z: <https://www.beutelsbacher.de/>. [cit. 2024-03-03].
- (109) *RHO Kombucha*. Online. In: Ankorstore.com. -. Dostupné z: <https://www.ankorstore.com/brand/rho-kombucha-35201>. [cit. 2024-03-03].
- (110) *Rauch Carpe Diem Kombucha Classic PET-Flasche 0,5l ab 13,80 €*. Online. In: Idealo.de. -. Dostupné z: https://www.ideal.de/preisvergleich/OffersOfProduct/6407615_-carpe-diem-kombucha-classic-pet-flasche-0-5l-rauch-fruchtsaefte.html. [cit. 2024-03-03].
- (111) *Kombuchery*. Online. -. Dostupné z: <https://kombuchery.de/>. [cit. 2024-03-03].
- (112) *GUTsy Captain | GUTsy Captain Kombucha UK*. Online. -. Dostupné z: <https://www.gutsycaptain.de/about-kombucha>. [cit. 2024-03-03].

- (113) *BOUCHE*. Online. -. Dostupné z: <https://www.drinkbouche.com/>. [cit. 2024-03-03].
- (114) *Bouche | CASCARAH Kombucha 330ml*. Online. In: Archipel.berlin. -. Dostupné z: <https://archipel.berlin/products/bouche-cascarah-kombucha-330ml>. [cit. 2024-03-03].
- (115) *Bärbucha Kombucha*. Online. -. Dostupné z: <https://www.baerbucha-kombucha.com/>. [cit. 2024-03-03].
- (116) *Herbucha Kombucha, Uplifting, Raw*. Online. In: Azurestandard.com. -. Dostupné z: <https://www.azurestandard.com/shop/product/food/beverages/kombucha/uplifting-kombucha-uplifting-raw/19544>. [cit. 2024-03-03].
- (117) *Unser Kombucha – St. Ferment GmbH*. Online. -. Dostupné z: <https://st-ferment.com/collections/kombucha>. [cit. 2024-03-03].
- (118) *Kombucha München | FIRST8 Kombucha Manufaktur München | Germany*. Online. -. Dostupné z: <https://www.first8kombucha.de/>. [cit. 2024-03-03].
- (119) *Ummi hard kombucha*. Online. -. Dostupné z: <https://ummikombucha.com/>. [cit. 2024-03-03].
- (120) *Kulcha Box – KulchaBox*. Online. -. Dostupné z: <https://thekulchaboxstore.com/en>. [cit. 2024-03-03].
- (121) *MIWI REAL DRINKS*. Online. -. Dostupné z: <https://miwidrinks.com/>. [cit. 2024-03-03].
- (122) *Podle Aleny Malé, zaměstnankyně vybrané společnosti na pozici HR*. Osobní rozhovor. 2024.

- (123) *Podnikatel.cz*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/mame-velke-srovnani-podnikatelskych-uctu-kolik-si-banky-uctuji-na-poplatcich/>. [cit. 2024-04-06].
- (124) *VAT Austria 2024 | Taxology*. Online. 2020, 04.01.2024. Dostupné z: <https://taxology.co/what-vat-applies-in-austria/>. [cit. 2024-04-06].
- (125) *VAT in Austria - VAT Rates, Thresholds and Compliance*. Online. -. Dostupné z: [https://1stopvat.com/austria/?utm_term=austria%20vat&utm_campaign=Search+-+VAT+Registration+\(Europe\)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7539509878&hsa_cam=9766108552&hsa_grp=136062469644&hsa_ad=587301596148&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-357514229025&hsa_kw=austria%20vat&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwIN6wBhCcARIsAKZvD5hTUS4fs6UOH5oxNoZQM74PndNMzQmKPgbttnpsyWYLAdbjH_HhqqWIaAhnXEALw_wcB](https://1stopvat.com/austria/?utm_term=austria%20vat&utm_campaign=Search+-+VAT+Registration+(Europe)&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7539509878&hsa_cam=9766108552&hsa_grp=136062469644&hsa_ad=587301596148&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-357514229025&hsa_kw=austria%20vat&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwIN6wBhCcARIsAKZvD5hTUS4fs6UOH5oxNoZQM74PndNMzQmKPgbttnpsyWYLAdbjH_HhqqWIaAhnXEALw_wcB). [cit. 2024-04-06].
- (126) *Advantageaustria.org*. Online. -. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/cz/zentral/business-guide/investieren-in-oesterreich/standort-oesterreich/steuern/steuern.cs.html>. [cit. 2024-04-06].
- (127) *Wise.cz*. Online. 2023. Dostupné z: <https://wise.com/cz/blog/dane-v-rakousku>. [cit. 2024-04-16].
- (128) *Doména .com | Český hosting*. Online. -. Dostupné z: <https://www.cesky-hosting.cz/domeny/domena-com/>. [cit. 2024-04-06].
- (129) *Jooble.org*. Online. -. Dostupné z: <https://cz.jooble.org/pr%C3%A1ce-z%C3%A1kaznick%C3%BD-servis-s-n%C4%9Bm%C4%8Dinou>. [cit. 2024-04-06].

