

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Možnosti pro rozšíření exportních trhů vybrané společnosti**

**Opportunities for extending the export trade of specific  
company**

Bc. Kateřina Rajchlová

Plzeň 2016

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2015/2016**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina RAJCHLOVÁ**  
Osobní číslo: **K13N0123P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Možnosti pro rozšíření exportních trhů vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

### **Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

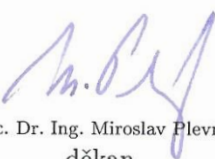
1. Proveďte rešerši a syntézu sekundárních zdrojů především k problematice zahraničního obchodu.
2. Charakterizujte vybraný podnik a zhodnoťte jeho exportní aktivity.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte možnosti podniku pro rozšíření exportních trhů.
4. Na základě zjištěných informací zpracujte návrh pro expanzi na vybraném trhu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **BENEŠ, Vlastislav a kol.** *Zahraniční obchod. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 328 s. ISBN 80-247-0558-3.*
- **DANIELS, John, RADEBAUGH, Lee, VILLARREAL, Daniel.** *International Business: Environments and Operations. 11th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2007. ISBN 0-13-186942-6.*
- **SVATOŠ, Miroslav a kol.** *Zahraniční obchod: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.*
- **WAIŠOVÁ, Šárka.** *Manuál exportéra: Jak analyzovat zahraniční trhy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014, 167 s. ISBN 978-80-7380-539-5.*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Možnosti pro rozšíření exportních trhů vybrané společnosti“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2016

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala manažerce zahraničního obchodu paní Ing. Libuši Poskočilové ze společnosti BOHEMIA SEKT s.r.o. za ochotu a poskytnutí potřebných informací k vypracování praktické části práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl a metodika práce.....	8
2 Zahraniční obchod.....	10
2.1 Vývoj zahraničního obchodu .....	10
2.2 Formy zahraničního obchodu.....	12
2.3 Význam zahraničního obchodu v ekonomice země.....	13
2.4 Výhody zahraničního obchodu pro firmy .....	14
2.5 Rizika zahraničního obchodu firem .....	15
2.6 Formy vstupu firem na zahraniční trhy .....	16
2.7 Vývozní obchodní operace.....	18
3 Analýza zahraničních trhů.....	20
3.1 PEST analýza .....	22
3.1.1 Politicko-právní prostředí.....	22
3.1.2 Ekonomické prostředí .....	23
3.1.3 Sociální a kulturní prostředí.....	24
3.1.4 Technologické prostředí.....	25
3.2 Porterova analýza .....	25
3.3 Metodika hodnocení trhů .....	28
4 Představení společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.....	32
4.1 Stručná historie společnosti.....	33
4.2 Firemní politika společnosti.....	33
4.3 Organizační struktura společnosti .....	34
4.4 Portfolio výrobků společnosti .....	35
4.5 Zahraniční obchod společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. ....	38
4.6 SWOT analýza exportního potenciálu produktů společnosti.....	39
4.7 Současné exportní aktivity společnosti .....	44
5 Hodnocení možností rozšíření exportních trhů společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.....	47
5.1 Spojené království.....	57
5.2 Polsko.....	63
5.3 Dánsko .....	70
5.4 Závěr hodnocení.....	75
6 Návrh expanze na zvolený trh.....	77
6.1 Produkt.....	77
6.2 Cena .....	78

6.3	Distribuce .....	81
6.4	Marketingová komunikace.....	81
6.5	Rozpočet.....	82
Závěr .....		84
Seznam tabulek .....		86
Seznam obrázků .....		87
Seznam použitých zkratk.....		88
Seznam použité literatury.....		89

## Úvod

V současnosti stále větší počet firem expanduje na zahraniční trhy. Tento jev je důsledkem neustálého propojování světových ekonomik. Základnou, z níž se různé formy mezinárodních aktivit vyvinuly, byl zahraniční obchod. Zahraniční obchod je uskutečňován mezi účastníky odlišných států přesahující hranice těchto států (Beneš, 2004, s. 28). Kromě zahraničního obchodu se v literatuře objevuje pojem mezinárodní obchod, jež představuje toky zboží a služeb, které jsou předmětem obchodu mezi jednotlivými národními ekonomikami. Mezinárodní obchod je tedy součtem dvou a více zahraničních obchodů (Fojtíková, 2009, s. 4; Kalínská a kol., 2005, s. 11).

Tradiční formou zahraničního obchodu, resp. mezinárodního obchodu je export, znamenající přechod zboží a služeb z domácí ekonomiky do zahraniční (Štěrbová a kol., 2013, s. 16). Předmětem zahraničního obchodu bývá nejčastěji zboží, ale může se jednat také o služby či práva, jako např. technologie, licence apod. (Svatoš a kol., 2009, s. 40).

Motivace, které vedou podniky k obchodování s partnery na zahraničních trzích, mohou být velmi různorodé. Nezbytnost zapojení podniků do mezinárodních obchodních transakcí je předurčena charakterem státní ekonomiky, zejména limitující velikostí vnitřního trhu, který neumožní podniku naplnit svoji podnikatelskou strategii. Firmám, podnikům a organizacím tak pro plnění efektivního podnikání nezbyvá, než se účastnit mezinárodních obchodních transakcí a vyhledávat zahraniční tržní příležitosti (Machková, 2010, s. 33).

Účast v zahraničním obchodě může přinést podniku mnohé výhody, ale zároveň s sebou nese i rizika (Berndt, 2007, s. 102). Proto je nutné, při vyhledávání nových obchodních příležitostí důkladně zvažovat veškeré informace o daném trhu. Je stále jasnější, že chce-li firma uspět na zahraničním trhu, nestačí jen mít dobrý nápad a produkt, ale je třeba cílovým trhům dobře rozumět a chápat faktory, které trh ovlivňují. Čím detailnější informace firma o daném trhu má, tím je schopnější lépe využít jeho potenciál a zároveň snižovat rizika spojená se vstupem na daný trh (Waisová, 2014, s. 12).

Právě problematikou hledání nových exportních příležitostí a výběru vhodných trhů, při zvážení rozhodujících faktorů, se zabývá tato práce.



## 1 Cíl a metodika práce

Tato práce se zaměřuje na vyhledávání nových exportních příležitostí pro společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. Při tvorbě práce bude úzce spolupracováno s oddělením zahraničního obchodu společnosti. BOHEMIA SEKT s.r.o. se v rámci své strategie zaměřuje na rozšiřování svých exportních aktivit a vyhledává nové zahraniční trhy. Společnost vyžaduje vytvoření metodiky, pomocí které by mohla srovnávat jednotlivé exportní příležitosti a volit zahraniční trhy. K tomu účelu byla vytvořena tato diplomová práce. Diplomová práce by měla sloužit jako doporučení a podklad pro rozhodnutí společnosti při volbě nového zahraničního trhu pro export svých výrobků podle předem určených požadavků.

Hlavním cílem diplomové práce je za pomoci vhodně zvolené metodiky zhodnotit exportní příležitosti vybrané společnosti pro konkrétní typ produktu v podniku specifikovaných zemích, zvolit nejvhodnější variantu a zpracovat návrh exportního případu.

Díličními cíly práce je rešerše sekundárních zdrojů, vývoj modelu pro komparaci zahraničních trhů a aplikace modelu na vybrané trhy. Na základě tohoto nově vytvořeného modelu, autorka doporučí společnosti nový zahraniční trh pro export výrobků. Dílčím cílem práce je tedy tvorba samotné metodiky pro hodnocení a komparaci zahraničních trhů. Metodika bude vypracována za úzké spolupráce s pracovníky oddělení zahraničního obchodu, aby co nejlépe vystihla specifické požadavky společnosti.

V první části práce bude uvedena problematika zahraničního obchodu, jeho významu a rizik za využití sekundárních teoretických zdrojů. Dále budou popsány existující způsoby analyzování zahraničních trhů a faktory, podle kterých se jednotlivé trhy hodnotí. V třetí části je představena společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. a její současné exportní aktivity, aby čtenář získal představu o exportním potenciálu produktů firmy. Čtvrtou a stěžejní částí práce je samotné hodnocení možností pro rozšíření exportních možností společnosti za pomoci vytvořené metodiky v podobě scoring modelu za spolupráce se společností. Na základě výsledků modelu autorka vytvoří doporučení pro firmu a vybere nejvýhodnější variantu podle cílů společnosti pro export produktů. Na závěr bude vytvořen návrh exportního obchodního případu na zvolený trh pomocí

marketingového mixu a bude vypočítán rozpočet jedné dodávky pomocí odhadovaných údajů.

Teoretické poznatky budou získány studiem sekundárních dat, odborné literatury a analýzou materiálů poskytnutých firmou. S ohledem na tematiku práce jsou potřebná statistická data čerpána z různých zdrojů jako Eurostat, Euromonitor International Ltd, a oficiální portál pro podnikání a export agentury CzechTrade s názvem BusinessInfo.

V práci pro zjišťování primárních informací bylo využito metodou nestrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem zahraničního obchodu společnosti. Autorka v omezené míře zapojila i metodu pozorování a sběr dat z vlastních zkušeností plynoucích z pracovního poměru ve společnosti.

Kombinací výše zmíněných primárních i sekundárních informací a jejich analýzou bude autorkou dosaženo hlavního a dílčích cílů práce.

## **2 Zahraníční obchod**

Zahraníční obchod je jedním z důsledků dělby práce a je základní formou propojení ekonomik (Beneš, 2004, s. 28). V rámci zahraničního obchodu je třeba věnovat pozornost pojmu mezinárodní marketing, který představuje podnikatelskou filozofii zaměřenou na uspokojování potřeb zákazníků na mezinárodním trhu. Díky správně promyšlené marketingové strategii mohou podniky posilovat svou konkurenceschopnost na mezinárodních trzích (Machková, 2009, s. 15). Zahraníční obchod představuje významnou a historicky nejstarší formu vnějších hospodářských vztahů. Čím je země ekonomicky vyspělejší, tím je mozaika jejích vnějších ekonomických vztahů pestřejší. Úspěch exportéra je podmíněn komplexní nabídkou podloženou financováním a účastí exportéra na zajištění obchodního případu (Svatoš a kol., 2009, s. 15).

### **2.1 Vývoj zahraničního obchodu**

Všeobecně každý i z nejstarších státních útvarů vyráběl některé zboží a životní potřeby lépe než druhý a měl zájem je směnit za jiné potřebné a žádoucí zboží (zejména drahé kovy nebo potraviny). V historii tak existovaly dvě možnosti, jak mohl stát toto potřebné zboží získat buď válkou, nebo obchodem (Svatoš a kol., 2009, s. 15). První jednoduchou formou zahraničního obchodu byla barterová směna zboží za zboží. S rozvojem zahraničního obchodu se kompenzace bartery postupně stávaly zbytečnou komplikací obchodu a vznikla potřeba všeobecného ekvivalentu. Vývoj zahraničního obchodu je tak úzce spojen s existencí a vývojem všeobecného ekvivalentu. Tento ekvivalent v historii nabýval různé podoby od pazourků, přes zlato, drahé kameny až po peníze. Novější vývojové formy zahraničního obchodu byly a jsou dodnes zatěžovány problematikou směnitelnosti měn pro realizaci směny. K výraznému rozvoji zahraničního obchodu dochází v době objevitelských zámořských cest na počátku novověku. Cesty cílily zejména do oblasti Afriky, Ameriky a později i Austrálie. Účelem těchto cest bylo zejména hledání nových trhů a bohatství (Beneš, 2004, s. 28).

Dalším důležitým podnětem rozvoje zahraničního obchodu a dělby práce byla průmyslová revoluce. Zejména vynálezy parního stroje, lokomotivy, průlom textilního průmyslu a objev elektřiny způsobily velký rozkvět společnosti a mezinárodního obchodování.

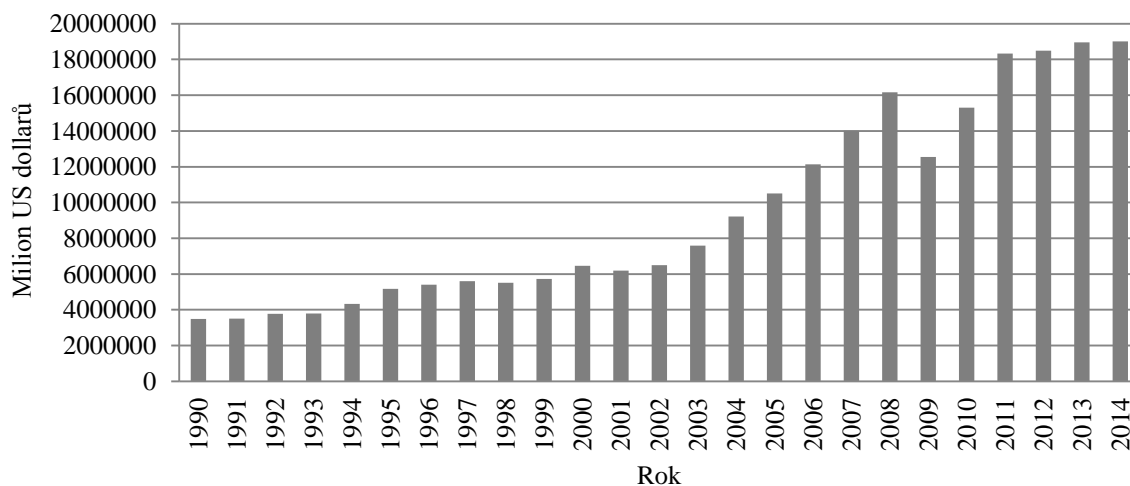
S příchodem světových válek naopak nastal útlum mezinárodního obchodu, neboť účastníkům válečného konfliktu se změnily preference a zaměřili na získání zbraní,

munice a potravin. Po skončení druhé světové války začalo období, které bylo označeno jako vědecko-technická revoluce. Tento nástup urychlil mezinárodní spolupráci a došlo k největšímu rozkvětu zahraničního obchodu. Toto období je typické rozvojem infrastruktury, kosmických objevů a telekomunikací (Beneš, 2004, s. 29).

Pro dnešní dobu je charakteristický jev globalizace, který byl donedávna nazýván internacionalizací. Internacionalizace představuje rostoucí geografické šíření ekonomických aktivit přes hranice států. V případě globalizace však státní hranice již přestávají hrát roli mantinelů (Kunešová a kol., 2014, s. 24). Globalizace je intenzivním propojování světových ekonomik, odvíjí se od odstranění bariér mezinárodního obchodu a liberalizaci zahraničních vztahů. Je to pokročilejší forma internacionalizace, která zahrnuje integraci mezinárodně rozptýlených aktivit v politických a sociálních sférách, včetně mezinárodního obchodu (Pichanič, 2004, s. 10). Vliv globalizace ve světě dospěl k novým projevům tzv. glocalizaci, za kterou označujeme globální adaptaci produktů podle potřeb spotřebitelů na jednotlivých místních trzích (Robertson, 2014, s. 10). V posledním desetiletí pak vývoj mezinárodního obchodu patří k nejdynamičtějším prvkům vývoje světové ekonomiky.

V důsledku celosvětového vzájemného propojení, rychlého rozvoje komunikačních technologií, vysoké celosvětové specializace a standardizace neustále roste objem zahraničního obchodu (Gullová, 2013, s. 18). Rostoucí vývoj potvrzují i celkové světové statistiky. V následujícím grafu je zobrazen vývoj celkových exportů ve světě v milionech dolarů od roku 1990 do roku 2014, který uvádí databáze Světová obchodní organizace (WTO).

Obrázek č. 1: Vývoj světových exportů v letech 1990 – 2014 v milionech US dolarů



Zdroj: WTO, 2016b

Z grafu vidíme, že od roku 1990 do roku 2014 se celkový počet exportů zpětinasobil. V roce 2009 byl zaznamenán velký pokles jako projev předchozí finanční krize (Shelburne, 2012, s. 2). Za poslední čtyři roky tj. 2011 - 2014 můžeme zpozorovat velmi zpomalený trend růstu světových exportů. Za tímto trendem můžeme hledat příčiny v odhalení zemí s velkými zahraničními dluhy, v ostrých výkyvech směnných kurzů a poklesu cen komodit. Tyto efekty narušují křehký hospodářský růst zranitelných ekonomik rozvojových zemí. Výsledky roku 2015 očekávají stejný pozitivní, ale pomalý růst. Bude to tak pátý rok po sobě s tempem růstu menšímu 3% (WTO, 2016a).

## **2.2 Formy zahraničního obchodu**

Zahranění obchod má řadu tradičních a netradičních forem. Mezi tradiční formy se řadí export, import a reexport. Export neboli vývoz představuje hodnotu zboží odeslaného do zahraničí, které přestoupilo státní hranici za účelem jeho trvalého nebo dočasného ponechání v zahraničí. Import neboli dovoz vyjadřuje hodnotu zboží přijatého ze zahraničí, které přestoupilo státní hranici za účelem jeho trvalého nebo dočasného ponechání v tuzemsku (Český statistický úřad, 2016). Reexport představuje kombinaci exportu a importu. Jde o situaci, kdy je zboží dovezeno rezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí s následným vývozem. Někdy se také můžeme setkat s pojmem reimport. V takovém případě se jedná o vývoz zboží rezidentem domácí ekonomiky do zahraničí s následným dovozem (Machková, 2010, s. 33).

Mezi netradiční formy zahraničního obchodu můžeme zařadit jednoduchý tranzitní obchod, zušlechťovací styk nebo kvazi-tranzitní obchod. Jednoduchý tranzitní obchod zahrnuje obchod mezi nerezidenty ekonomiky. Zušlechťovací styk představuje dovoz zboží nerezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí za účelem jeho zušlechtění nebo opravy a následný vývoz. Kvazi-tranzitní obchod reprezentuje dovoz zboží nerezidentem domácí ekonomiky ze zahraničí s následným vývozem, zpravidla v rámci stejného integračního uskupení.

Kromě tradičního členění lze zahraniční obchod členit také na vnitřfiremní a mezifiremní obchod. Vnitřfiremní obchod se uskutečňuje mezi mateřskou a dceřinými společnostmi v rámci nadnárodních firem. Mezifiremní obchod nastává v případě, kdy účastníci obchodního vztahu nejsou vzájemně propojeni z hlediska vlastnictví. Specifickým příkladem mezifiremního obchodu na zahraniční outsourcing,

kdy dochází k přenosu části podnikových aktivit (výroby a služeb) na jiné zahraniční firmy (Štěrbová a kol., 2013, s. 16-17).

### **2.3 Význam zahraničního obchodu v ekonomice země**

Pro hodnocení zahraničního obchodu v ekonomice každé země se využívá základních hledisek: efektivnost, proporcionalita a demonstrativní efekt. Efektivnost představuje snahu soustředit se v exportní politice na ty výrobky, kde může země dosáhnout maximálních úspor společenské práce. Na tyto produkty pak země soustředí výzkum, vývoj, propagační úsilí a další. Proporcionalita tvrdí, že je jen málo zemí na světě, které mají dostatečně velký domácí trh a průmyslovou základnu schopnou soběstačného vývoje. Jsou to země, které mají komplexní surovinovou základnu a jsou schopné pokrýt potřeby vlastní domácí průmyslové výroby. Mezi takové země patří například USA nebo Ruská federace (Kunczik, 2004, s. 48 – 61). Demonstrativní efekt tvrdí, že vývozní program každé země představuje určitou vizitku stavu a úrovně ekonomiky dané země. Dovozní program pak naopak znamená způsob řešení proporcionality (získání užitečných hodnot, které v zemi scházejí) a také zajištění zrychleného ekonomického rozvoje dovážející země. Jde tedy o určitou demonstraci světového technického, designového, módního trendu, který může působit stimulačně na společenský a ekonomický pokrok (Svatoš a kol., 2009, s. 21).

Význam zahraničního obchodu je také důležitý pro celkové vztahy zemí spolu obchodujících. Vzájemný vztah zemí je tím stabilnější, čím větší je hospodářská provázanost těchto zemí. Proto je možné můžeme tvrdit, že zahraniční obchod výrazně podporuje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. V případě sousedních zemí funguje zahraniční obchod jako prostředek budování trvalých a kvalitních sousedských vztahů. Zahraniční obchod také přispívá k růstu vzdělanosti. Obyvatelé zemí orientujících se na vývoz nutí k intenzivnímu studiu technických novinek, forem zahraniční spolupráce, jazyků i národních kulturních specifik (Beneš, 2004, s. 30).

Vliv jednotlivých uvedených faktorů hlediska, efektivnosti, proporcionality a demonstrativního efektu je na ekonomiku každé země různý. V zásadě se dá říci, že čím je země větší a má více obyvatel, tím je míra závislosti ekonomiky na vnějších ekonomických vztazích menší (Meyer, 1998, s. 75-76).

## 2.4 Výhody zahraničního obchodu pro firmy

Motivace, které vedou firmy k obchodování na zahraničním trhu, jsou velmi odlišné. Jedním z nejvýznamnějších důvodů je vidina růstu prodeje. Zatímco potenciál prodeje lokálního trhu může mnoha malým firmám postačit, některým středním a větším firmám, které dospěly na místním trhu saturace, tento trh nestačí a jedinou cestou pro růst prodeje je rozšíření na trhy zahraniční. Růst prodeje s sebou může přinést zvýšení ziskovosti, produktivity, snížení jednotkových nákladů, zvětšení velikosti firmy a zlepšení konkurenceschopnosti (Waisová, 2014, s. 11). Expanze firem na zahraniční trhy však s sebou nese i rizika, kterým je věnována následující podkapitola.

V mnoha případech vývoz může přispívat ke zvýšení zisku, protože průměrné objednávky od zahraničních zákazníků jsou často větší než od tuzemských odběratelů. Dovozy obecně objednávají celokontejnerové dodávky namísto paletových (Daniels, 2007, s. 567). Některé výrobky, které jsou jedinečné nebo velmi inovativní povahy mohou rovněž přinést vyšší ziskové marže v zahraničí než na místním trhu. Nicméně v rámci zahraničního obchodu je velmi běžné, že ziskové marže z exportních prodeje jsou menší než na tuzemském trhu. Důvodem toho je vysoce konkurenční povaha exportních trhů, která nutí vývozce k nižším cenám a redukci nákladů. Orientace na zahraniční trhy může vést k snížení jednotkových nákladů rozpuštěním fixních nákladů do většího počtu výrobků. To platí zejména pro výrobky a služby, které jsou univerzální a mohou se bez příliš finančně náročných úprav prodávat na zahraničních trzích. U ostatních výrobků je nutné, aby firma zainvestovala do adaptace výrobku. Zodpovědný vývozce tedy musí před zahájením obchodu propočítat, zda se mu expanze na zahraniční trhy vyplatí (Machková, 2010, s. 10).

Pokud firma obchoduje pouze na domácím trhu, je vystavena rizikům a výkyvům tohoto trhu a může jimi být velmi snadno ohrožena. Díky obchodování na více zahraničních trzích firma rozkládá rizikové portfolio a snižuje riziko hrozeb způsobeného výkyvy hospodářských cyklů místního trhu. Případný pokles růstu jednoho trhu tak může být vykompenzován zvýšeným růstem trhu jiného. Můžeme tvrdit, že zahraniční obchod pomáhá společnostem minimalizovat efekt sezónních výkyvů prodeje. Zejména společnosti, které nabízejí sezónní zboží a služby, mohou v době útlumu přesunout své prodejní aktivity na jiné trhy podle sezony a redukovat tak své riziko (ExportHelp, 2015a).

Pomocí zahraničního obchodu mohou firmy prodlužovat životní cyklus svých výrobků a služeb. Na začátku životního cyklu prodeje výrobku začínají růst, ve fázi zralosti se růst prodeje postupně zpomaluje, až začne klesat ve fázi úpadku (Rungman, 2006, s. 164). Aby firma oddálila fázi úpadku, může za pomoci vstupu na nové trhy navyšovat prodeje, prodloužit tak fázi zralosti a tím celkový životní cyklus produktu.

Globální trh je vysoce konkurenční prostředí. Aby se podniky mohli zahraničního obchodu účastnit, musí dbát na svoji efektivnost a kvalitu. Účast v zahraničním obchodu firmám přinese status exportéra. Pro mnoho podniků je tento status velmi důležitý a může být i hlavním důvodem obchodování na zahraničních trzích (ExportHelp, 2015a).

## **2.5 Rizika zahraničního obchodu firem**

Zatímco přínosy expanze na zahraniční trhy zdaleka převažují nad nevýhodami. Malé a střední podniky čelí mnoha výzvám, které s sebou účast na mezinárodních trzích přináší. Samotné rozhodování o expanzi stojí firmu čas a peníze. Management firmy se musí věnovat analýze podmínek zahraničních trhů a zvažování faktorů nutných pro učinění rozhodnutí o vstupu na trh. Získávání informací ze zahraničních trhů je mnohem náročnější než analyzování domácích trhů. V některých méně vyvinutých zemích dokonce mohou i spolehlivé informace o tržních charakteristikách a kulturních bariérách být až nedostupné. Analyzování trhů způsobí, že klíčoví zaměstnanci firmy mohou být na nějakou dobu odvráceni od svých běžných zodpovědností a činností, což snižuje jejich efektivnost (Sakarya a kol., 2007, s. 209).

Exportování s sebou nese také dodatečné náklady, včetně logistických, administrativních a marketingových. Vývoz zboží za hranice může být zatížen dopravními náklady, které v některých případech mohou být i pro firmu neúnosné. Propagační materiály jako katalogy, brožury, plakáty a další marketingové propagační předměty by měly být přeloženy do cizích jazyků. To platí také pro výrobní obaly, etikety a označení výrobku. Exportující společnosti by také měly přizpůsobit své webové stránky pro cizojazyčné návštěvníky (UNZCO, 2012). V některých případech je nutné pro zahraniční trhy modifikovat produkt, to s sebou nese další náklady. Dle legislativy a bezpečnostních pravidel cílových trhů podnik upravuje samotný produkt, získává potřebnou certifikaci, upravuje přepravní podmínky a obstarává nutnou administrativu (ExportHelp, 2015b).



Při vývozu společnost podstupuje velké finanční riziko. Příjem plateb z mezinárodních transakcí jsou nejen časově náročnější, ale i složitější než na domácím trhu. Firmy proto musí finanční riziko předem pečlivě zvážit (Expertbase, 2015).

Exportní operace společnosti s sebou přináší různá rizika v důsledku odlišnosti preferencí cílových spotřebitelů na jednotlivých trzích. Zákazníci na zahraničním trhu například nemají o produkty společnosti zájem a mohou uctívat jiné hodnoty, než jaké exportér nabízí. Existuje také riziko malé kupní síly obyvatelstva. Je zjevné, že není možné prodávat produkt či službu, které zákazník na cílovém trhu nechce, nepotřebuje, nebo si je nemůže dovolit koupit. Na předcházení těchto rizik je vhodné v předstihu provést důkladnou analýzu zahraničního trhu včetně průzkumu spotřebitelů (Waisová, 2014, s. 21).

V souhrnu můžeme říci, že expanze na zahraniční trhy vyžaduje pečlivé plánování, finanční kapitál, tržní know-how, přístup ke kvalitnímu výrobku, konkurenceschopné cenové strategie a odhodlání managementu firmy. Uvědomění si výzev a příležitostí trhů je nutné pro úspěch obchodního případu. Zatímco neexistují pevná pravidla, která by společností pomohla učinit rozhodnutí vyvážená. Analyzování zahraničních trhů dle individuálních preferencí firem je stěžejní pro vstup na nový perspektivní trh, udržení kroku s konkurencí a případně i realizaci zisku (Expertbase, 2015).

## **2.6 Formy vstupu firem na zahraniční trhy**

Zvolení způsobu vstupu firem na zahraniční trhy, je klíčovým strategickým rozhodnutím. Podnik při rozhodování může zvolit řadu forem vstupu podle rizikovosti zahraničního trhu nebo konkurenceschopnosti firmy. Rozhodnutí také ovlivňují cíle a finanční zdroje podniku. Konečné rozhodnutí o vstupu firmy na trhy se provádí na základě analýzy zahraničních trhů. Formy vstupu podniku podle intenzity vstupu můžeme členit do základních tří kategorií: **vývozní a dovozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy** (BusinessInfo, 2009a).

**Vývozní a dovozní operace** jsou tradiční formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako nejjednodušší forma, která nevyžaduje náročné investice. Při vývozu firmy využívají řadu obchodních metod a spolupracují na základně smluvních vztahů s různými subjekty, mezi které můžeme zařadit prostředníky, výhradní prodejce nebo obchodními zástupce (Machková, 2009, s. 34).

Prostředníci jsou subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Výhodou použití prostřednických firem jsou tak nižší náklady a eliminace rizik, neboť prostředníci dobře znají cílový trh a přebírají na sebe riziko. Nevýhodou této formy vstupu na trh je ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem (Příkrylová, 2010, s. 208).

Další formou vstupu na zahraniční trhy je výhradní distribuce. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než výhradnímu prodejci. Výhradní prodejce je tak jediným subjektem, který má právo zboží na daném trhu prodávat. Výhodou výhradního prodeje je rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje v již vybudovaných distribučních cestách. Nevýhodou podobně jako u prostředníka je ztráta bezprostředního kontraktu s trhem. Dodavatel však obvykle může na daném trhu provádět výzkum a realizovat vlastní komunikační politiku (BusinessInfo, 2009a).

V mezinárodním obchodě se setkáváme s řadou subjektů fungujících na zastupitelské bázi. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Výběr obchodního zástupce je stěžejní a měl by být pečlivě zvážen a proto vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné. Zástupci by měli zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obrátu za stanovené období. Zástupci je po uzavření obchodu vyplacena provize (Machková, 2010, s. 21).

**Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice** využívají firmy v případech, kdy nechtějí v zahraničí investovat, ale chtějí zvýraznit přítomnost svých výrobků a služeb na cílovém trhu jinými než vývozními operacemi. Mezi tyto formy patří licence, franchising nebo smlouvy o řízení. Všechny tyto formy mají podobný rys, jde o smluvní vztahy mezi partnery, kdy velká firma poskytuje právo využívání nehmotného statku (licence, patentu, know-how, označení) menší firmě v zahraničí (Machková, 2009, s. 81).

**Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy** představují nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit a nejvíce investičně náročnou formu. Jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo

portfoliových investic. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi (Vochozka a kol., 2012, s. 513). Většina přímých zahraničních investic má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů na zahraničních trzích (BusinessInfo, 2009a).

V této práci se budeme věnovat vývozním operacím, neboť se v rámci cíle práce zaměříme na problematiku hledání příležitostí pro vývoz vybrané společnosti. Zkoumaná společnost neplánuje investičně vstupovat na zahraniční trhy, ale hledá možnosti rozšíření svých produktů přes vývozní obchodní operace.

## **2.7 Vývozní obchodní operace**

Každá exportní obchodní operace se liší svým obsahem, místním a časovým průběhem. Vývozní obchodní operace se skládá z několika navazujících a vzájemně se prolínajících fází: První je fáze přípravná, při které vývozce získává a analyzuje informace o svých budoucích možných partnerech a o zemi, ve které by obchodní operace měla být uskutečňována. V této fázi jsou pomocí analýz zahraničních trhů vyhodnocovány různé exportní možnosti firem a následně vybrány nejvhodnější varianty. Sám vývozce si stanoví své individuální podmínky, za kterých bude ochoten konkrétní vývoz realizovat. Druhou v pořadí je fáze kontrakční, ve které musí dojít k vzájemné a bezvýhradné shodě obou partnerů obchodní operace a následnému podepsání kupní smlouvy s povinnými náležitostmi. Poté následuje fáze realizační, při které probíhá dodání zboží dodavatelem do dané destinace odběrateli. Obchodní operace končí ve fázi finalizační převzetím zboží ze strany kupujícího a úhradou kupní ceny (Sato, 1999, s. 8).

V přípravné fázi obchodního případu společnost využívá mezinárodní marketing, který hraje v úspěšných firmách významnou integrující úlohu. Vyplývá z nutnosti koordinace mezinárodních komerčních aktivit podle svého okolí. (Machková, 2009, str. 12). Obecně je mezinárodní marketing definován jako podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích (Waisová, 2014, s. 14). Cílem je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Podnik se tak orientuje na

zahraniční zákazníci, snaží se uspokojovat jejich potřeby a zaměřuje se na budování dlouhodobých pozitivních vztahů. Součástí mezinárodního marketingu je výzkum zahraničních trhů, volba formy vstupu na zahraniční trhy, výběr cílového zahraničního trhu a realizace mezinárodního marketingového mixu. Poté, co se potenciální zahraniční trhy vyhodnotí a vybere se nejvhodnější trh, firma připraví své mezinárodní marketingové strategie pro expanzi. Vytvoří se mezinárodní značková, výrobní, cenová, distribuční politika marketingové strategie.

Při realizaci mezinárodního marketingu firmy obvykle následují postup:

- podnik si vytipuje několik zahraničních trhů a provede analýzu tržních příležitostí;
- vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet;
- zvolí si obchodní metodu;
- rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix;
- vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh (Machková, 2009, s. 13-14).

Další kapitola bude věnována analýze zahraničních trhů, která je klíčovou částí přípravné fáze obchodní operace.

### 3 Analýza zahraničních trhů

Před uskutečněním obchodní operace v přípravné fázi je pro úspěch na vysoce konkurenčním mezinárodním trhu stěžejní, aby firma provedla řadu analýz pro pochopení fungování trhů a nalezení faktorů, které ovlivňují daný trh a jeho ekonomiku (Beneš, 2004, s. 133). V této fázi se uskutečňuje takzvaný výzkum zahraničního trhu, v angličtině nejčastěji označované jako foreign market research (Waisová, 2014, s. 18). Analýza zahraničního trhu zahrnuje systematický a objektivní sběr informací o prostředí vně firmy, jejich analýzu, vyhodnocení a interpretaci s cílem zprůhlednit možnosti expanze firmy na zahraniční trhy pomocí odpovídající marketingové strategie.

Za pomoci důkladné analýzy může firma předcházet rizikům spojených s exportem na nové trhy. Analýza zahraničního trhu pomáhá firmě rozhodnout se, který zahraniční trh je pro ni nejlepší a jaké produkty jsou pro daný trh vhodné. Pomáhá odhalit, které trhy jsou největší, které nejrychleji rostou, jaké jsou trendy na daném trhu, jaké jsou právní, politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické podmínky a jaká jsou omezení na trhu (Sekarya a kol., 2007, s. 210). Výsledky těchto analýz budou stěžejním základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, rozhodnutí o vstupu na trh a formě vstupu. Čím více má exportní firma znalostí o novém trhu a lidech, tím pravděpodobněji uspěje (Waisová, 2014, s. 22).

Dříve, než podnik začne s výzkumem, je dobré sumarizovat záměr firmy. Je třeba stanovit přesné cíle, kterých chce podnik pomocí analýzy dosáhnout. Cílem může být například hledání nových distribučních kanálů či expanze do nových teritorií a sektorů. Důležité je také stanovení základních otázek zkoumání, na které chceme v průběhu analýzy odpovědět. Zkušení exportéři doporučují tři základní otázky. První je ohodnotit, jak velká je příležitost na daném trhu. Tedy první důležitá otázka by měla znít: Kolik potencionálních zákazníků na daném trhu pro firmu je? Pro odpověď na tyto otázky je ideální využití oborových statistik nebo reportů z odvětví. Z dat o zahraničním trhu si můžeme vyjádřit podíl cílových zákazníků, či velikost koupěschopné poptávky dané země. Další otázkou, kterou by se firmy měly zaměřovat je: Jaká je nákladová náročnost vstupu na trh? Poslední důležitou otázkou, kterou by si měly firmy položit, je: Jaké jsou podmínky vstupu na daný trh? Bariéry vstupu mohou být různého charakteru přes legislativní, daňové, logistické a další (BusinessInfo, 2015a).

Pokud víme, na jaké otázky hledáme odpověď, je třeba si ujasnit, jaký výzkumný postup zvolíme a jak a kde budeme získávat informace. Pokud podnik realizuje výzkum sám, může využít primární a sekundární výzkum. Sekundární analýza tzv. desk research je analýza a zpracování dat, která byla pořízena pro jiný záměr (Allen, 2001, s. 167). Výhodou této metody jsou nižší náklady, nižší organizační náročnost. Nevýhodou je omezení dat, které odpovídají potřebě původního výzkumníka (Waisová, 2014, s. 27–33). Sekundární data v mnohých případech nemusí být transparentní kvality, je tedy třeba pečlivě vybírat zdroje a ověřit si poskytovatele údajů. Primární výzkum představuje sběr informací, při kterém je výzkumník v přímém kontaktu s aktéry trhu. Mezi používané techniky primárního výzkumu je pozorování, dotazování či experiment (Nargundkar, 2008, s. 12). Primární výzkum oproti sekundárnímu vyžaduje hlubší znalosti výzkumných metod, pečlivější přípravu a důkladnější analýzu. Pro analýzu zahraničních trhů ve většině případů postačuje desk research doplněný o méně náročné techniky primárního výzkumu jako dotazování a pozorování (Waisová, 2014, s. 34-36).

Důležité při výzkumu zahraničních trhů je hodnocení vnějšího prostředí podniku v jednotlivých regionech. Vnější prostředí dělíme na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku a ovlivňuje konkurenceschopnost daného průmyslu. Můžeme jej hodnotit například s využitím analýzy PEST. Tato metoda hodnotí politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory vnějšího prostředí. Někdy bývají do hodnocení přidány i ekologické faktory, například u metody STEEP. V případě, kdy jsou hodnoceny environmentální faktory a legislativní faktory jsou odděleny od politických, jedná se o metodu PESTEL (Allen, 2001, s. 54). V této práci se budeme věnovat zejména analýze PEST, bez zvlášť vymezeného hodnocení environmentálních faktorů. Ačkoliv mnoho společností uznává důležitost environmentálního prostředí, v mnohých případech tento faktor má minimální vliv na tvorbu strategie firmy. Tato situace platí pro vybranou hodnocenou společnost, proto nám pro hodnocení vyhovuje PEST analýza. V případě potřeby environmentální normy mohou být zařazeny do politicko-právního prostředí. Faktory PEST analýzy postačí společnosti utvořit představu o daném trhu objektivně (Bensoussan, 2008, s. 169)

Mezoprostředí oproti makroprostředí může podnik částečně ovlivňovat nástroji marketingu, hodnotíme jej například pomocí Porterovy analýzy. Model slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb trhu (Hill, 2010, s. 42). Vnitřní prostředí podniku tzv.

mikroprostředí přímo podnik ovlivňuje svými činnostmi. V rámci hodnocení analýzy zahraničních trhů se výzkum zaměřuje zejména na vnější prostředí (Fotr, 2012, s. 39). PEST a Porterova analýza jsou tedy stěžejními způsoby vymezení faktorů prostředí, které jsou analyzovány v rámci zahraničních trhů.