- (130) *Jenprace.cz*. Online. -. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/nabidka/p1sunj/zakaznický-servis-nemcina-anglictina-40-50-000-kc>. [cit. 2024-04-06].
- (131) *Indeed.com*. Online. -. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/q-zakaznický-servis-nemcina-nab%C3%ADdky-pr%C3%A1ce.html?vjk=eb64c880c5578e05>. [cit. 2024-04-06].
- (132) *Jobs.cz*. Online. -. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/zakaznický-servis/?language-skill=de>. [cit. 2024-04-06].
- (133) *Cambridge Dictionary*. Online. -. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/millennial>. [cit. 2024-04-06].
- (134) *10 Short-Form Video Trends to Watch Out for in 2024*. Online. 2023. Dostupné z: <https://influencermarketinghub.com/short-form-video/>. [cit. 2024-04-06].
- (135) *Kompletní průvodce reklamou na Instagramu 2024 - MrInsta.cz*. Online. In: *MrInsta.cz*. -. Dostupné z: <https://mrinsta.cz/reklama-na-instagramu/kompletni-pruvodce-reklamou-na-instagramu/>. [cit. 2024-04-07].
- (136) *Reklamy na Instagramu | Instagram for Business*. Online. *Instagram.com*. -. Dostupné z: https://business.instagram.com/advertising?locale=cs_CZ. [cit. 2024-04-07].
- (137) *Náklady na reklamu a jak si reklamy můžete dovolit s každým rozpočtem | Meta for Business*. Online. In: *Facebook.com*. -. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/ads/pricing>. [cit. 2024-04-07].
- (138) *Co je SEO a jak pomůže vašemu podnikání | KB Rádce | Komerční banka*. Online. In: *Kb.cz*. -. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-firmy/kb-radce-pro-podnikatele/rady-podnikatelum/co-je-seo-a-jak-pomuze-vasemu-podnikani>. [cit. 2024-04-07].

- (139) *Cena za SEO*. Online. In: Michalknytl.cz. 2020. Dostupné z: <https://michalknytl.cz/cena-seo>. [cit. 2024-04-07].
- (140) *Co je to PPC reklama a jak funguje?* Online. In: Upgates.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/co-je-to-ppc-reklama>. [cit. 2024-04-07].
- (141) *Ceník správy PPC kampaní*. Online. In: Michalknytl.cz. 2020. Dostupné z: <https://michalknytl.cz/cenik-spravy-ppc-kampani>. [cit. 2024-04-07].
- (142) *The Top Social Media And Digital Marketing Trends To Watch In 2024*. Online. In: Forbes.com. 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/katyfinneran/2023/12/21/the-top-social-media-and-digital-marketing-trends-to-watch-in-2024/?sh=3b4d9d422f17>. [cit. 2024-04-07].
- (143) *Why Micro-Influencers Are Better: 11 Statistics to Consider*. Online. In: Spiralytics.com. 2024. Dostupné z: <https://www.spiralytics.com/blog/micro-influencers-statistics/>. [cit. 2024-04-07].
- (144) *Přehled e-commerce v Rakousku - Retailys.cz*. Online. In: Retailys.cz. -. Dostupné z: <https://www.retailys.cz/prehled-e-commerce-v-rakousku/>. [cit. 2024-04-07].
- (145) *International parcels*. Online. In: International parcels. -. Dostupné z: <https://www.post.at/en/p/c/international-parcels#1006870847>. [cit. 2024-04-26].
- (146) *Ceník přepravy zásilek (balíků) do Rakouska*. Online. In: Ceník přepravy zásilek (balíků) do Rakouska. -. Dostupné z: https://www.postabezhranic.cz/cenik_at/. [cit. 2024-04-26].
- (147) *Ceník přepravy zásilek (balíků) do Rakouska | PoštaBezHranic.cz*. Online. In: PoštaBezHranic.cz. -. Dostupné z: https://www.postabezhranic.cz/cenik_at/. [cit. 2024-04-07].