### **3.1 PEST analýza**

Potřeby pro rozhodování konkrétního podniku o expanzi na zahraniční trh nejlépe pokryje analýza makroprostředí zahraničního teritoria tzv. PEST analýza. Jedná se o analýzu politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí. Cílem PEST analýzy není pouze detailně popsat trendy prostředí, ale vybrat pro podnik ty podstatné, které jsou v danou dobu důležité pro jeho působení na zvoleném trhu. Jejich volba se bude patrně v průběhu času měnit, podle toho jak se bude měnit situace společnosti na trhu. Analýza očekávaného vývoje prostředí začíná daleko dříve, než celý vývoz začne. Níže budeme jednotlivé oblasti makroprostředí popisovat odděleně, důležité je však poznamenat, že jednotlivé oblasti jsou vzájemně provázány a vzájemné interakce těchto oblastí generují nové hrozby a příležitosti.

#### **3.1.1 Politicko-právní prostředí**

Politické a právní prostředí je základním vlivem, který rozhoduje o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje vývozce pro expanzi na daný trh.

Do politického prostředí řadíme hodnocení politické stability země, stability investičního prostředí, včetně míry korupce a vládní agendy, členství země v mezinárodních organizacích včetně organizací ekonomických (Allen, 2001, s. 55). Hodnocení politického prostředí je důležité z několika důvodů. Předně proto, že politika přímo nebo nepřímo ovlivňuje celou ekonomiku země, stejně jako možnosti a omezení dovozu či vývozu (Machková, 2009, s. 28). Země ve válce se svými sousedy, nebo v občanské válce není hodnocena jako stabilní obchodní partner. Riziko budoucí války a občanského neklidu může odhalit hlubší analýza. Mnohé autority doporučují na počátku posoudit negramotnost obyvatelstva, etnické problémy, sporné hranice a náboženské otázky země. V rámci průzkumu by se také neměl zanedbat pohled na politické strany a jejich rozložení ve státě, vliv armády, bezpečnostních složek, lobbistických uskupení či odborů (Beneš, 2004, s. 135).

Každá analýza zahraničního trhu by měla zahrnovat i výzkum právního prostředí vztahujícího se k činnosti dané firmy s ohledem na oblast její působnosti (Waisová, 2014, s. 102). Legislativní regulace země významně ovlivňuje rozhodování o budoucím působení společnosti na zvoleném trhu (Machková, 2009, s. 28). Do hodnocení právního prostředí můžeme zahrnovat obchodní a firemní právo dané země, právo duševního vlastnictví, daňové podmínky, pravomoci regulatorních úřadů a v neposlední řadě všechny další normy vytvářející pravidla obchodu a investic. Analýza právního prostředí zprvu nemusí být příliš hluboká, konkrétní právní normy budou analyzovány později v souvislosti s rozhodnutím firmy o expanzi. Byť se analýza právního prostředí na první pohled může jevit jako obtížná, většina vlád si dnes uvědomuje, jak je důležité přilákat zahraniční investory, a tak je často základní ekonomický legislativa dostupná prostřednictvím ministerstev obchodu či agentur na podporu investic.

Na závěr shrneme rozhodující faktory pro hodnocení politického a právního prostředí, které jsou podle Waisové (2014, s. 102) následující:

- Stabilita politického prostředí;
- Členství země v integračních uskupeních;
- Politické a právní překážky vstupu na trh pro zahraniční firmy;
- Úroveň korupce;
- Respektování práva a soukromého vlastnictví;
- Výskyt teroristických útoků, násilných incidentů a kriminálních činů;
- Existence funkční policie, funkční soudní systém, vymahatelnost práva;
- Stabilita daňového a firemního práva;
- Existence environmentálních norem upravující aktivity firmy.

### **3.1.2 Ekonomické prostředí**

V rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány ukazatele jako například zahraničně obchodní politika vlády země, kurzová politika a základní makroekonomické ukazatele. Zahraničně obchodní politika státu cíleně působí protekcionisticky nebo liberálně na zahraniční obchod pomocí obchodně politických nástrojů jako mezinárodní smlouvy, tarifní nástroje (cla) nebo netarifní nástroje (kvóty, minimální cena atd.). Z pravidla zahraniční politika méně vyspělých zemí mívá často protekcionistický charakter, neboť se snaží chránit domácí trh před konkurencí (Machková, 2014, s. 28-29).



Kurzová politika ovlivňuje do značné míry všechny mezinárodní podnikatelské aktivity. Z proměnlivosti měnového kurzu vyplývá kurzové riziko. Nestabilita měnových kurzů zvyšuje nespolehlivost cenových kalkulací a zvyšuje náklady spojené s nutností zajištění proti kurzovému riziku. Díky vývoji měnového kurzu je také ovlivňována konkurenceschopnost exportérů. V případě příliš silné tuzemské měny mají vývozci problém s uplatňováním výrobků na zahraničních trzích, protože jejich výrobky přestávají být cenově konkurenceschopné (Rungman, 2006, s. 203).

Pro hodnocení ekonomického vývoje země pomocí makroekonomických ukazatelů je nutno sledovat vývoj HDP na obyvatele, vývoj míry nezaměstnanosti, inflace, výše průměrného platu apod. (Beneš, 2004, s. 135).

Faktory, které se hodnotí v rámci ekonomického prostředí, jsou například:

- Zahraničně obchodní politika;
- Vývoj měnového kurzu;
- HDP na obyvatele;
- Nezaměstnanost;
- Inflace;
- Kupní síla obyvatelstva.

### **3.1.3 Sociální a kulturní prostředí**

Dále jsou do makroekonomické analýzy zahrnovány demografické ukazatele. Exportní firmy chtějí zjistit velikost potenciaálního trhu, pomocí zastoupení cílové skupiny v populaci země, spotřebního chování obyvatel a jejich životní úrovně. V případě, že analýza trhu hodnotí situaci v nějakém sektoru průmyslu nebo služeb, je důležité se zaměřit také na ekonomické trendy daného oboru (Waisová, 2014, s. 64)

Stejně sem patří i faktory kulturní, které mají velký vliv na spotřební chování obyvatel země, ale i na vnímání marketingu společnosti a reklamy. V běžném případě může nastat situace, že výrobek nebo služba nebude přijatelná bez úprav pro místní kulturní či společenská specifika (Rungman, 2006, s. 374). Aby firma mohla na zahraničním trhu uspět, musí porozumět kultuře a životnímu stylu cílového trhu a přizpůsobit se mu. Analýza by měla zahrnovat stručný přehled společenských, kulturních, zvykových, etických, hodnotových, etnických a náboženských specifíků daného trhu, které budou významné pro úspěch exportní expanze podniku na trh (Machková, 2014, s. 35).

Faktory, které se hodnotí v rámci sociálního a kulturního prostředí, jsou například:

- Potencionální zákazníci;
- Životní úroveň obyvatelstva;
- Spotřební chování obyvatel;
- Vliv kultury na spotřební chování.

### **3.1.4 Technologické prostředí**

Technologické prostředí ovlivňuje do značné míry marketingové strategie všech mezinárodních podnikajících firem. Technologické prostředí poskytuje informace o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-technického potenciálu (Allen, 2001, s. 72). Základními souhrnnými ukazateli pro mezinárodní srovnání jsou: výdaje na výzkum a vývoj, celkový stav technologie, počet mezinárodních patentů nebo počet vědeckých pracovníků. Detailní hodnocení technologického prostředí je zejména důležité u firem využívajících nové technologické postupy, nebo průmyslových firem plánujících outsourcing či budování vlastních poboček. Pro firmy zabývající se vývozem spotřebního či potravinářského zboží nemusí být technologické prostředí natolik klíčové pro strategické rozhodnutí (Machková, 2009, s. 36).

Faktory, které se hodnotí v rámci sociálního a kulturního prostředí, jsou:

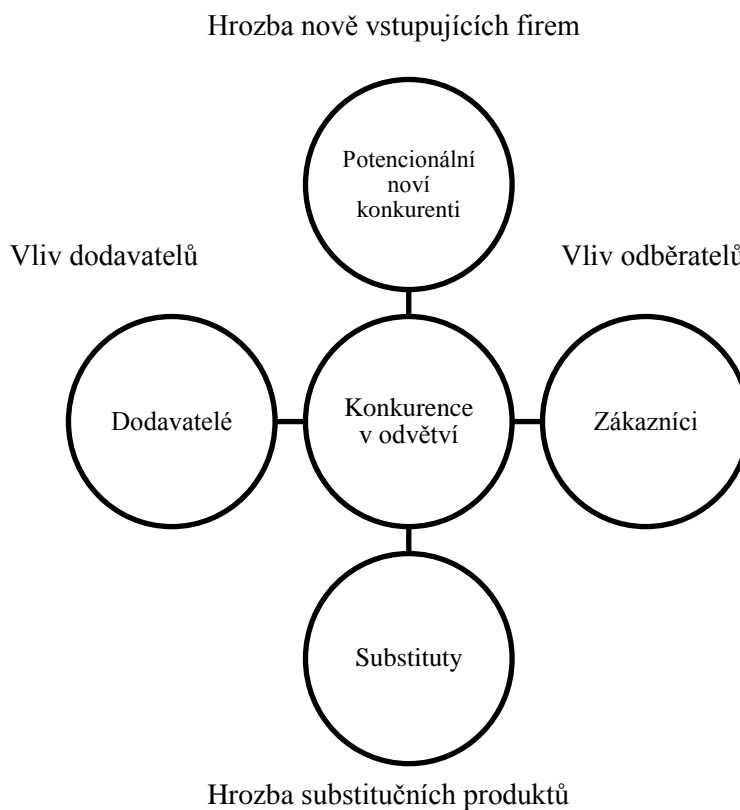
- Ukazatele výdajů na výzkum a vývoj;
- Úroveň technologie;
- Počet mezinárodních patentů;
- Počet vědeckých pracovníků.

### **3.2 Porterova analýza**

K analýze vnějšího prostředí trhů patří analýza mezoprostředí. Pro analýzu bývá využíván tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil (Ahlstrom, 2010, s. 131). Tento model zkoumá oborové okolí společnosti, identifikuje a dále analyzuje pět tržních sil, které značně ovlivňují postavení společnosti na trhu. Jde o stávající konkurenty, nové vstupující konkurenty na trh, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů a substituty (Hill, 2010, s. 42). Mezi těmito silami existují vazby, pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může mít vliv na ostatní. Díky poznání, kde a jakou měrou konkurenční síly působí, může podnik vytvořit svoji konkurenční výhodu. Těchto pět sil ovlivňuje

přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin ohrožení, které zobrazuje následující schéma (Kozel a kol., 2006, s. 30).

Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: Kozel a kol., 2006, s. 30

### **Stávající konkurence v odvětví**

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence je nejsilnější konkurenční silou, která ovlivňuje ziskovost firmy v odvětví, a proto je nutné ji zhodnotit. Tato síla je odrazem rivality mezi konkurenčními podniky. Velikost rivality mezi konkurenty se odvíjí od mnoha faktorů, kterými mohou být počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu či vysoké fixní náklady. Atraktivita trhu je tím nižší, čím je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů. V případě, kdy dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje na trhu, roste tlak na snižování cen. Růstem rivality se snižuje ziskovost v oboru a tím i jeho atraktivita (Ahlstrom, 2010, s. 136).

### **Potencionální noví konkurenti**

Velikost hrozby vstupu do odvětví závisí na reakci současných konkurentů vůči nově přistupujícímu podniku. Bariéry vstupu do odvětví obsahují například nutnost rychle

uplatnit ekonomiku z rozsahu, získání nových technologií, specializovaného know-how či certifikace a licencí. Další bariérou může být silná loajálnost zákazníků jiné značky, silné nároky na kapitál nebo nedostatek distribučních kanálů (Hill, 2010, s. 43). Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potencionální zisk rovněž vysoký. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů (Hanzelková, 2009, s. 109).

### **Substituty**

Substitut je jakýkoliv produkt, který uspokojuje stejnou potřebu zákazníků a může být jednoduše zaměňován spotřebou statku druhého (Jurečka a kol., 2013, s. 55). Síla substitučních výrobků nutí podniky ke snižování cen, omezuje tím zisky firmy. Exportér tedy musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků, efektivním způsobem se přizpůsobovat změnám, kontrolovat náklady firmy a snažit se předvídat přání a požadavky zákazníků (Kozel a kol, 2006, s. 31).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou firmu ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, náklady na přechod k jinému dodavateli jsou příliš vysoké, dodávky jsou pro firmu velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná (Hanzelková, 2009, s. 111).

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci vyvolávají tlak na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, a tím vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že roste koncentrace zákazníků, nebo když je produkt standardní nebo nediferenciovaný (Kozel a kol, 2006, s. 31).

Kvalitní provedení těchto analýz je nezbytnou vstupní investicí pro úspěch zahraniční expanze. Zhodnocením zmíněných faktorů mezoprostředí a mikroprostředí exportních trhů mohou firmy rizika obchodu snížit nebo dokonce vyloučit. Hloubka průzkumů a jejich rozsah závisí na velikosti trhu a komplikovanosti výrobku (Waisová, 2014, s. 12).

### 3.3 Metodika hodnocení trhů

Výběr zahraničního trhu patří mezi hlavní rozhodnutí firmy, které je uskutečněno na základě různých kritérií faktorů makroprostředí a mezoprostředí. V praxi bývá využíváno mnoho různých metod a modelů pro hodnocení a srovnávání trhů. Velmi oblíbenou metodou je hodnocení ve smyslu tzv. ratingu. V tomto případě si firma určí klíčové faktory a hodnotí jednotlivé potencionální lokality, uspořádané v tabulce proti vybraným kritériím na základě vybrané bodové škály. Lokalita, která získá nejvíce bodů je vybrána (Spilková, 2012, s. 26). Jedná se o postupy, které se podrobují logicko-racionálnímu kalkulu zahraničních trhů. Spojí sběr sekundárních objektivních faktorů se subjektivními postupy hodnocení (Berndt, 2007, s. 100-104). Modely hodnocení zemí mají za úkol strukturovat a systematizovat rozhodovací proces při volbě zemských trhů.

Modely nejčastěji využívané pro selekci vhodné země z více možností pro zahraniční expanzi, jsou check-list, scoring model a portfolio analýzy (Berndt, 2007, s. 106). Check-list postupy jsou díky své jednoduché manipulaci velmi rozšířené. Průběh modelu začíná stanovením řady relevantních kritérií, poté je přezkoušené plnění kritérií každé jednotlivé země. Na závěr jsou vyloučeny země, které nesplňují určitá kritéria. (Avlonitis, 2009, s. 93).

Druhým typem modelů je scoring model, který obsahuje seznam kritérií oceněných podle číselné váhy kritéria a bodového ohodnocení. Vynásobením těchto čísel získáme skóre jednotlivého kritéria, které reprezentuje vhodnost daného trhu pro expanzi (Milosevic, 2003, s. 22). Rozdíl těchto dvou modelů je v způsobu hodnocení kritérií. V check-list modelu jsou kritéria hodnocena na základě znaku ano-ne, naopak ve scoring modelu jsou hodnoceny podle konkrétní číselné hodnoty daného kritéria. Scoring model má tak lepší vypovídací hodnotu, neboť vyjadřuje význam daného kritéria v jednom souhrnném ukazateli (Avlonitis, 2009, s. 93).

Třetí metodou používanou pro výběr zemí pro export je portfolio analýza. Metoda má za pomoci dvoudimenzionálního grafického znázornění ulehčit selekci. Dimenze označujeme jako atraktivitu trhu a rizikový potenciál země. Podle umístění jednotlivých trhů na grafické matici je determinováno, který trh bude vybrán pro expanzi (Berndt, 2007, s. 109). Výhodou modelu je jeho jasná vizualizace, nevýhodou je, že musí být doplněna o detailnější analýzu, která určuje, jaké faktory se pod atraktivitou a rizikovostí trhu schovávají (Lomax, 2007, s. 168).

Pro účely této práce využijeme scoring model, neboť nejlépe splňuje potřeby hodnocené firmy a spojuje subjektivní hodnocení s objektivním. Mezi výhody modelu patří jednoduchost a přehlednost. Metoda poskytuje strukturované podklady umožňující transparentní a jasné rozhodnutí (Berndt, 2007, s. 110-113). Tento model hodnotí kritéria trhu makroprostředí a mezoprostředí zmíněné výše v kapitolách 3.1 a 3.2. Jednotlivé země jsou následně posouzeny podle relevantního významu kritérií a jejich bodového ohodnocení.

Cílem modelu je na jediném souhrnném ukazateli dokázat zachytit celkové ohodnocení jednotlivých trhů. Využití tohoto souhrnného ukazatele umožňuje firmám určit pořadí jednotlivých zemí, které přicházejí v úvahu pro export společnosti a tím definovat, který trh vybrat.

#### **Postup pro výpočet souhrnného ukazatele:**

1. Výběr kritérií pro hodnocení trhů
2. Stanovení vah kritérií (součet vah ukazatelů je 1)
3. Nalezení potřebných dat vybraných ukazatelů pro jednotlivé země
4. Stanovení bodového hodnocení kritérií pro jednotlivé faktory trhů zemí
5. Výpočet souhrnných ukazatelů pro danou zemi
6. Určení pořadí zemí podle velikosti souhrnného ukazatele

Souhrnný ukazatel pro příslušnou zemi pak můžeme vyjádřit pomocí následujícího vzorce:

$$SU_{země} = \sum_{i=0}^n (w_{ik} * g_i)$$

A platí, že

$$\sum_{i=0}^n g_i = 1$$

kde:  $w_i \in \{1; 2; 3; 4; 5\}$  a  $g_i \in \langle 0; 1 \rangle$ , přičemž

$SU$  ... souhrnný ukazatel

$i$  ... index kritéria ( $i=1, \dots, n$ )

$w_{ik}$  ... bodová hodnota kritéria  $i$ -tého kritéria  $k$ -té země

$g_i$  ... váha  $i$ -tého kritéria

Souhrnný ukazatel může nabývat různých hodnot podle rozložení bodového ohodnocení a důležitosti v intervalu. Obecně u souhrnného ukazatele platí, že za lepší hodnotu je považována hodnota co nejvyšší. Výpočet souhrnného ukazatele podle výše uváděných vztahů je prováděn zvlášť pro jednotlivé země při zahrnutí všech kritérií a ukazatelů.

Z výše uvedeného vyplývá, že je navržena bodovací metoda založená na škálování. Počet škál (intervalů) je stanoven na pět, což odpovídá doporučenému počtu podle Berndta (2007, s. 111). Bodové hodnotící kritérium  $w$  bude nabývat hodnot 1-5 v celých číslech. Slovní ohodnocení této škály je vysvětleno v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení kritéria

Bodové hodnocení kritéria slovně	Velmi dobré podmínky	Dobré podmínky	Uspokojující podmínky	Špatné podmínky	Neuspokojivé podmínky
Počet bodů	5	4	3	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 s využitím Berndt (2007, s. 111)

Výběr hodnotících kritérií provádí společnost na základě svých preferencí, které společnost uzná za vhodné. Kritéria jsou tedy volena podle hlavního cíle výzkumu, který si společnost volí před samotnou analýzou. Navzdory strategické důležitosti výběru cílového trhu, odborná literatura přesně nedefinuje jednotné stanovení hodnotící kritéria trhů, existují pouze doporučení. Tato kritéria mohou zahrnovat ukazatele bohatství, velikost, růst, konkurenceschopnost a snadnost přístupu (Sakarya, 2007, s. 211). Některé studie doporučují rozdělení kritérií do kategorií: velikost trhu pro specifický produkt, růst trhu, dostupnost a nákladová náročnost výroby, úroveň hospodářského vývoje, prostředí země, konkurence a znalost trhu (Whitelock, 2004; s. 1438; Evans, 2012, s. 1). Jiná studie hodnotí trhu na základě dlouhodobého tržního potenciálu, kulturní odlišností a přístupnost zákazníků (Sakarya, 2007, s. 214).

V rámci této práce se budeme řídit potřebami zkoumané společnosti. Ve spolupráci se zahraničním oddělením byl zvolen scoring model, ve kterém se řadí kritéria do základních šesti kategorií: potenciál trhu, vhodnost produktů, konkurence, bariéry vstupu, logistické náklady a investiční náklady. Cílem této práce je, vybrat vhodný trh pro konkrétní firmu dle vlastních potřeb, proto budou respektováno rozhodnutí firmy. Specifická kritéria s indikátory, které společnost využívá, jsou popsány v kapitole 5.

Poté, co jsou stanovená základní kritéria, je jednotlivým kritériím přidělena určitá váha. Číslo váhy ( $g$ ) může nabývat hodnot  $<0;1>$  a celková suma vah všech kritérií je 1. Hodnota představuje jakousi důležitost pro rozhodování firmy na základě zkušeností a subjektivních preferencí. Hodnota 1 představuje nejdůležitější ohodnocení váhy. Hodnota 0 zas představuje nevýznamný faktor pro hodnocení a následné rozhodnutí firmy (Avlonitis, 2009, s. 94). Jednotlivým kategoriím hodnotících kritérií je přidělena váha podle rozhodnutí managementu společnosti. Zpravidla bývají pro firmy nejdůležitější při exportování kategorie kritérií: potenciál trhu a vhodnost produktů.

Vybrané váhy a bodové ohodnocení se zadají do skórovací tabulky, která určí souhrnný ukazatel dané země. Celková hodnota souhrnného ukazatele země je podle výše uvedeného vzorce vypočítána jako součin bodového hodnocení kritéria a váhy. Na závěr jsou hodnoty souhrnného ukazatele jednotlivých zemí přeneseny do výsledné tabulky určující pořadí jednotlivých hodnocených zemí podle vhodnosti expanze firmy na zahraniční trhy. Výsledná tabulka určující pořadí států podle vhodnosti exportu výrobků bude vypracována dle následujícího vzoru.

Tabulka č. 2: Výsledná tabulka určující pořadí států podle vhodnosti exportu výrobků

Hodnotící kritéria	1. Potenciál trhu	2. Vhodnost produktů	3. Konkurence	4. Bariéry vstupu na trh	5. Logistické náklady	6. Investiční náklady	Souhrnný ukazatel země	Pořadí států
Země <sub>k</sub>	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum (w_{ik} * g_i)$	X.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016



#### 4 Představení společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.

Společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. patří k nejvýznamnějším výrobcům šumivých, tichých vín a lihovin střední a východní Evropy. Spolu s obchodním zastoupením některých renomovaných značek představuje největší prodejně-distribuční systém na trhu alkoholických nápojů v České republice. Bohemia Sekt je dlouhodobě oblíbenou značkou sektů v České republice a dosahuje až 70 procent podílu na trhu šumivých vín. Ročně společnost prodá kolem 26 milionů lahví, tržby za obchodní činnost dosahují pak téměř 1,6 mld. Kč (Bohemia Sekt, 2016a). BOHEMIA SEKT s.r.o. je mateřským podnikem ve skupině vinařů, do které patří hlavní vinařství Bohemia Sekt, Víno Mikulov, Habánské sklepy, Chateau Bzenec a Vinařství Pavlov. V rámci skupiny se prodávají také značky: Louis Girardot, Chateau Radyně, Avanti, Pražská vodka, Metropol, Nordic Ice, Dynybyl a další.

Obrázek č. 3: Logo společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.



Zdroj: Bohemia Sekt, 2016b

Tabulka č. 3: Stručný výpis z obchodního rejstříku

Zápis do obchodního rejstříku: 1. května 1992

IČO: 453 58 711

Sídlo: Smetanova 220, CZ-332 02, Starý Plzeňec

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů  
rostlinná výroba včetně vinohradnictví  
hostinská činnost  
silniční motorová doprava

Charakter a obchodní účel operací účetní jednotky: hlavní činností účetní jednotky je výroba šumivých vín, klidných vín, lihovin a jejich prodej

Základní kapitál: 178 932 000,- Kč

Společník: Henkell International GmbH  
65187 Wiesbaden, Biebricher Allee 142, Spolková republika Německo

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2016

#### **4.1 Stručná historie společnosti**

První výroba sektů ve Starém Plzenci sahá až do roku 1945. Jedním z prvních vyráběných produktů byl sekt Chateau Radyně, který je dnes nejstarším nepřetržitě vyráběným sektem v České republice. Zásadní roli při tvorbě výrobního postupu v Plzenci sehrál Francouz Louis Girardot, který zavedl výrobu po vzoru francouzských sektů za použití originálních kvasinek z Champagne. Objem výroby v následujících letech postupně stoupal díky investicím do výroby a technologií. V roce 1970 vznikla značka Bohemia Sekt a byla spuštěna moderní charmatová metoda výroby sektů. Společnost tak byla schopna zvýšit svou produktivitu a vyrábět oproti minulosti větší objemy produkce. V roce 1992 byla založena společnost Bohemia Sekt a.s. (Bohemia Sekt, 2016a). V roce 1999 společnost vstoupila do mateřské firmy Henkell & Söhnlein Finance Holding B. V., a tím se stala společností součástí nadnárodní skupiny Dr. Oetker. Od roku 2006 byla 100% vlastníkem mateřské společnosti společnost Henkell International GmbH. Společnost v následujících letech investovala do nákupu mladých vinic a od roku 2007 začala fúzovat s ostatními vinařstvími a vznikla tak skupina BOHEMIA SEKT. Převedení na společnost s ručením omezeným proběhlo v roce 2011 a od roku 2014 se stala společnost Henkell International GmbH jediným společníkem společnosti BOHEMIA SEKT s.r.o. (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2016b). Společnost tak má sesterské firmy po celé Evropě jako Mionetto z Itálie, Hubert ze Slovenska nebo Törley z Maďarska. V současnosti je Bohemia Sekt nejoblíbenější značkou sektů v Česku, se spontánní znalostí téměř sto procent a dlouhodobým tržním podílem dosahujícího kolem sedmdesáti procent (Bohemia Sekt, 2016a).

#### **4.2 Firemní politika společnosti**

Posláním společnosti je pomáhat lidem vychutnat si jedinečné okamžiky života, prožívat radost a dělit se o ni se svými blízkými.

Strategií společnosti je pružná a rychlá reakce na požadavky trhu, trvalé zajišťování kvality a zdravotní nezávadnosti výrobků, zvyšování konkurenceschopnosti na tuzemském i zahraničním trhu a opora o silné značky schopné exportu. Strategie zahrnuje také eliminování negativních dopadů své činnosti a výrobků na životní prostředí a zlepšování systému ochrany zdraví při práci (Bohemia Sekt, 2016c).

Strategickým cílem skupiny BOHEMIA SEKT, s.r.o. je být nejsilnější vinařskou skupinou v České republice a zároveň trvale posilovat pozici komplexního dodavatele

na trh alkoholických nápojů. Vhodnou kombinací silných vlastních a importovaných značek s efektivním distribučním systémem chce mít efektivní a silný prodejně-distribuční systém na tuzemském trhu vín a na dalších obchodních teritoriích, především v rámci Evropy (Výroční zpráva společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. za rok 2014). K naplnění své strategie společnost dbá na neustálé zlepšování, zaměřuje se na zákazníka, vzdělává své zaměstnance a dodržuje legislativní a etické standardy. Společnost je držitelem environmentálního certifikátu a mezinárodních certifikátů potvrzujících produkci bezpečných výrobků. Laboratoř společnosti je akreditovaná Českým institutem pro akreditaci podle normy ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN EN ISO 9001:2009 (Bohemia Sekt, 2016c).

### 4.3 Organizační struktura společnosti

Společnost BOHEMIA SEKT s.r.o. v současnosti zaměstnává 277 zaměstnanců a roční obrat firmy překročí 50 mil EUR. O společnosti tedy můžeme tvrdit, že se řadí do kategorie velký podnik (Srpková a kol, 2010, s. 36).

Konsolidační celek skupiny zahrnuje mateřský podnik a dceřiné podniky Víno Mikulov s.r.o., Chateau Bzenec s.r.o., Pražská vodka a destiláty s.r.o., Habánské sklepy s.r.o. a Zemědělská společnost Pálava s.r.o. (Výroční zpráva společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. za rok 2014). Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura skupiny.

Obrázek č. 4: Organizační diagram skupiny BOHEMIA SEKT



Zdroj: Výroční zpráva společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. za rok 2014

Vnitřně je společnost rozdělena do tří úseků na úsek ředitele společnosti, úsek ředitele obchodu a marketingu, a na závěr úsek ředitele výroby a techniky.

Společnost má sídlo ve Starém Plzenci a vlastní více než 400 hektarů vlastních vinic. Výroba produktů společnosti a stáčení do lahví probíhá ve dvou místech: ve Starém Plzenci a v Mikulově. Oddělení zahraničního obchodu společnosti je součástí úseku

ředitele obchodu a marketingu společnosti. Oddělení sídlí ve Starém Plzenci a skládá se ze dvou zaměstnanců (Bohemia Sekt, 2016c).

#### 4.4 Portfolio výrobků společnosti

Společnost nabízí široké spektrum produktů různé kvality a cenové úrovně. Produkty společnosti členíme do hlavních kategorií na šumivá vína, šumivé nápoje, tichá vína, lihoviny a aperitivy. Společnost nabízí produkty různých velikostí od nejmenších 0,2 l lahví až po 5 l balení. Produkty společnosti jsou nabízeny v jednoduchém i dárkovém balení.

**Šumivá vína** značky Bohemia Sekt představují vlajkovou loď celé společnosti. Jsou členěna do dvou kategorií podle metody výroby na tradiční a charmatové. Vína vyráběná tradiční metodou jsou vyráběny za postupu, při kterém dochází k sekundárnímu kvašení v lahvi s dobou ležení na kvasinkách minimálně 12 měsíců. Cuvée těchto šumivých vín je sestaveno výhradně z vín pocházejících z vinařské oblasti Morava. Jedná se o nejkvalitnější šumivá vína, které společnost vyrábí. Druhou skupinou je ušlechtilé jakostní šumivé víno vyrobené charmatovou metodou. Vzniká při druhotné fermentaci v tanku. Jednotlivá šumivá vína existují v mnoha vyhotovení podle obsahu cukru na brut, extra brut, demi sec, doux.

Mezi značky šumivých vín vyráběné tradiční metodou patří: Bohemia Sekt Prestige (brut, demi sec, Chardonnay brut, Rosé brut), Louis Girardot brut, Chateau Radyně extra brut, Chateau Belveder doux a Chateau Bzenec brut.

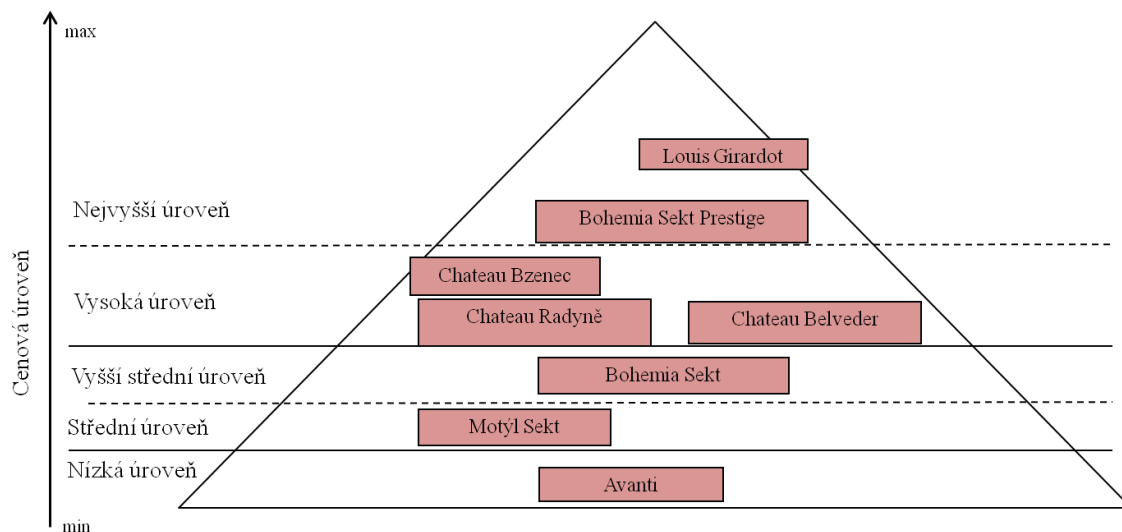
Hlavní značkou šumivých vín vyráběných charmatovou metodou je Bohemia Sekt. Jde o klíčovou značku firmy. Pod značkou Bohemia Sekt jsou vyráběny různé variace sektů, například brut, demi sec, Rosé brut, Rosé demi sec, Red demi sec, Chardonnay brut, La Fleur demi sec, Blanc de Noirs brut a Motýl Sekt (demi sec, sec, rosé demi sec).

Mezi **šumivé nápoje**, které společnost vyrábí, řadíme značku Avanti. Pod značkou se vyrábí v 11 různých příchutí.

Na následujícím obrázku je znázorněna produktová pyramida šumivých vín a nápojů společnosti. Na pyramidě je vyobrazeno rozložení produktů podle úrovně cenového ohodnocení a jí odpovídající jakosti. Cenově nejvhodnějším produktem a nejvíce jakostním produktem je sekt Louis Girardot. Na nejnižší cenové hladině se pak nachází

značka Avanti. Vlajková značka společnosti BOHEMIA SEKT se řadí do střední cenové úrovně.

Obrázek č. 5: Produktová pyramida šumivých vín a šumivých nápojů



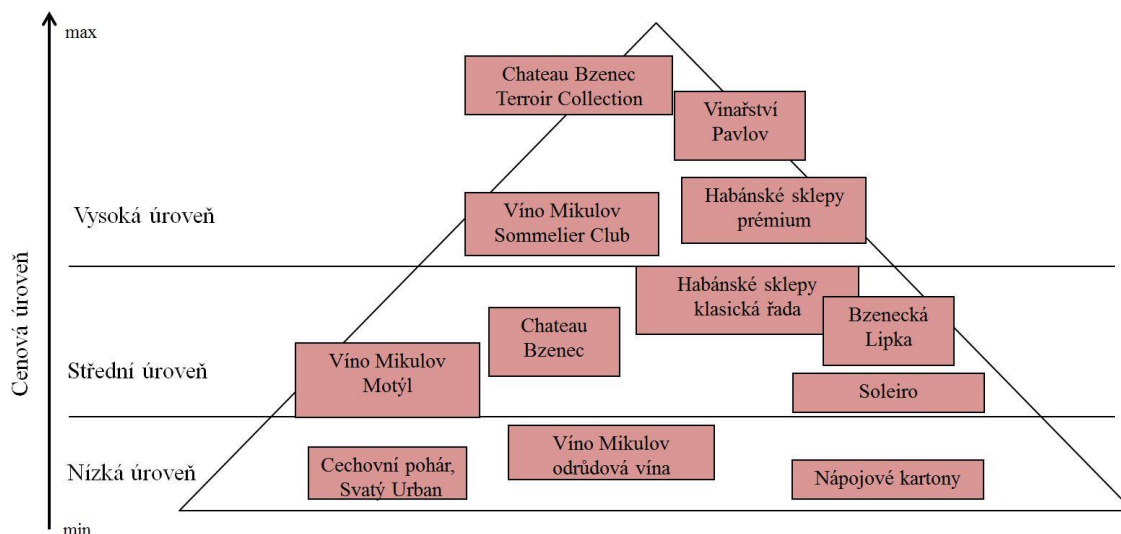
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

**Tichá vína** společnosti, se dělí do základních kategorií na odrůdová jakostní a ročníková vína. Společnost nabízí široký sortiment různých odrůd vín a přívlastků. Ročníková vína se vyznačují vyšší cenovou úrovní a tím i odpovídající vyšší kvalitě. Mezi značky ročníkových vín patří Víno Mikulov Sommelier Club, Habánské klepy – Prémiová řada, Vinařství Pavlov, Chateau Bzenec Terroir.

Pod cenově nižšími odrůdovými jakostními víny se prodávají značky Víno Mikulov Motýl, Habánské sklepy – klasická řada, Chateau Bzenec, Bzenecká lipka, Soleiro, Svatý Urban či Cechovní pohár. Mezi tichými víny společnost nabízí také nápojové kartony, či Víno Mikulov odrůdová vína. Právě tyto nápojové kartony jsou cenově nejméně ohodnoceny.

Na následujícím obrázku je vyobrazena produktová pyramida tichých vín společnosti BOHEMIA SEKT.

Obrázek č. 6: Produktová pyramida tichých vín

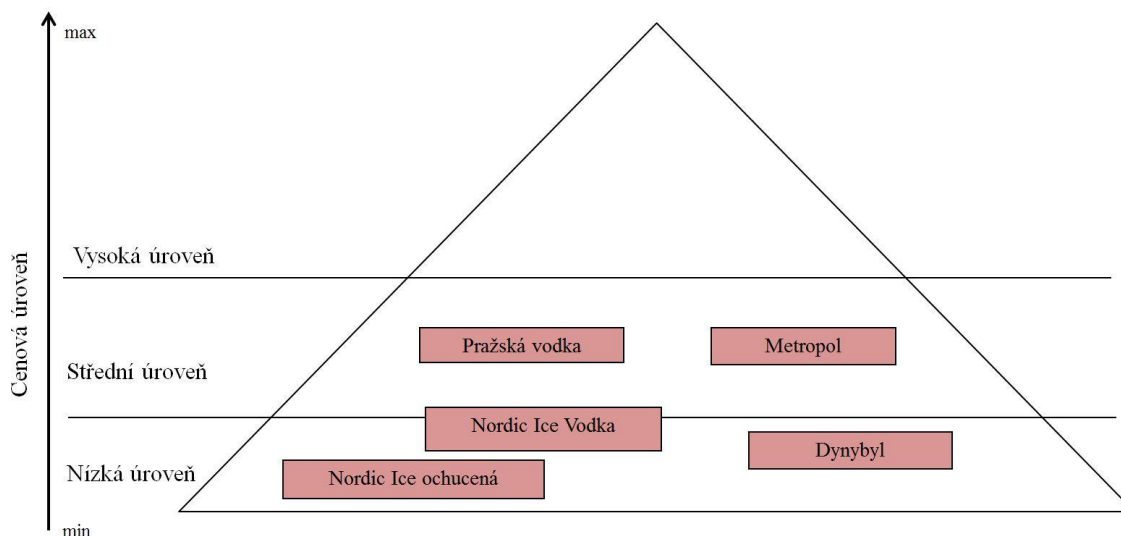


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední skupinou výrobků společnosti jsou **lihoviny a aperitivy**. Do skupiny lihovin řadíme značky Pražská vodka, Nordic Ice vodka, Nordic Ice ochucená a Dynybyl.

Aperitivy společnost vyrábí pod značkou Metropol. Cenové ohodnocení výrobků je znázorněno v následujícím obrázku. Na střední cenové hladině nalezneme Pražskou vodu a Metropol. Společnost v současnosti nevyrábí lihoviny s vysokou cenovou úrovní. Na nejnižší úrovni byly oceněny výrobky značky Nordic Ice ochucená a Dynybyl.