- (148) *We are DPD - DPD*. Online. -. Dostupné z: <https://www.dpd.com/>. [cit. 2024-04-07].
- (149) *Mezinárodní přeprava*. Online. In: *Mezinárodní přeprava*. -. Dostupné z: <https://gls-group.com/CZ/cs/prepravni-reseni/mezinarodni-preprava/>. [cit. 2024-04-26].
- (150) *GLS e-Balik*. Online. -. Dostupné z: <https://e-balik.cz/>. [cit. 2024-04-07].
- (151) *Hermesworld.com*. Online. -. Dostupné z: <https://www.hermesworld.com/int/>. [cit. 2024-04-07].

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Důvody vedoucí české podniky ke vstupu na zahraniční trh	23
Graf 2 Popularita sociálních sítí k říjnu roku 2023	36
Graf 3 Souhrn teoretické části práce	38
Graf 4: Růst HDP v Rakousku	43
Graf 5: Míra inflace v Rakousku.....	44
Graf 6: Míra nezaměstnanosti.....	44
Graf 7 Značky na Rakouském RTD trhu s čaji	55
Graf 8: Růst HDP v Německu.....	63
Graf 9: Míra inflace v Německu	64
Graf 10: Míra nezaměstnanosti v Německu	65
Graf 11 Značky na Německém trhu s RTD čaji.....	72
Graf 12: Znázornění rizik a jejich minimalizace.....	131

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní informace o společnosti	40
Tabulka 2 Shrnutí politicko-právního prostředí rakouského trhu	41
Tabulka 3 Shrnutí ekonomického prostředí rakouského trhu	45
Tabulka 4 Shrnutí sociálně kulturního prostředí rakouského trhu	46
Tabulka 5 Shrnutí technologických faktorů rakouského trhu	47
Tabulka 6 Shrnutí ekologických faktorů rakouského trhu.....	48
Tabulka 7 Shrnutí globálního kombucha trhu.....	50
Tabulka 8 Analýza rakouského trhu s kombucha nápoji.....	52
Tabulka 9 Shrnutí hrozby substitučních produktů na rakouském trhu.....	53
Tabulka 10: Konkurence na Rakouském trhu	54
Tabulka 11: Přehled analýzy konkurence na Rakouském trhu.....	58
Tabulka 12 Shrnutí konkurence na rakouském trhu	59
Tabulka 13 Shrnutí hrozby nově vstupujících podniků na rakouském trhu	59
Tabulka 14 Shrnutí vyjednávací síly dodavatelů	60
Tabulka 15 Shrnutí vyjednávací síly odběratelů.....	60
Tabulka 16 Shrnutí politicko-právního prostředí německého trhu	61
Tabulka 17 Shrnutí ekonomického prostředí německého trhu	66
Tabulka 18 Shrnutí sociálně-kulturního prostředí německého trhu.....	67
Tabulka 19 Shrnutí technologických faktorů německého trhu	68
Tabulka 20 Shrnutí ekologických faktorů německého trhu	68
Tabulka 21 Shrnutí německého kombucha trhu.....	69
Tabulka 22 Shrnutí síly substitučních produktů na německém trhu.....	70
Tabulka 23: Konkurence na Německém trhu	71
Tabulka 24: Zhodnocení konkurence působící na německém trhu	76

Tabulka 25 Shrnutí konkurence na německém trhu	77
Tabulka 26 Shrnutí hrozby nově vstupujících podniků na německý trh.....	77
Tabulka 27 Shrnutí vyjednávací síly odběratelů na německém trhu.....	78
Tabulka 28 Shrnutí vyjednávací síly odběratelů.....	78
Tabulka 29 Shrnutí strategie společnosti	79
Tabulka 30: Shrnutí struktury společnosti.....	80
Tabulka 31: Shrnutí systémů společnosti	80
Tabulka 32: Shrnutí stylu vedení společnosti.....	80
Tabulka 33: Shrnutí spolupracovníků společnosti.....	81
Tabulka 34: Shrnutí schopností společnosti	82
Tabulka 35: Shrnutí sdílených hodnot společnosti	82
Tabulka 36: Shrnutí fyzických zdrojů společnosti.....	83
Tabulka 37: Shrnutí lidských zdrojů společnosti.....	83
Tabulka 38: Shrnutí nehmotných zdrojů společnosti	84
Tabulka 39: Vybrané ukazatele likvidity	84
Tabulka 40: Shrnutí ukazatele běžné likvidity.....	84
Tabulka 41: Shrnutí ukazatele pohotové likvidity	85
Tabulka 42: Shrnutí ukazatele okamžité likvidity	85
Tabulka 43: Vybrané ukazatele zadluženosti	86
Tabulka 44: Shrnutí ukazatele celkové zadluženosti	86
Tabulka 45: Shrnutí koeficientu samofinancování	87
Tabulka 46: Shrnutí koeficientu zadlužení	87
Tabulka 47: Ukazatel aktivity, doby obratu a doby zásob	87
Tabulka 48: Shrnutí ukazatele obratu aktiv	88
Tabulka 49: Shrnutí ukazatele doby obratu zásob	88