Obrázek č. 7: Produktová pyramida lihovin a aperitivů

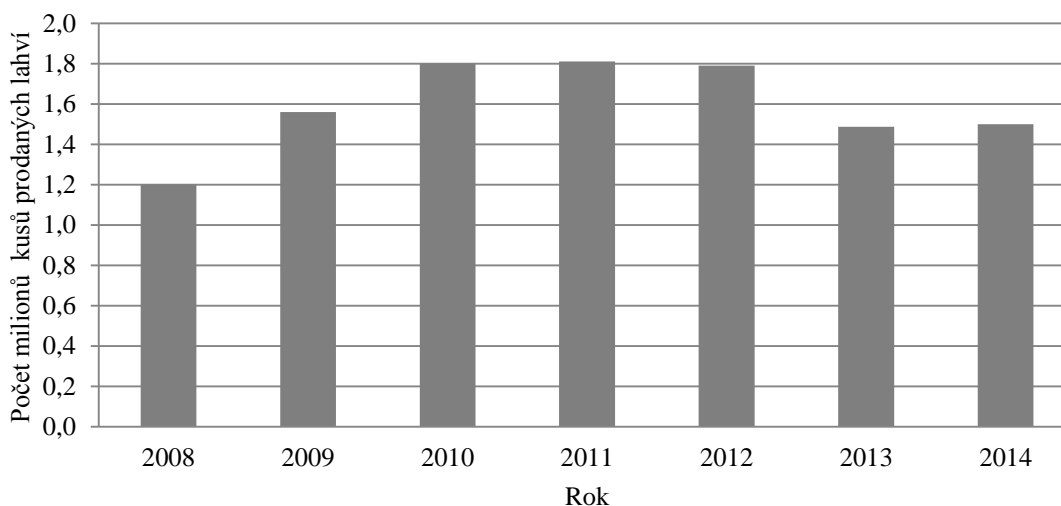


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

#### 4.5 Zahraniční obchod společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.

Rozšiřování obchodu na zahraničních trzích je jednou z hlavních priorit společnosti. Objem zahraničního obchodu dosahuje v současnosti přibližně 4% celkových prodejů firmy. Export produktů značek skupiny BOHEMIA SEKT v roce 2014 dosáhl zhruba 1,5 mil kusů lahví, s tržbami více jak 50 mil. Kč (Výroční zpráva společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. za rok 2014). Na následujícím grafu je vyobrazen vývoj exportu produktů značek skupiny za roky 2008 až 2014 v kusech prodaných lahví.

Obrázek č. 8: Vývoj exportu prodaných kusů lahví společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. v letech 2008 - 2014

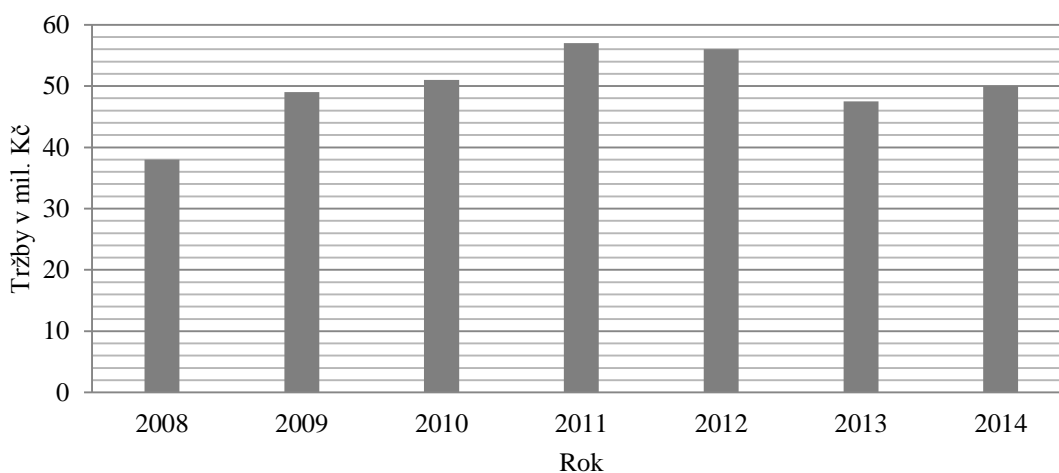


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 s využitím konsolidovaných výročních zpráv společnosti za roky 2008 – 2014

Jak vidíme z grafu, prodeje společnosti kolísají v letech 2008 až 2014 okolo průměru 1,6 milionů kusů prodaných lahví na zahraničních trzích ročně. Po mírném poklesu v roce 2013, začínají prodeje růst v roce 2014 a podle očekávaných výsledků můžeme předpokládat další růst i v roce 2015 na 1,6 milionů prodaných kusů lahví.

Tržby z exportu výrobků společnosti v jednotlivých letech měly stejnou tendenci. Nejvyšší tržby ze zahraničního obchodu dosáhla společnost v roce 2011 v hodnotě 57 mil. Kč.

Obrázek č. 9: Vývoj tržeb exportu společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. v letech 2008 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 s využitím konsolidovaných výročních zpráv společnosti za roky 2008 – 2014

Se vstupem společnosti do skupiny Henkell Co., došlo k velkým změnám exportních aktivit firmy. Společnost již neprovádí pouze přímý vývoz do libovolných zemí, ale v současnosti při exportování využívá i svou mateřskou firmu a sesterské společnosti, které sídlí v různých zemích světa. Produkty společnosti jsou tak v některých případech exportovány přímo do cílových zemí zákazníkům. Někdy jsou produkty dodány sesterské či mateřské společnosti a následně jsou buďto prodávány v dané zemi, nebo jsou dále reexportovány do země určení.

Hlavním cílem oddělení zahraničního obchodu je celkový nárůst exportu, udržení a rozšíření stávajícího portfolia zákazníků uvnitř a mimo skupinu Henkell. Dalším klíčovým cílem exportního oddělení je aktivní vyhledávání nových prodejních příležitostí a budování značky Bohemia Sekt na nových trzích.

#### **4.6 SWOT analýza exportního potenciálu produktů společnosti**

Na základně získaných informací od společnosti BOHEMIA SEKT byla provedena SWOT analýza potenciálu produktů firmy pro export. SWOT analýza je metoda, v rámci které je možné identifikovat interní silné, slabé stránky, a také externí příležitosti a hrozby podniku při vývozu produktů (Machková, 2009, s. 69). Díky analýze můžeme vyhodnotit, jak firma funguje, objevit nové příležitosti, možnosti růstu, nalézt problémy a tyto problémy eliminovat. SWOT analýza se snaží podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání (BusinessInfo, 2009b).



Mezi silné exportní stránky společnosti patří:

- **Stabilita firmy.** Společnost BOHEMIA SEKT má dlouholetou tradici a stabilitu. Může tak tvořit důvěryhodného obchodního partnera pro zahraniční distributory.
- **Know-how ve výrobě a obchodu.** Díky své úspěšné praxi obchodování na tuzemském trhu, stabilní, bezpečné výrobě, neustálému vytváření nových produktů, můžeme o firmě tvrdit, že její klíčová konkurenceschopnost leží v silném know-how.
- **Kvalitní portfolio výrobků.** Společnost díky svému širokému portfolio výrobků, jejich rozmanitým cenovým hladinám a kvalitě, může pro různé trhy nalézt vhodné produkty ze svého portfolia. Společnost je také schopna vyrábět nové produkty a přizpůsobit je podmínkám různých trhů.
- **Ocenění produktů na výstavách, certifikace.** Společnost se každoročně účastní vinařských českých a mezinárodních soutěží. Je také držitelem mnoha ocenění svých výrobků. Společnost je akreditovaná certifikáty, dokazující svou odpovědnost ke kvalitě a životnímu prostředí. Může tak nabídnout zákazníkům přidanou hodnotu své prestiže, spolehlivosti a bezpečnosti svých produktů.

Mezi slabé exportní stránky společnosti můžeme zařadit:

- **Neznalost značky v zahraničí.** Značky skupiny BOHEMIA SEKT mají na zahraničních trzích nízkou znalost spotřebitelů. Pozice produktů společnosti v zahraničí je tedy znevýhodněna oproti ostatním na trhu známým produktům.
- **Nepříznivá image českých lihovin v zahraničí.** Lihoviny vyráběné v České republice nemají v zahraniční příznivou pověst. Díky aféře s vysokým obsahem metanolu a následných prohibičních opatření vlády z roku 2012, čeští výrobci lihovin utrpěli velké škody na reputaci v zahraničí, které mezi spotřebiteli stále přetrvávají (Finance, 2015).
- **Rezervovaný přístup konečných zákazníků k českým vínům.** Obecně mezi zahraničními spotřebiteli vín, není Česká republika vnímána jako vinařská země. Zpravidla spotřebitelé upřednostňují vína ze zemí s renomé světových vinařů jako Francie, Itálie a Španělsko. Mezi šumivými víny pak má silnou převahu oblíbenosti francouzské champagne, italské prosecco nebo španělská cava (Global Agricultural Information Network, 2015).

- **Vyšší cena produktů BOHEMIA SEKT než zahraniční konkurence ve srovnatelné kategorii.** V některých zemích produkty společnosti mají příliš vysokou cenu oproti stávající konkurenci na daných trzích. Zejména v oblastech, kde dochází k vlastní lokální výrobě, má společnost těžkou pozici pro stanovení konkurenceschopné ceny svých výrobků.
- **Nedostatek domácích surovin.** Díky nedostatku moravských surovin, dopadá efekt na společnost, že musí dovážet víno ze zahraničí a tím se vyvíjí tlak i na růst cen konečných výrobků.

Za exportní příležitosti společnosti můžeme označit:

- **Rostoucí poptávka po šumivých vínech.** Podle statistických trendů byla zaznamenána rostoucí spotřeba šumivých vín ve světě. V současnosti představuje 7% celkové celosvětové výroby vína. Za posledních deset let se zvýšila spotřeba šumivých vín o 30%. Růst přichází i z ostatních zemí, což představuje rostoucí příležitost pro rozšiřování exportních výrobků společnosti BOHEMIA SEKT (BK Wine Magazine, 2015).
- **Ekonomický rozvoj ve vybraných teritoriích.** Velký ekonomický růst v roce 2015 byl zaznamenán v mnoha zemích, zejména v oblasti Jihovýchodní Asie, Subsaharské Afriky (World Economic Forum, 2015). Z oblasti Evropy byl v roce 2015 zaznamenán největší nárůst v Irsku. Podstatný růst byl zpozorován také na Maltě, v Polsku a ve Spojeném království (The Economics, 2016). Společnosti se ta otevírají nové atraktivní zahraniční příležitosti.
- **Možnost čerpání dotací a podpory exportu.** Společnost má příležitost čerpání dotací na podporu propagace prodeje vína od Vinařského fondu České republiky například při účasti na světových veletrzích. Společnost může při svých exportních aktivitách využívat také spolupráce s organizací na podporu exportu jako CzechTrade nebo nabídkou Zastupitelských úřadů České republiky v zahraničí. Spolupráce s těmito organizacemi může společnosti lépe realizovat zahraniční obchodní vztahy a podpořit propagaci produktů.

Za exportní hrozby společnosti považujeme:

- **Silná konkurence.** V současnosti na světě existuje mnoho výrobců vín a alkoholických nápojů. Proto v současnosti existuje jen málo trhů, kde by již

nevkročila jiná konkurenční firma nebo země neměla vlastní produkci. Obecně tak v oboru společnosti existuje silná konkurence.

- **Dluhová krize v eurozóně.** Společnost díky zahraničnímu obchodu je vystavena dlouhodobým dopadům dluhové krize v eurozóně a vlivům kolísání měnového kurzu.
- **Protiimportní bariéry.** Vlády mnoha zemí se snaží bránit své trhy a snaží se pomocí svých ochrannářských politik zabránit vstupu zahraničním konkurentům.
- **Citlivost zákazníků na cenu.** Zahraniční zákazníci při výběru výrobků jsou velmi citliví na cenu, zejména u spotřebního zboží. Bez znalosti značky a loajality ke společnosti je jedním z klíčových faktorů rozhodnutí o koupi produktu jeho cena (Kotler, 2007, s. 477).

Jednotlivým kritériím SWOT analýzy je prisouzena váha 0 až 1 podle důležitosti oboru obecně. Celková suma váhy silných a slabých stránek se rovná 1, to samé platí pro součet vah příležitostí a hrozeb. Dále jsou kritéria ohodnocena podle stupně vlivu na výchozí cíle exportního oddělení společnosti. U silných a slabých stránek je jednotlivým faktorům přidělena hodnota 1-4 podle důležitosti faktoru na rozhodnutí společnosti (4 = největší silná stránka, 2 = malá slabá stránka, 3 = malá silná stránka, 1 = největší slabá stránka).

V případě příležitostí a hrozeb jsou faktory ohodnoceny stupněm vlivu dle toho, jak faktor může ovlivnit strategii zahraničního trhu firmy bez ohledu, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu (4 = nejvyšší vliv, který může zásadně ovlivnit strategii, 3 = nadprůměrný vliv, 2 = střední vliv, 1 = nízký vliv, který nemá téměř žádný dopad na strategii) (Fotr, 2012, s. 52). V následující tabulce je zobrazen přehled silných, slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb doplněné o jim přidělenou váhu a stupeň vlivu.

Tabulka č. 4: SWOT analýza společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Stabilita firmy	0,18	4	0,72
Know-how ve výrobě a obchodu	0,10	3	0,30
Kvalitní portfolio výrobků	0,12	4	0,48
Ocenění produktů na výstavách a certifikace	0,08	3	0,24
<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Neznalost značky v zahraničí	0,17	1	0,17
Nepříznivá image českých lihovin v zahraničí	0,12	2	0,24
Rezervovaný přístup konečných zákazníků k českým vínům	0,09	2	0,18
Vyšší cena produktů společnosti než zahraniční konkurence ve srovnatelné kategorii	0,09	1	0,09
Nedostatek domácích surovin	0,05	2	0,1
<b>Celkem silné a slabé stránky</b>	<b>1</b>		<b>2,52</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Rostoucí poptávka po šumivých vínech	0,21	4	0,84
Ekonomický vývoj ve vybraných regionech	0,12	3	0,36
Možnosti čerpání dotací a podpory exportu	0,13	3	0,39
<b>Hrozby (T)</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Součin</b>
Silná konkurence	0,20	4	0,80
Dluhová krize v eurozóně	0,12	2	0,24
Protiimportní bariéry	0,17	2	0,34
Velká citlivost zákazníků na cenu	0,05	3	0,15
<b>Celkem příležitosti a hrozby</b>	<b>1</b>		<b>3,12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace se společností, 2016

Vážené hodnocení silných a slabých stránek bylo stanoveno na úrovni 2,52. Výsledek svědčí od středně silné interní pozici (Foret, 2012, s. 52). Jako nejdůležitější silnou stránku společnost považuje stabilitu firmy. Nejdůležitější slabé stránky firmy jsou vysoká cena produktů a neznalost značky v zahraničí. Vážené hodnocení příležitostí a hrozeb dosáhlo hladiny 3,12. Výsledek znamená vysokou citlivost podnikatelského záměru společnosti na externí prostředí podniku. Společnost tak může být jednoduše ovlivněna hrozbami prostředí, ale i může využít silné příležitosti. Po posouzení SWOT analýzy byly výsledky zakresleny do matice IE. Tato matice vychází z předchozí SWOT analýzy a slouží k určení použitelných strategií v podniku (Jakubíková, 2013, s. 132).

Tabulka č. 5: Matice IE

Interní hodnocení (S, W)				
Externí hodnocení (T, O)		silné (4-3)	střední (2,99-2) → <b>2,53</b>	slabé (1,99-1)
	vysoké (3-4) → <b>3,12</b>	I.	<b>II.</b>	III.
	střední (2-2,99)	IV.	V.	VI.
	nízké (1-1,99)	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

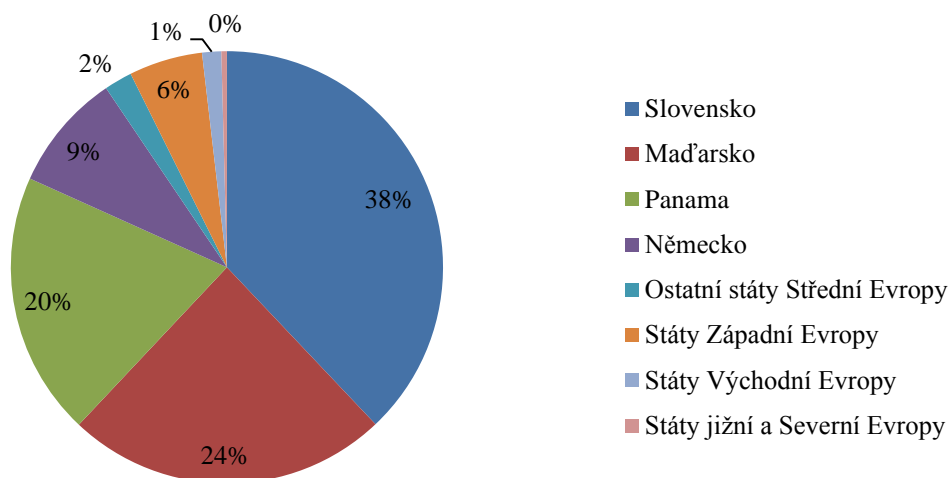
Výsledek analýzy se nachází v oblasti II., pro kterou je doporučována strategie s názvem „Stavěj a udržuj růst“ (Fotr, 2012, s. 53). Pro společnost BOHEMIA SEKT je tak vhodná penetrace či rozvoj trhu. Z výsledků analýzy vidíme, že společnost je dostatečně interně a finančně stabilní, aby mohla tuto strategii zvládnout (Jakubíková, 2013, s. 130). Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že pro firmu je nejvíce důležitá příležitost rostoucí poptávky po šumivých vínech. Společnost se proto rozhodla vstoupit na nové zahraniční trhy právě se svými šumivými víny. Proti největší hrozbě silné konkurence se společnost rozhodla zmírnit riziko pomocí diverzifikace na více teritorií. Společnost by se měla neustále snažit vyhledávat nové trhy a nové příležitosti.

Díky svým silným a slabým stránkám se společnost plánuje zaměřit na zvyšování povědomí a image produktů společnosti za pomoci účasti na výstavách a bude se nadále snažit získávat ocenění. Společnost při tom využije možnosti čerpání dotací a podporu exportu od Vinařského Fondu a CzechTrade. Pokusí se udržet stávající vysokou kvalitu svých výrobků a bude využívat své know-how pro vývoj nových výrobků konkurenceschopných v zahraničí.

#### 4.7 Současné exportní aktivity společnosti

Teritoriální struktura zahraničního obchodu společnosti BOHEMIA SEKT je velmi proměnlivá. Téměř každý rok společnost nalézá nové exportní příležitosti a opouští stará teritoria. V roce 2015 společnost vyvážela do 24 zemí, z toho do 18 zemí přímým exportem a do 6 zemí přes ostatní společnosti ve skupině. V následujícím grafu jsou zobrazeny trhy přímého exportu podle procentního podílu prodaných lahví v exportu.

Obrázek č. 10: Podíl jednotlivých států na přímém exportu

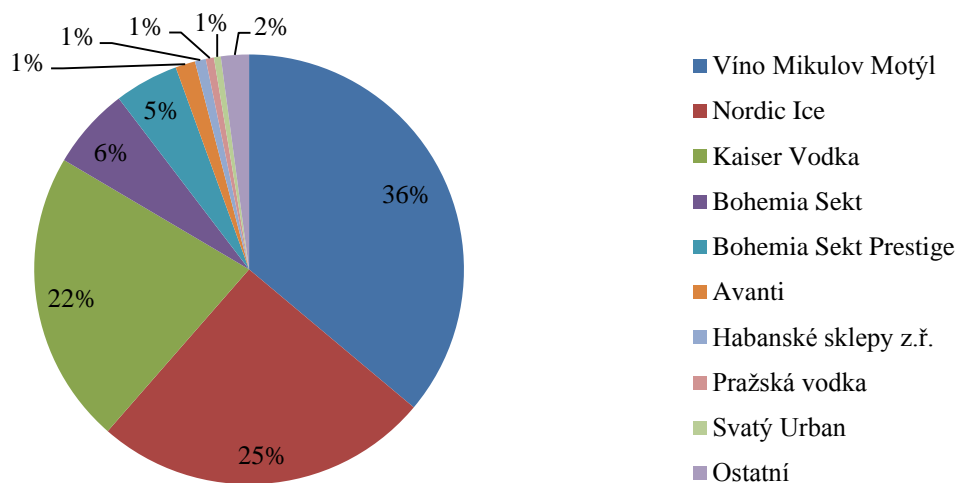


Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od společnosti Bohemia Sekt, 2016

Z grafu vidíme, že nevýznamnější oblastí odbytu je Střední Evropa, konkrétně Slovensko, Maďarsko a Německo. Důležitým teritoriím odbytu mimo Evropu je Panama. Většina produkce dovezené do Německa je dále reexportována na další trhy. Největším cílovým trhem tohoto reexportu je Čína, Hongkong, Kuba, Japonsko a Uruguay.

V současnosti společnost nejvíce vyváží značku Víno Mikulov Motýl a lihoviny značek Nordic Ice a Kaiser Vodka. Šumivá vína jsou obsahem až na čtvrtém a pátém místě a zaujímají dohromady pouze 11% celkového objemu přímého exportu společnosti. Složení produktů podle značek je vyobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 11: Podíl jednotlivých značek na přímém exportu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od společnosti Bohemia Sekt, 2016

Významným trhem s převážným odbytem tichých vín je Slovensko. Zahraničními trhy s odbytem lihovin jsou Maďarsko, Panama, Pobaltské státy a Skandinávie. Značka Kaiser Vodka se ve společnosti vyrábí výhradně pro maďarský trh. Sekty se zejména vyváží do zemí Beneluxu, Německa a Švýcarska.

Společnost si na jednotlivých trzích vybírá své odběratele. Optimální odběratel má být nezávislý importér a distributor. Měl by mít vlastní distribuční síť s nápoji, vlastní logistické zázemí, vlastní sklady a auta. Také by měl být schopný sám proclívat zboží. Společnost u importérů oceňuje, pokud má možnost vyvážet ze své země zboží do dalších zemí. Zároveň by zákazník neměl mít již v portfoliu produkty společnosti nebo skupiny Henkell, aby nedocházelo ke kanibalizaci.

Společnost aktivně podporuje prodeje na zahraničních trzích pomocí marketingových propagačních materiálů a organizováním promočních akcí. Společnost se snaží umisťovat v zahraničních letácích a podílet se na slevových akcích se zákazníky.

Spolupráce se zahraničními zákazníky se velmi liší podle různých podmínek. Největší odlišnost je mezi zákazníky nalézající se v zóně Evropské unie a mimo ni. U zákazníků nacházející se v Evropské unii je průběh obchodního případu plynulejší a rychlejší. U ostatních zákazníků z třetích zemí je obchodní případ zatížen náročnou administrativou a časově náročnější dopravou, zejména námořní. Rozdílnost obchodních případů se liší také v závislosti na existenci daňového skladu zákazníka. Odlišně se pak řeší daňové záležitosti a připravují se rozdílné sady dokladů. Administrativa spojená s exportem může představovat celní doklady, analyzní certifikáty, certifikáty o původu zboží, prohlášení o nezávadnosti výrobků, prohlášení o volném prodeji produktů v tom kterém státě a konosamenty.

## **5 Hodnocení možností rozšíření exportních trhů společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o.**

Klíčovou strategií exportního oddělení společnosti je aktivní vyhledávání nových prodejních příležitostí a budování značky v zahraničí. Po provedení SWOT analýzy a konzultaci s oddělením zahraničního obchodu společnosti BOHEMIA SEKT bylo určeno následující zadání hledání možností pro rozšíření šumivých vín na zahraničních trzích.

Jako hlavní cíl výzkumu bylo stanoveno najít nejvhodnější trh pro export výrobků šumivých vín společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. Společnost se zaměřuje zejména na šumivá vína z důvodu rostoucího globálního trendu spotřeby šumivých vín na světě, který byl odhalen v rámci SWOT analýzy. Také společnost není příliš kapacitně omezena a je schopna vyrobit dodatečnou zásobu šumivých vín snadněji než oproti jiným složkám svého produktového portfolia, jako je tomu například u tichých ročníkových vín.

Výběr zemí vhodných pro export navrhla sama oddělení zahraničního obchodu společnosti dle svých preferencí. Oddělení se rozhodlo zaměřit na trhy v oblasti Evropské unie. Rozhodnutí bylo provedeno na základě zvážení nákladovosti bariér vstupu na trhy mimo zónu Evropské unie. Za hranicemi zóny výrazně narůstají náklady na cenu lahve díky vysokým dopravním a administrativním nákladům. Společnost díky zaměření na evropské trhy bude mít nižší náklady na lahev a bude moci tak vytvořit na zvolených trzích konkurenceschopné ceny. Požadavek společnosti je jednotlivé trhy zhodnotit a vybrat z nich nejvhodnější pro expanzi. Země, které chce společnost ohodnotit, jsou:

- Spojené království;
- Polsko;
- Dánsko.

Jednotlivé trhy budou hodnoceny podle metodiky práce uvedené v kapitole 3.3. Postup práce je ohodnotit tyto zahraniční trhy podle předem zvolených kritérií. Na základě konzultace s manažerkou zahraničního obchodu společnosti BOHEMIA SEKT byla zvolena jednotlivá dílčí kritéria z šesti kategorií: potenciál trhu, vhodnost produktů, konkurence, bariéry vstupu, logistické náklady a investiční náklady. Celkem bylo rozřazeno do těchto kategorií 18 dílčích kritérií. Před provedením průzkumu byla jednotlivá kritéria ohodnocena vahou podle důležitosti kritéria pro rozhodování firmy.



V průběhu průzkumu jsou pak jednotlivá kritéria ohodnocena bodovým hodnocením podle toho, jak daný trh naplňuje hodnotící ukazatele.

Na základě konzultace s oddělením zahraničního obchodu byly jednotlivým kritériím přiděleny následující váhy. Váhy jsou sestaveny na základě preferencí managementu zahraničního obchodu společnosti BOHEMIA SEKT. Váhy proto představují subjektivní faktor pro vytvoření konečného rozhodnutí. Celková suma vah kategorií je rovna jedné. Kritéria potenciálu trhu a vhodnosti produktů byla ohodnocena vahou 0,25. Přítomnost konkurence na zahraničních trzích je pro společnost velmi důležitá, hodnota váhy kritéria je ohodnocena na 0,18. Váha kritéria bariéry vstupu na trh byla stanovena na 0,08. Logistické náklady byly ohodnoceny vahou 0,14 a investiční náklady vahou 0,10.

V každé kategorii se poté skrývají dílčí kritéria, kterým je přidělena váha podle důležitosti pro rozhodování firmy. Celkem 18 dílčích kritérií a jejich ukazatele, podle kterých se budou hodnotit, jsou uvedeny v následující tabulce číslo 6. Suma vah dílčích kritérií v kategorii pak musí dát dohromady váhu celé kategorie. Jednotlivá kritéria a jejich ukazatele jsou popsána níže.

Tabulka č. 6: Rozdělení vah kritérií dle důležitosti kritéria

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Váha kritéria (g)
<b>1. Potenciál trhu</b>		<b>0,25</b>
Velikost segmentu potencionálních zákazníků	počet milionů obyvatel v zemi, které může legálně požívat alkoholické nápoje	0,04
Koupěschopnost obyvatelstva	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly (EU 28 = 100)	0,05
Výše průměrného platu	průměrná roční čistá mzda v zemi v eurech	0,05
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,025
Míra inflace	meziroční změna průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen v %	0,025
Stabilita měnového kurzu	maximální změna měnového kurzu za poslední dva roky oproti české koruně v %	0,03
Stabilita politického prostředí	index politického rizika	0,03
<b>2. Vhodnost produktů</b>		<b>0,25</b>
Spotřeba šumivých vín v dané zemi	roční spotřeba šumivých vín v zemi v litrech na osobu	0,08
Trendy spotřebního chování obyvatel	trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let vyjádřený v procentní změně	0,09
Výše cenových preferencí spotřebitelů	cenové preference spotřebitelů za litr v Kč	0,08
<b>3. Konkurence</b>		<b>0,18</b>
Stávající konkurence na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10
Síla místní konkurence	podíl na trhu nejsilnějšího místního konkurenta v %	0,08
<b>4. Bariéry vstupu na trh</b>		<b>0,08</b>
Pravidla pro vstup na trh	náklady na clo, dovozní licenci, zatížení zboží spotřební daní na jednu lahev v Kč	0,06
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,02
<b>5. Logistické náklady</b>		<b>0,14</b>
Náklady na dopravu	dopravní náklady na jeden litr včetně pojištění v Kč	0,08
Náklady na administrativu	administrativní náklady na jednu lahev v Kč	0,06
<b>6. Investiční náklady</b>		<b>0,1</b>
Marketingové náklady	marketingové náklady na jednu lahev v Kč	0,06
Náklady na adaptaci výrobku	adaptační náklady na jednu lahev v Kč	0,04
<b>Suma</b>		<b>1</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky můžeme vidět, že nejdůležitějším dílčím kritériem pro firmu jsou zejména údaje o spotřebě šumivých vín v dané zemi a údaje o stávající konkurenci na trhu. Náklady na přepravu zboží mají také značný význam pro rozhodování firmy. Nejméně významnými kritérii pro firmu jsou pak makroekonomické údaje země či úroveň

korupce. Jelikož všechny vybrané hodnocené země leží na území Evropské unie, byl tomuto účelu přizpůsoben i výběr jednotlivých kritérií. Pokud by se hodnotily i trhy z třetích zemí, mohla používat jiná kritéria jako například členství země v integračních uskupeních. Při vývozu mimo Evropskou unii platí jiné podmínky bariér vstupu na zahraniční trhy, proto by pravděpodobně této skupině kritérií byla přidělena větší váha pro rozhodování. Pokud by společnost zvažovala vývoz i do zemí, které v současnosti nejsou příliš politicky stabilní, do kritéria by zahrnula například i počet násilných či kriminálních činů v zemi.

Pro hodnocení dílčích kritérií body, byly stanoveny klíčové ukazatele, podle kterých se bude na jednotlivá kritéria nahlížet a měřit. Aby mohly být jednotlivé zemské trhy srovnatelné, musely být vybrány takové ukazatele, které je možné přepočítat na srovnatelné hodnoty. Ukazatele tak většinou přepočítáváme na měrné jednotky jako obyvatele, litry, náklady v Kč na litr, procenta nebo indexy. Jednotlivým kritériím je následně přiděleno bodové ohodnocení ze stupnice 1 až 5 na základě hodnoty tohoto klíčového ukazatele. Abychom mohli jednotlivé klíčové ukazatele země ohodnotit body, byly stanoveny intervaly ukazatelů, podle kterých bude rozděleno pět bodů. Pravidla pro stanovení bodového ohodnocení můžeme vidět v tabulce č. 7. Pět bodů budou ohodnoceny nejvhodnější podmínky a naopak hodnotou bodů jedna nejméně atraktivní podmínky trhu pro firmu. Všechna kritéria jsou měřena na základě číselných údajů. Proto je možné jednoduše přidělit bodové ohodnocení a transparentně zobrazit výsledky výzkumu. Hranice jednotlivých intervalů byly pečlivě vybrány a byly verifikovány oddělením zahraničního obchodu společnosti BOHEMIA SEKT.

Tabulka č. 7: Pravidla pro stanovení bodového ohodnocení kritérií

		Bodové ohodnocení (w)				
Hodnotící kritérium	Ukazatel	5	4	3	2	1
<b>1. Potenciál trhu</b>						
Velikost segmentu potencionálních zákazníků	počet milionů obyvatel v zemi, které může legálně požívat alkoholické nápoje	<30; ∞)	<20; 30)	<10; 20)	<5; 10)	<0; 5)
Koupěschopnost obyvatelstva	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly (EU 28 = 100)	<150; ∞)	<120;149>	<90; 119>	< 60; 89>	<0; 59>
Výše průměrného platu	průměrná roční čistá mzda v zemi v eurech	<35 000; ∞)	<25 000; 35 000)	<15 000; 25 000)	<5 000; 15 000)	<0; 5 000)
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	<0; 5)	<5; 10)	<10; 15)	<15; 20)	<20; 100)
Míra inflace	meziroční změna průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen v %	(- 5; 1)	<1; 3)	<3; 5)	<5; 8)	<8; 20)
Stabilita měnového kurzu	maximální změna měnového kurzu za poslední dva roky oproti české koruně v %	(0; 5)	<5; 20)	<20; 35)	<35; 50)	<51; 100)
Stabilita politického prostředí	index politického rizika	<85; 100>	<75; 84 >	<65; 74>	<55; 64 >	<0, 54 >
<b>2. Vhodnost produktů</b>						
Spotřeba šumivých vín v dané zemi	roční spotřeba šumivých vín v zemi v litrech na osobu	<3; ∞ )	<2; 3)	<1; 2)	<0,5; 1)	<0; 0,5)
Trendy spotřebního chování obyvatel	trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let vyjádřený v procentní změně	<10; ∞ )	<3; 10)	<-3; 3)	<-10; -3)	(-30;-10)
Výše cenových preferencí spotřebitelů	cenové preference spotřebitelů za litr v Kč	<310; 2 000)	<240; 310)	<170; 240)	<100; 170)	<0; 100)
<b>3. Konkurence</b>						
Stávající konkurence na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	<0; 10)	<10; 20)	<20; 30)	<30; 40)	<40; 100>
Síla místní konkurence	podíl na trhu nejsilnějšího místního konkurenta v %	<0; 5)	<5; 10)	<10; 15)	<15; 20)	<20; 100>
<b>4. Bariéry vstupu na trh</b>						
Pravidla pro vstup na trh	náklady na clo, dovozní licencí, zatížení zboží spotřební daní na jednu lahev v Kč	<0; 50)	<50; 100)	<100;150)	<150; 200)	<200; 500)
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	<80; 100 >	<60; 79>	<40; 59>	<20; 39>	<0; 19>
<b>5. Logistické náklady</b>						
Náklady na dopravu	dopravní náklady na jednu lahev včetně pojištění v Kč	<0; 1,5)	<1,5; 2,5)	<2,5; 3,5)	<3,5; 4,5)	<4,5; 15)
Náklady na administrativu	administrativní náklady na jednu lahev v Kč	<0; 0,5)	<0,5; 1,5)	<1,5; 2,5)	<2,5; 3,5)	<3,5; 10)
<b>6. Investiční náklady</b>						
Marketingové náklady	marketingové náklady na jednu lahev v Kč	<0; 3)	<3; 6)	<6; 9)	<9; 12)	< 12; 30)
Náklady na adaptaci výrobku	adaptační náklady na jednu lahev v Kč	<0; 1,5)	<1,5; 2,5)	<2,5; 3,5)	<3,5; 4,5)	<4,5; 20)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Tabulka byla vytvořena takovým způsobem, aby byla schopna ohodnotit libovolný zemský trh. Kritéria jsou vyjádřena pomocí číselných ukazatelů. Jednotlivým bodům odpovídá interval hodnot ukazatelů. Krajiní intervaly bodového ohodnocení představují maximální přijatelné hodnoty ukazatelů. Pokud nějaké kritérium přesáhne krajiní intervaly, tyto alarmující hodnoty dají firmě signál, že daný trh je pro společnost nepřijatelný a země je tak rychle eliminována z hodnotícího procesu. U některých pozitivních ukazatelů je však i ponechán otevřený krajiní interval, jako je roční spotřeba šumivých vín nebo trend růstu spotřeby. Různá kritéria jsou stanovena v celých číslech, jiná mohou být racionální. Jednotlivé intervaly tomuto faktu byly přizpůsobeny. Některá kritéria a jejich ukazatele potřebují podrobnější vysvětlení.

Potencionální zákazníci jsou stanoveny jako počet obyvatel, kteří v dané zemi mohou legálně požívat alkoholické nápoje. Představují tak segment obyvatelstva země, která může mít zájem o výrobek.

Velikost hrubého domácího produktu na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly odráží koupěschopnost obyvatelstva na místním trhu (Neumann a kol, 2010, s. 73). V rámci hodnocení trhů je vyjádřena pomocí objemového indexu, kde hodnotu 100 představuje průměr ukazatele dvaceti osmi členských států Evropské unie. Společnost BOHEMIA SEKT vyhledává trhy, kde index převyšuje průměrnou hodnotu (Eurostat, 2015).

Průměrná roční čistá mzda obyvatelstva se vypočítá z hrubé mzdy po odečtení daní z příjmu a odvodů zaměstnance na sociální zabezpečení a po přičtení rodinných přídatků v případě domácností s dětmi. Vzhledem k tomu, že výše daní obecně závisí na situaci v domácnosti, statistiky uvádí čisté výdělky pro několik modelových situací v závislosti na stav domácnosti (Eurostat, 2016c). V rámci této práce pro přehlednost srovnání bude uvedena statistika svobodných osob bez dětí, které vydělávají 100 % průměrných výdělků pracovníka v podnikatelské sféře, neboť ukazatel je očištěn o dávky vyplácené na děti (Jurečka a kol., 2013, s. 261).

U ostatních ekonomických ukazatelů jako míra nezaměstnanosti a míry inflace hodnotíme současnou hodnotu nejnovějších dat z databáze Eurostatu z roku 2014. Míra inflace je srovnávána na základě ukazatele procentní meziroční změny průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen (Rungman, 2006, s. 200). Míra nezaměstnanosti uváděná Eurostatem se může lišit od míry nezaměstnanosti, kterou vedou statistické úřady jednotlivých států. Rozdíly mohou být způsobeny odlišným

způsobem definice výpočtu míry nezaměstnanosti osob. V práci bude využita statistika Eurostatu, neboť díky jednotné, harmonizované definici nezaměstnanosti jsou tak data schopna srovnání a výzkum tak může mít vypovídací schopnost. Eurostat měří nezaměstnanost u osob ve věkovém rozmezí 15 až 64 let (Eurostat, 2016b).

Stabilita měnového kurzu je stanovena z vývoje za poslední dva roky z rozdílu mezi maximální a minimální hodnotou kurzu oproti české koruně v průběhu tohoto období. Procentní růst je stanoven jako počet procent, o kolik se navýšila minimální hodnota na maximální (Štěrbová a kol., 2013, s. 295). Měnový kurz se většinou vyvíjí dynamicky, proto nám stačí pouze přehled za poslední dva roky.