Tabulka 50: Shrnutí trendu ukazatele doby obratu pohledávek.....	88
Tabulka 51: Vybrané ukazatele rentability	88
Tabulka 52: Shrnutí ukazatele rentability tržeb	89
Tabulka 53: Shrnutí rentability aktiv	89
Tabulka 54: Shrnutí rentability vlastního kapitálu	89
Tabulka 55: Silné a slabé stránky podniku	90
Tabulka 56: SWOT analýza rakouského trhu	91
Tabulka 57: SWOT matice rakouského trhu	93
Tabulka 58: SWOT analýza německého trhu	94
Tabulka 59: SWOT matice německého trhu	95
Tabulka 60: Porovnání politicko-právního prostředí	97
Tabulka 61: Porovnání ekonomického prostředí	97
Tabulka 62: Porovnání sociálně kulturního prostředí	98
Tabulka 63: Porovnání technologických faktorů	99
Tabulka 64: porovnání ekologických faktorů	100
Tabulka 65: Porovnání hrozby substitučních produktů	100
Tabulka 66: Porovnání hrozby konkurence	101
Tabulka 67: Porovnání hrozby nově vstupujících podniků	102
Tabulka 68: Porovnání vyjednávací síly dodavatelů	103
Tabulka 69: porovnání vyjednávací síly odběratelů	103
Tabulka 70: Porovnání výsledků SWOT analýzy	103
Tabulka 71: SMART cíl společnosti na Rakouském trhu	108
Tabulka 72: Srovnání nabídky překladu	110
Tabulka 73: Zaměstnanec zákaznické podpory	112
Tabulka 74: Cílová skupina	113

Tabulka 75: Frekvence zveřejňování příspěvků na Instagram	114
Tabulka 76: Frekvence zveřejňování příspěvků na Instagram	115
Tabulka 77: Marketingový expert	116
Tabulka 78: Ceník mezinárodního poštovního Rakouské pošty	120
Tabulka 79: Ceník mezinárodního poštovního společnosti DPD	121
Tabulka 80: Ceník mezinárodního poštovního společnosti GLS	121
Tabulka 81: Kreditní systém společnosti GLS	122
Tabulka 82: Ceník mezinárodního poštovního společnosti Hermes Logistik.....	122
Tabulka 83: Časový harmonogram	124
Tabulka 84: Náklady spojené s webovými stránkami	125
Tabulka 85: Celkové náklady na zákaznickou podporu	125
Tabulka 86: Celkové náklady na marketingového experta	126
Tabulka 87: Celkové roční náklady na propagaci	126
Tabulka 88: Celkové náklady	127
Tabulka 89: Varianty splnění cíle vstupu na rakouský trh	127
Tabulka 90: Rizika spojená s návrhy vstupu na rakouský trh.....	128
Tabulka 91: Hodnocení rizik	129
Tabulka 92: Snížení rizik.....	130

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

atd.	a tak dále
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
WTO	World Trade Organization / Světová obchodní organizace
IMF	International Monetary Fund
WHO	World Health Organization
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
COVID-19	Coronavirus disease 2019
HDP	hrubý domácí produkt
USD	Americký dolar
FMI	agentura Future Market Insights
RTD	Ready to drink
NACE	klasifikace ekonomických činností vydávanou Evropskou komisí
EUR	Euro
G4	aliance, které podporují své záměry získat místa v Radě bezpečnosti OSN
G8	Sdružení 8 nejbohatších zemí
NATO	Severoatlantická aliance
OSN	Organizace spojených národů
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
PPC	Pay Per Click reklama
SEO	Search engine optimization

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1 Běžná likvidita	15
Vzorec 2 Pohotová likvidita	15
Vzorec 3 Celková zadluženost	16
Vzorec 4 Koeficient samofinancování	16
Vzorec 5 Koeficient zadluženosti	16
Vzorec 6 Obrat aktiv	16
Vzorec 7 Doba obratu zásob	17
Vzorec 8 Doba obratu pohledávek	17
Vzorec 9 Rentabilita tržeb	17
Vzorec 10 Rentabilita aktiv	17
Vzorec 11 Rentabilita vlastního kapitálu	17