Stabilitu politického prostředí hodnotíme na základě indexu politického rizika, který každoročně vytváří společnost PRS Group. Index v sobě zahrnuje údaje o stabilitě vlády, odpovědnosti vlády ke svým voličům, socioekonomické podmínky obyvatel, zranitelnost bankovního sektoru země, investiční profil, funkce armády v politice, etnické, náboženské napětí, teroristické útoky, vnitřní politické násilí v zemi a další (Brink, 2004, s. 57). Čím je hodnota indexu vyšší, tím stabilnější je politické prostředí v zemi. V roce 2015 byl průměr států Evropy 84 bodů a světový průměr 73 bodů. Úroveň indexu v hodnotě méně než 54 představuje velmi nestabilní teritoria jako Sýrie, Libye či Irák (The PRS Group, 2015). Podle těchto údajů byly stanoveny hodnotící intervaly.

V rámci kategorie vhodnost produktů jsou hodnoceny zejména údaje o spotřebě šumivých vín v zemi, trendu této spotřeby a cenových preferencí v kategorii produktů. Informace jsou čerpány zejména z databáze výzkumné společnosti Euromonitor International. V rámci určování trendu spotřebního chování vycházíme z procentní změny spotřeby za posledních pět let. Spotřeba šumivého vína má obecně plynulý trend ať rostoucí, klesající nebo stagnující (Tomek a kol, 2007, s. 252). Proto můžeme hodnotit vývoj za posledních pět let, tak že rok 2010 tak představuje 100%, změna v roce 2015 pak může být vyjádřena u růstu kladným procentem a u poklesu záporným procentem. Pro společnost je atraktivní, když spotřeba v zemi roste ideálně o více než 10%.

Kritérium výše cenových preferencí spotřebitelů, je pro firmu důležité. Čím spotřebitelé na daném trhu upřednostňují dražší produkty, tím je trh pro firmu atraktivnější, neboť chce rozšiřovat prodej svých prestižnějších produktů. Společnost BOHEMIA SEKT upřednostňuje trhy, kde jsou cenové spotřebitelské preference vyšší nejen za vidinou

možného vyššího zisku, ale i z důvodu, že na takovém trhu může společnost nabízet produkt vyšší ceny a kvality. Prodejem kvalitních produktů, si společnost může vylepšovat renomé na daném trhu.

V rámci hodnocení stávající konkurence společnost zajímá zejména podíl nejsilnějšího konkurenta na trhu a podíl nejsilnějšího místního výrobce na trhu. Podle údajů tohoto podílu může společnost zjistit informace o stávající loajalitě zákazníků ke stávajícím značkám na trhu (Ahlstrom, 2010, s. 136). Pro společnost BOHEMIA SEKT je trh atraktivnější, čím menší podíl nejsilnější konkurenční firmy v současnosti na trhu mají. Bariéry vstupu na trh jsou hodnoceny podle požadavků vstupu na jednotlivé trhy. Vývoz na zahraniční trhy může být zatížen clem, nutností dovozní licence a zboží může být zatíženo spotřební daní. (Kotler, 2007, s. 381). V rámci oblasti Evropského hospodářského prostoru bývá standardizován celní sazebník a jednotná klasifikace zboží. Z celního sazebníku vyplývá, že při vývozech v rámci Evropského hospodářského prostoru se neplatí clo (BusinessInfo, 2015c). Ve většině zemí šumivá vína podléhají spotřební dani, výše spotřební daně je v jednotlivých státech však odlišná (European Commission, 2016). Plátcí daně jsou výrobci a provozovatelé daňových skladů. Poplatníky jsou pak kupující výrobku, poněvadž daň je obsažena v ceně výrobku (Evropská unie, 2016). Aby mohly být bariéry trhu mezi jednotlivými trhy porovnatelné, jsou stanoveny přepočítány v Kč náklady na jednu lahev zboží o obsahu 0,75 litrů.

Úroveň korupce je hodnocena na základě indexu vnímání korupce, který každoročně sestavuje mezinárodní nevládní organizace Transparency International. Index měří korupci ve veřejném sektoru a má rozsah 0 až 100 (Transparency International, 2016). Čím je index větší, tím je menší úroveň korupce v dané zemi a tím je trh atraktivnější pro firmu.

Logistické náklady dělíme na náklady na dopravu a administrativní náklady. V rámci území Evropské unie společnost převáží zboží pozemní přepravou ve skříňových kamionech. Společnost musí převážet šumivá vína ve skříňových autech s regulací teploty. Pokud by se teplota uvnitř kamionu nenastavila, hrozilo by v zimě riziko zamrznutí nebo v létě znehodnocení lahví odšpuntováním. V zimě tak je zboží převáženo při teplotě 5 až 10 stupňů Celsia a v létě při teplotě 10 až 15 stupňů Celsia. Společnost také své převážené zboží pojišťuje. Do skříňového kamionu se dá naložit maximálně 24 tun zboží. Náklady na dopravu tedy budou rozpočítány na jednu lahev

z přepravy nákladu v celokamionu s převozem 14 500 lahví včetně pojištění all risk. Cena je bez DPH.

Mezi náklady na administrativu počítáme náklady nutné na dokumentaci, která je v dané zemi nutná doprovázet zboží. Může se jednat o certifikaci o původu zboží, zdravotní certifikáty, certifikáty kvality, různé analyzní certifikáty ingrediencí, analýzu ftalátů, či certifikát o fumigaci palet (Štěrbová a kol., 2013, s. 256). Nutnost těchto certifikátů se liší u každé země. Pro hodnocení trhů jsou náklady na dokumentaci přepočteny na jednu lahev zboží.

V rámci investičních nákladů se zaměřujeme na marketingové náklady a náklady na adaptaci výrobku. Marketingové náklady představují hrubý odhad, jak by prvotně na daném trhu mohla společnost zaujmout zákazníka (Svatoš a kol., 2009, s. 278). Mezi méně cenově náročné varianty patří různé propagační materiály na lahvi jako medaile či závěsky. Náročnější investici vyžadují propagační materiály v místě prodeje jako woblerly, slavobrány nebo bannery. Nejvíce cenově náročnou metodou představuje mediální kampaň. Tu však společnost začne zvažovat až podle úspěchu prvních zkušebních dodávek.

Náklady na adaptaci výrobku vnikají v případě, že společnost musí nějak upravit svůj produkt, aby byl na daném trhu prodejný. Některé trhy vyžadují vytvoření nové varianty výrobku změnou příchutě, procenta alkoholu či změny vzhledu lahve. Méně finančně náročné je, pokud danému trhu je třeba přizpůsobit pouze etiketu. V některých státech, kde se používá jiné písmo, je nutné změnit přední i zadní etiketu, jinde stačí přeložit pouze zadní etiketu. Nejlevnější variantou adaptace výrobku na zahraničním trhu je nalepení dolepků na lahev, která se zpravidla nalepuje nad zadní etiketu na lahvi (Machková, 2009, s. 124). Výše zmíněné investiční náklady přepočítané na lahev jsou stanoveny na základě odhadů exportního oddělení firmy. Konkrétní čísla by pak byla propočítána controllingovým oddělením společnosti podle konkrétních podmínek individuálního zvoleného distributora.

Po přidělení bodového ohodnocení všem kritériím trhu. Jsou výsledky přeneseny do hodnotící tabulky a následně je vypočítán souhrnný ukazatel země. Hodnotící tabulka spojuje tedy váhu kritéria a jeho bodové ohodnocení. Ukázka této hodnotící tabulky, která bude vytvořena pro každý hodnocený trh, je vyobrazena níže.



Tabulka č. 8: Hodnotící tabulka zahraničního trhu

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Váha kritéria (g)	Bodové ohodnocení (w)	Vážený průměr (w*g)
<b>1. Potenciál trhu</b>		<b>0,25</b>		
Velikost segmentu potencionálních zákazníků	počet milionů obyvatel v zemi, které může legálně požívat alkoholické nápoje	0,04		
Koupěschopnost obyvatelstva	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly (EU 28 = 100)	0,05		
Výše průměrného platu	průměrná roční čistá mzda v zemi v eurech	0,05		
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,025		
Míra inflace	meziroční změna průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen v %	0,025		
Stabilita měnového kurzu	maximální změna měnového kurzu za poslední dva roky oproti české koruně v %	0,03		
Stabilita politického prostředí	index politického rizika	0,03		
<b>2. Vhodnost produktů</b>		<b>0,25</b>		
Spotřeba šumivých vín v dané zemi	roční spotřeba šumivých vín v zemi v litrech na osobu	0,08		
Trendy spotřebního chování obyvatel	trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let vyjádřený v procentní změně	0,09		
Výše cenových preferencí spotřebitelů	cenové preference spotřebitelů za litr v Kč	0,08		
<b>3. Konkurence</b>		<b>0,18</b>		
Stávající konkurence na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10		
Síla místní konkurence	podíl na trhu nejsilnějšího místního konkurenta v %	0,08		
<b>4. Bariéry vstupu na trh</b>		<b>0,08</b>		
Pravidla pro vstup na trh	náklady na clo, dovozní licenci, zatížení zboží spotřební daní na jednu lahev v Kč	0,06		
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,02		
<b>5. Logistické náklady</b>		<b>0,14</b>		
Náklady na dopravu	dopravní náklady na jednu lahev včetně pojištění v Kč	0,08		
Náklady na administrativu	administrativní náklady na jednu lahev v Kč	0,06		
<b>6. Investiční náklady</b>		<b>0,1</b>		
Marketingové náklady	marketingové náklady na jednu lahev v Kč	0,06		
Náklady na adaptaci výrobku	adaptační náklady na jednu lahev v Kč	0,04		
<b>Suma</b>		<b>1</b>		
<b>Souhrnný ukazatel země</b>				$\sum (w*g)$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Souhrnný ukazatel je určen podle vzorce z metodiky práce  $SU_{země} = \sum_{i=0}^n (w_{ik} * g_i)$ .

Ukazatel může nabývat hodnot podle rozložení bodového ohodnocení a daných důležitostí v intervalu  $SU_{země} \in < 0; 5 >$ . Ideální zahraniční trh pro export produktů společnosti BOHEMIA SEKT by tak měl ukazatel v hodnotě 5. Zahraniční trh, který by měl hodnotu souhrnného ukazatele nižší než 2, by byl považován za nepřijatelný.

Výsledky této práce by měly pomocí navržené metodiky a souhrnných ukazatelů transparentně identifikovat nejvhodnější trh, na který by se společnost měla zaměřit a vyvázet do něj své výrobky. Hodnocení jednotlivých zahraničních trhů je obsaženo v následujících podkapitolách.

## 5.1 Spojené království

První zemí, která má být zhodnocena je Spojené království Velké Británie a Severního Irsku. Společnost BOHEMIA SEKT o možnosti rozvíjení obchodu na tomto trhu silně uvažuje. Tato analýza by měla společnosti pomoci rozhodnutí expanze potvrdit či vyvrátit.

Prvním kategorií kritérií je **potenciál trhu**. Spojené království patří jak svojí rozlohou, tak i počtem obyvatelstva k největším zemím Evropy. V zemi žije více než 64,5 milionů obyvatel (Eurostat, 2016a). V zemi mohou legálně požívat alkohol osoby starší 18 let (Legislation UK, 2003). Tato věková skupina tvoří přibližně 80% obyvatelstva země (BusinessInfo, 2015b). Velikost potencionálního trhu zákazníků tedy teoreticky představuje přibližně 51,6 milionů osob. Toto číslo přesahuje hranici 30 milionů potencionálních zákazníků. První dílčí kritérium velikost segmentu potencionálních zákazníků je proto ohodnoceno pěti body.

Další hodnocená kritéria zahrnují zejména ekonomické faktory země. Spojené království v současnosti patří mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky Evropy. HDP v roce 2014 vzrostlo o 2,6% (The Economics, 2016). Dle ukazatele nominální hodnoty HDP je šestou největší ekonomikou světa (BusinessInfo, 2015b). Velikost hrubého domácího produktu na obyvatele odráží koupěschopnost obyvatel na místním trhu. Ve Spojeném království tento ukazatel v posledních pěti letech přesahoval průměr členských zemí Evropské Unie. Objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly v roce 2014 dosáhl úrovně 109 (Eurostat, 2015). Tento ukazatel za posledních pět let vykazoval rostoucí tendenci a v roce 2014 ukazatel dosáhl hodnoty 46,3 tisíce USD

(The World Bank, 2015a). Kritérium koupěschopnosti obyvatelstva proto ohodnotíme třemi body.

Výše ročního čistého průměrného platu zobrazující kupní sílu obyvatelstva ve Spojeném království byla v roce 2014 stanovena na 33 723 euro, což 13. nejvyšší měsíční průměrná mzda na světě a 1,5krát vyšší než průměr 28 členských zemí Evropské unie (Eurostat, 2016c). Anglická průměrná mzda je tak třináásobná oproti české (OECD, 2016). Vyšší hodnoty mezd se soustředí ve městech, nejvyšší jsou samozřejmě v Londýně (Metro UK, 2015). Kritérium výše průměrného platu proto bude proto ohodnoceno čtyřmi body.

Za posledních několik let byl v zemi zaznamenán růst zaměstnanosti a pokles míry inflace. Roční míra nezaměstnanosti v roce 2014 dosáhla na hodnotu 6,3% a v roce 2015 klesla na 5,3% (BusinessInfo, 2015b). Míra nezaměstnanosti se pohybuje pod průměrem členů Evropské Unie, který je na úrovni 9,4% (Eurostat, 2016b). Z globálního hlediska oproti některým vyspělým zemím světa jako Japonsko nebo Jižní Korea je tato míra nezaměstnanosti poměrně vysoká (The World Bank, 2015c). Podle však zvolených kritérií je ukazatel ohodnocen čtyřmi body.

Roční míra inflace vyjádřená pomocí indexu spotřebitelských cen v roce 2014 byla 1,5%, oproti roku 2013 klesla o 1%. Pro očekávané výsledky z roku 2015 je u obou ukazatelů očekáván další pokles. V porovnání s Českou republikou je tato inflace téměř poloviční (The World Bank, 2015b). Ukazatel se však v posledních pěti letech pohybuje nad průměrem členských zemí Evropské unie (Eurostat, 2016d). Ukazateli je přidělena hodnota čtyři body.

Britská libra je silnou měnou a očekává se, že jí i zůstane. K 23. březnu 2016 se kurz pohyboval na 34,2 českých korun (ČNB, 2016). Za poslední dva roky se kurz maximálně změnil oproti původní hodnotě z roku 2014 o 18%. Vývoj měnového kurzu proto hodnotíme čtyřmi body.

Politické prostředí země je stabilní. V návaznosti na vítězství Konzervativní strany ve volbách v květnu 2015 se předpokládá pokračování dosavadní politiky veřejných financí a podpory investic země (BBC, 2016). Podnikatelé a finančníci nicméně vyjadřují své obavy, pokud jde o připravované referendum o setrvání Spojeného království v Evropské unii, které by se podle předběžných informací mělo konat v červnu 2016 (BusinessInfo, 2015b). Pokud by země vystoupila Evropské unie,

změnily by se logistické a administrativní podmínky pro vývoz. Doposud je však politické prostředí hodnoceno světovými portály jako stabilní. V žebříčku indexu politického rizika (PRI) zveřejňovaného světově uznávanou výzkumnou agenturou The PRS Group se Spojené království umístilo s ohodnocením 86 bodů. Hodnota byla vyšší než průměr Evropy, který představoval 84 bodů (The PRS Group, 2015). Z tohoto důvodu je stabilita politického prostředí Spojeného království v hodnotící tabulce ohodnocena pěti body.

Druhou kategorií hodnocených kritérií je **vhodnost produktů**. Spotřeba šumivého vína na osobu dle databáze Euromonitor vychází v roce 2014 na 1,47 l na obyvatele ročně (Euromonitor, 2015a). Oproti zemím s vyšší spotřebou šumivých vín jako Německo nebo Francie, kde je spotřeba na osobu více jak trojnásobná, je ukazatel poměrně nízký. Dle hodnotící tabulky je kritérium ohodnoceno třemi body.

Šumivá vína ve Spojeném království v posledních pěti letech narostly na popularitě. Celková spotřeba šumivých vín v zemi však od roku 2010 – 2014 vzrostla o 18,5% na 94,8 milionů litrů (Global Agricultural Information Network, 2015). Tato spotřeba je téměř šestinásobná oproti českému trhu. Kritériu bylo přiděleno pět bodů.

V rámci spotřebního chování byly ve Spojeném království zaznamenány následující trendy. V průběhu roku 2014 v zemi off-trade převážil on-trade prodej. Hlavním důvodem dominance prodeje v obchodech je více jak o 60% nižší cena než v barech a restauracích. V zemi tak roste trend pití vína v domácnostech. O britských spotřebitelích můžeme tvrdit, že jsou velmi citliví na cenu. Nejoblíbenějším cenovým rozsahem šumivých vín je 7 – 8 liber za litr, což představuje přibližně rozsah 241 – 275 korun českých. Přibližně 29% nakoupených šumivých vín v roce 2014 se pohybovala v tomto cenovém rozsahu. Jednalo se zejména o výraznou spotřebu cavy a prosecca. Tato španělská a italská vína výrazně nahradily prodeje francouzského šampaňského díky vhodně zvolené cenové strategii (Euromonitor, 2015a). Společnost je schopna na daném trhu nabídnout produkty, které by mohli mít šanci získat určitý podíl prodeje, pomocí konkurenceschopné ceny. Kritérium spotřebního chování tedy hodnotíme čtyřmi body.

Třetí hodnocenou kategorií je **konkurence**. Mezi stávající konkurencí na anglickém trhu mezi šumivými víny převažují zejména zahraniční společnosti ze Španělska, Itálie a Francie (Global Agricultural Information Network, 2015). Největší podíl mezi

šumivými víny zaujímá společnost Feixenet SA s podílem 9,3%. Jde o španělského producenta šumivých vín. Druhý největší podíl zaujímá další španělská firma Codorniu SA s 6,8% podílem. Třetím největším konkurentem na trhu je Bacardi & Co Ltd, která se svými původem italskými šumivými víny zaujímá 4% trhu (Euromonitor, 2015a). Uvedená procenta nám ukazují, že v současnosti na trhu neexistuje velmi silná konkurenční firma, která by vlastnila více než desetiprocentní podíl trhu. Proto je kritérium stávající konkurence na trhu ohodnoceno pěti body.

Vlastní vinařská produkce v zemi je malá. Množství roční produkce vyrobené místními výrobci se každoročně pohybuje okolo 2 000 hektolitrů vypěstované na méně než 700 hektarové zemědělské ploše vinic (Wine Institute, 2012). Největším místním výrobcem šumivých vín je firma Camel Valley Wines. Anglická produkce na trhu nedosahuje ani 1% podíl trhu. Proto je ukazatel síly místní konkurence ohodnocen pěti body.

Při hodnocení zahraničního trhu musíme zahrnout **bariéry vstupu na trh**. Velká Británie je jakožto členská země Evropské unie součástí Evropského hospodářského prostoru a její celní unie, v níž je uplatňován celní sazebník a jednotná klasifikace zboží. Proto obchod mezi Spojeným královstvím a ostatními zeměmi Evropské unie nepodléhá celnímu dohledu, neuplatňují se žádná cla a množstevní omezení. Dovožci jsou však povinni platit daň z přidané hodnoty a u šumivého vína i spotřební daň. Spotřební daň v zemi je stanovena na 355,87 liber na hektolitr šumivých vín s množstvím alkoholu nad 8,5% až 15% (Government UK, 2016a). Na jednu lahev 0,75 l šumivého vína Bohemia Sekt s obsahem alkoholu 12,5% připadá spotřební daň tedy zaokrouhleně 2,5 liber, tedy přibližně 85 Kč. Dovožci mají zároveň povinnost vyplňování statistických formulářů pro sledování intrakomunitárního obchodu v Intrastatu (BusinessInfo, 2015c). Při dovozu šumivého vína z České republiky na britský trh není třeba importní licence. Před uskutečněním obchodu musí vinaři splnit standardy kvality a mít certifikát, který jej potvrzuje (Government UK, 2015). Dalším požadavkem trhu je splnění pravidel označování výrobků. Etikety pro prodej na trhu musí být přeloženy do angličtiny, včetně uvedení ingrediencí, země, původu, obsahu alkoholu a siřičitanů. Každá dodávka také musí být dokumentována před EMCS systémem, pomocí dodacího listu a dokumentu potvrzující datum lahvování. (Government UK, 2012). Podmínky vstupu na trh celkově můžeme ohodnotit čtyřmi body, neboť trh je bez cla, není nutná dovozní licence, ale zboží podléhá spotřební dani v hodnotě 85 Kč

na lahev o obsahu 0,75 l.

Úroveň korupce ve Velké Británii hodnocená podle indexu vnímání korupce bylo za rok 2015 stanoveno na hodnotu 81 (Transparency International, 2016). Kritérium je proto ohodnoceno pěti body.

**Logistické náklady** dovozu zboží do Velké Británie rozdělíme zejména na dopravní a administrativní. Dopravní náklady na jednu lahev včetně pojištění bez DPH jsou dle konzultace s firmou Cargo Prague s.r.o. byly odhadnuty na 4,2 Kč. Tato poměrně vysoká cena je způsobena velkou vzdáleností delší než 1 000 km a příplatkem za skříňový kamion, neboť do Velké Británie je nejvíce dostupný plachtový kamion nabízející sběrnou službu. Kritérium proto dosáhne dvou bodů.

Dodatečné administrativní náklady na certifikaci nebo licence jsou u britského trhu minimální. Jak je zmíněno výše, pro komoditu šumivých vín není nutná přílišná administrativa. Britský trh vyžaduje zejména certifikaci kvality. Společnost je již držitelem certifikátů ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN EN ISO 9001:2009. Může tak prokázat svojí kvalitu bez dodatečných certifikátů. ISO certifikace je celoplošná na firmu a je platná na období jednoho roku, a proto administrativní náklady na jednu lahev jsou menší než 0,5 Kč. Administrativní náklady jsou tedy stanoveny na pět bodů.

Poslední skupinou hodnotících kritérií jsou **investiční náklady**, skládající se z nákladů na marketing a nákladů na adaptaci výrobku. Společnost BOHEMIA SEKT je na britském trhu neznámá. Mediální marketingová kampaň by byla však příliš nákladově náročná. Společnost může zaujmout cílové spotřebitele až v místě prodeje pomocí závěsek a medailí na produktu. Klíčem úspěchu na britském trhu by zpočátku byla ne marketingová kampaň, ale správně zvolená cenová strategie výrobků. Mediální kampaň by bylo vhodné zavést až podle prodejů prvních dodávek. Marketingové náklady na jednu lahev jsou odhadovány na úroveň 5 Kč. Kritériu jsou proto přiřazeny čtyři body.

Současné portfolio výrobků společnosti splňuje požadavky trhu, a proto není nutná adaptace výrobků. Dle požadavků trhu je však nutné započítat náklady na úpravu etikety (Government UK, 2015). Pro britský trh by se tak vytvořila nová pouze zadní etiketa, kde by byl anglický text spolu s vyjmenovanými ingrediencemi a znaky, které britský trh vyžaduje. Náklady na jednu lahev by tak vyšly přibližně na 1,7 Kč a proto jim byly přiděleny čtyři body. Hodnocením investičních nákladů byla dokončena

analýza trhu Spojeného království. Výsledky výzkumu byly zadány do následující hodnotící tabulky, která vyjadřuje souhrnný ukazatel země.

Tabulka č. 9: Hodnotící tabulka Spojeného království

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Váha kritéria (g)	Bodové ohodnocení (w)	Vážený průměr (w*g)
<b>1. Potenciál trhu</b>		<b>0,25</b>		<b>1,02</b>
Velikost segmentu potencionálních zákazníků	počet milionů obyvatel v zemi, které může legálně požívat alkoholické nápoje	0,04	5	0,2
Koupěschopnost obyvatelstva	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly (EU 28 = 100)	0,05	3	0,15
Výše průměrného platu	průměrná roční čistá mzda v zemi v eurech	0,05	4	0,2
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,025	4	0,1
Míra inflace	meziroční změna průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen v %	0,025	4	0,1
Stabilita měnového kurzu	maximální změna měnového kurzu za poslední dva roky oproti české koruně v %	0,03	4	0,12
Stabilita politického prostředí	index politického rizika	0,03	5	0,15
<b>2. Vhodnost produktů</b>		<b>0,25</b>		<b>1,01</b>
Spotřeba šumivých vín v dané zemi	roční spotřeba šumivých vín v zemi v litrech na osobu	0,08	3	0,24
Trendy spotřebního chování obyvatel	trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let vyjádřený v procentní změně	0,09	5	0,45
Výše cenových preferencí spotřebitelů	cenové preference spotřebitelů za litr v Kč	0,08	4	0,32
<b>3. Konkurence</b>		<b>0,18</b>		<b>0,9</b>
Stávající konkurence na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10	5	0,5
Síla místní konkurence	podíl na trhu nejsilnějšího místního konkurenta v %	0,08	5	0,4
<b>4. Bariéry vstupu na trh</b>		<b>0,08</b>		<b>0,34</b>
Pravidla pro vstup na trh	náklady na clo, dovozní licenci, zatížení zboží spotřební daní na jednu lahev v Kč	0,06	4	0,24
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,02	5	0,1
<b>5. Logistické náklady</b>		<b>0,14</b>		<b>0,46</b>
Náklady na dopravu	dopravní náklady na jednu lahev včetně pojištění v Kč	0,08	2	0,16
Náklady na administrativu	administrativní náklady na jednu lahev v Kč	0,06	5	0,3
<b>6. Investiční náklady</b>		<b>0,1</b>		<b>0,4</b>
Marketingové náklady	marketingové náklady na jednu lahev v Kč	0,06	4	0,24
Náklady na adaptaci výrobku	adaptační náklady na jednu lahev v Kč	0,04	4	0,16
<b>Suma</b>		<b>1</b>		
<b>Souhrnný ukazatel země</b>				<b>4,13</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky vidíme, že souhrnný ukazatel dosáhl úrovně 4,13 z maximální hodnoty 5. Nejlepší ohodnocení měla kategorie kritérií potenciál trhu a konkurence. Celkově podle bodového ohodnocení je trh dobře ohodnocen, převažují čtyři body. Nejhorší bodové ohodnocení obdrželo kritérium náklady na dopravu.

## 5.2 Polsko

Dalším zemským trhem, který chce společnosti zhodnotit dle jednotlivých kritérií je Polsko. Jako první bude popsána kategorie kritérií nazvaná **potenciál trhu**.

Polská republika je osmým nejlidnatějším státem Evropy, v současnosti žije v zemi přibližně 38,4 milionů obyvatel. V zemi je však již třetím rokem zaznamenán úbytek obyvatelstva. Tempo úbytku obyvatelstva v roce 2014 činilo -0,03%. Obyvatelstvo může v zemi legálně požívat alkoholické nápoje od věku 18 let (BusinessInfo, 2015d). Obyvatelstvo starší tomuto věku představuje přibližně 82,5%, což představuje přibližně 31,68 milionů obyvatel (Eurostat, 2016e). Kritériu velikost segmentu potencionálních zákazníků je proto přiděleno pět bodů.

Polsko po roce 2009 bylo jedinou ekonomikou Evropské unie, která nepropadla do recese a zaznamenala hospodářský růst (Ehl, 2014, s. 4). V současnosti se růst zpomaluje. Koupěschopnost polského obyvatelstva nepatří mezi nejvyšší v Evropské unii. Objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly sice za posledních pět let vykazuje rostoucí tendenci, jeho hladina však zatím nepřevýšila hladinu 70. V roce 2014 objemový index HDP na obyvatele v Polsku byl stanoven na úrovni 68 (Eurostat, 2015). Hodnota vyjádřena v dolarech je 14,3 tisíce USD (The World Bank, 2015a). Koupěschopnost obyvatelstva je nižší v Polsku než České republice. Na kritérium koupěschopnosti obyvatel tak připadly pouze dva body.

Průměrný plat v zemi je velmi nízký, téměř třetinový oproti průměrnému platu členských států Evropské unie. Průměrná čistá roční mzda v roce 2014 dosáhla 7 614 euro (Eurostat, 2016c). Kupní síla obyvatelstva patří mezi nejnižší v Evropské unii a dle své hodnoty je ohodnocena dvěma body.

Míra nezaměstnanosti, která v minulosti byla považována za velkou slabinu ekonomiky země, v současnosti vykazuje trvalou tendenci poklesu. Zlepšení na polském pracovním trhu výsledkem společného úsilí polských firem, úřadů práce a nového vládního programu na podporu zaměstnanosti (Naradowy Bank Polski, 2016). Po roce 2013, kdy



dosáhla hodnoty přes 10,3%, klesala až do konce roku 2015. Ke konci roku 2015 byla nahlášena rekordní hodnota na úrovni 7,5% (Eurostat, 2016b). Dle statistik Eurostatu se míra nezaměstnanosti v Polsku pohybovala pod hranicí průměru členských států Evropské unie. Dle nejnovějších statistik je očekáván mírný nárůst v roce 2016 (Trading Economics, 2016). Výše nezaměstnanosti v Polsku je výrazně regionálně odlišná, oblasti na východě země jsou více zasaženy nedostatkem pracovních míst. Velké množství Poláků pracuje v zahraničí, zejména v ostatních zemích Evropské unie (Eures Polska, 2015). Díky roční míře nezaměstnanosti Polsku byly přiděleny čtyři body.

Míra inflace za poslední čtyři roky klesá. Roční míra inflace vyjádřená pomocí indexu spotřebitelských cen v roce 2014 byla na úrovni 0,8% a v roce 2015 klesla na 0,1% (Eurostat, 2016d). V Polsku tak docházelo k deflaci, která měla vliv na pokles úrokových sazeb a cen spotřebitelského zboží. Polská národní banka tvrdí, že za poklesem cen stojí vliv externích faktorů, zejména globálnímu poklesu cen komoditního zboží. Do dalších let Polská národní banka očekává, že stabilní hospodářský růst a trh práce povedou k postupnému růstu cen. Jako výsledek by měla míra inflace v roce 2016 převýšit svou hodnotu z roku 2015 (Naradowy Bank Polski, 2016). Dle předem stanovených intervalů je současná nízká míra polské inflace ohodnocena pěti body.

Polsko je členem Evropské unie, který zatím nevstoupil do Eurozóny. V zemi se stále používá vlastní platná měna zloty. Datum přijetí eura zatím nebylo stanoveno, polská vláda zatím prohlašuje, že jednání o přijetí eura odkládá a neočekává jeho přijetí v blízké budoucnosti (Telegraph, 2015). V průběhu posledních dvou let byl kurz polské měny denominován, což podpořilo polský vývoz a zdražilo dovážené zahraniční zboží do země. V současnosti kurz opět roste a měna je zhodnocována (Naradowy Bank Polski, 2016). Maximální změna měnového kurzu za poslední dva roky oproti české koruně dosáhla 15% (ČNB, 2016). Stabilitě měnového kurzu tedy připadly čtyři body.

V posledních volbách v říjnu 2015 v Polsku vyhrála parlamentní volby velmi konzervativní a euroskeptická strana Právo a spravedlnost. S nástupem této politické strany přišla velká vlna kontroverze a změn. Mezi největší změny, které od nástupu proběhly, byla úprava hlasovacího systému. Kritici se obávají, že změny ohrožují nejen platnost právních předpisů, ale i samotnou demokracii a lidská práva. Nová vláda také nepodpořila zahraniční investory a zdvihla daně na zahraničně vlastněné podniky

(Economist, 2016). V roce 2015 byl stanoven index politického rizika stanoven na hodnotu 81 (The PRS Group, 2015). Proto polský trh obdržel čtyři body.

Při hodnocení **vhodnosti produktů** se zaměříme na spotřebu alkoholických nápojů a šumivých vín v zemi. Obecně v Polsku je vysoká spotřeba alkoholu, nejvíce se konzumují pивní nápoje a lihoviny (The World Health Organization, 2014). Spotřeba šumivého vína oproti ostatním alkoholickým nápojům není tak vysoká. Roční spotřeba za rok 2014 šumivých vín v zemi v litrech na osobu se rovná 0,96 l (Euromonitor, 2015b). Spotřeba tak dostala ohodnocení dva body.

Trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let je rostoucí (Global Agricultural Information Network, 2015). Trend vyjádřený v procentní změně je 10,9%. Spotřeba 33,5 milionů litrů v roce 2010 vzrostla na 36,7 milionů litrů v roce 2014. Do budoucna je dle odborníků odhadován další růst (Euromonitor, 2015b). Rostoucí spotřeba je velmi pozitivní a důležité kritérium pro firmu, jeho hodnota v Polsku je pět bodů.

Růst spotřeby je možné odůvodnit rostoucí dostupností vína v obchodech, zejména značek ve střední cenové kategorii. Navíc mezi polským obyvatelstvem roste obliba v popíjení šumivých vín. Polští zákazníci hodnotí kvalitu vína zejména na základě toho, zda pro ně poskytují přijatelnou rovnováhu mezi cenou a kvalitou. Oblíbené cenové rozmezí za litr šumivého vína v Polsku je 9,29 PLN, v přepočtu přibližně 60 Kč. Prodeje vína v této cenové kategorii zaujímají 26,3% podíl z veškerého prodaného šumivého vína (Euromonitor, 2015b). Kritérium obdrželo jeden bod.

Rostoucí poptávka po relativně levných vínech způsobila příliv zahraničních importérů a distributorů do Polska. Vzrostla tak těsnější **konkurence** v zemi. Nárůst prodejů v posledním roce byl zaznamenán zejména v off-trade obchodech. Více než 85% importů vín do Polska jsou původem ze zemí z Evropské unie. Mezi importujícími zeměmi převládá Německo, Itálie a Bulharsko (Global Agricultural Information Network, 2015). Největším světovým importérem šumivých vín do Polska je firma Sektkellerei Schloss Wachenheim AG, která v roce 2014 zaujala podíl 49,4% trhu. Jedná se o německý koncern, vyrábějící velké spektrum šumivých vín. Druhou oblíbenou zahraniční firmou podle podílu je společnost Bartex-Bartol Sp s podílem 7,8% (Euromonitor, 2015b). Silným distributorem v Polsku je společnost Ambra SA se svou nejpoblárnější značkou Dorato. Jedná se o šumivé víno s 19% celkového objemu

prodeje podle značek v roce 2014. Značka je přítomna na trhu od roku 1990 a je snadno dostupná v obchodech. Spotřebitelé jsou přitahováni k jeho známé, přijatelné chuti za přijatelnou cenu 17 PLN za litr, v přepočtu přibližně 109 Kč (Ambra, 2016). Kritérium stávající konkurence na trhu je velmi silná, neboť existuje silná firma s více než 49% podílem trhu. Dle předem stanovených pravidel je stávající konkurence ohodnocena jedním bodem.

Místní polská produkce vína je téměř zanedbatelná a trhu dominuje dovezené zahraniční zboží. Polská výroba ročně dosahuje méně než 75 000 hl na přibližně 700 hektarech (Wine Institute, 2012; CBI Market Intelligence, 2016). Za místní výrobce můžeme označit vinařství Adoria nebo Jaworek. Žádný místní výrobce nedosahuje většího podílu než 5% (Euromonitor, 2015b). Kritérium je proto oceněno pěti body.

**Bariéry vstupu na trh** by se mohly jevit jako snadné, neboť na první pohled se zdá, že Česká republika a Polsko mají příbuzný jazyk, obdobnou kulturu a jsou sousedními zeměmi. Opak je však dá se říci pravdou. Vstoupit na polský trh s prakticky jakýmkoli zbožím dnes znamená utkat se silnou konkurencí. Polský trh je tak dobře zásoben a je téměř nemožné představit výrobek, který by na polském trhu nebyl dostupný, nebo se zde nevyskytovala alespoň jeho náhražka (BusinessInfo, 2015e). Zahraniční obchod spotřebního zboží funguje zejména přes velkoobchodní a maloobchodní řetězce. Zahraniční dodavatelé, kteří si chtějí udržet kontrolu nad prodejní sítí, uzavírají s místními velkoobchody smlouvy nebo pracují na bázi exkluzivity jednotlivých regionálních distributorů.

Polsko je součástí Evropského ekonomického prostoru a v rámci celní unie nevybírá clo, při vstupu se však platí daň z přidané hodnoty a u šumivého vína se platí spotřební daň. Spotřební daň je k lednu 2016 je stanovena na úrovni 0,28 euro na litr, tedy 8 Kč (European Commission, 2016). Při vývozu vína z České republiky do Polska je nutné volit distributora, který je registrovaný v Polsku a má povolení prodávat víno. Další možností dodání vína do Polska je prodej přímo konečnému maloobchodnímu zákazníkovi, který není obchodním mezičlánkem. V těchto případech pak má zahraniční firma má v Polsku daňového zástupce, který bude firmu zastupovat při jednání s celním úřadem, jménem firmy nakupuje kolky a vyřizuje dokumentaci o odvádění spotřební daně (CBI Market Intelligence, 2016). Také je nutná při obchodu se šumivým vínem dovozní licence, kterou vydává polské ministerstvo zahraničních vztahů. Cena dovozní

licence může lišit podle vstupu do velkoobchodu nebo maloobchodu. Při vstupu do maloobchodu se cena v závislosti na množství prodaném zboží může pohybovat od 3 200 až 5 100 Kč na rok (Vinisfera, 2016). Náklady při vývozu první dodávky jednoho kamionu o 14 500 lahví se tak mlhou pohybovat od 0,22 Kč do 0,35 Kč. Vypočítány ze zátěže spotřební daní a dovozní licence představují hodnotu 8,22 až 8,25 Kč na lahev. Bariéry vstupu na Polský trh jsou tedy vyšší než u ostatních zemí Evropské unie, ale díky své nízké hodnotě spotřební daně má kritérium pět bodů.

Úroveň korupce v Polsku dle Transparency International je v roce 2015 stanoven na hodnotě 63. Ukazatel je o šest bodů vyšší než v České republice. (Transparency International, 2016). Úroveň korupce proto obdržela čtyři body.

Zaměříme-li se na **logistické náklady** konkrétně na dopravní náklady, musíme zvážit vzdálenost do místa určení v Polsku. Polská republika je velmi rozsáhlá země a cena dopravy se tak může velmi lišit. Kdybychom vezli zboží do přibližného středu země, bude vzdálenost ze Starého Plzně přibližně 700 km. Dle odhadu dopravní společnosti by cena skříňového kamionu s regulací teploty včetně pojištění při převozu 14 500 lahví, vychází 2 Kč na lahev. Dopravní náklady jsou proto obodovány hodnotou čtyři.

Administrativní náklady na dodávku představují náklady na dokumentaci, která musí doprovázet dodávku se zbožím. Každou dodávku musí doprovázet dokument VII, který představuje potvrzení Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí bezpečnost produktu a splnění předpisů Evropské unie ve vztahu na enologické postupy (SZPI, 2015; BusinessInfo, 2015e). Laboratorní kancelář inspekce provede zkoušky vzorků vín a následně vystaví certifikát. Na jeden typ zboží jsou náklady přibližně 2 130 Kč (SZPI, 2016). Při prvním vývozu vyjdou náklady na jednu lahev 0,15 Kč. Certifikát kvality je také považován za povinnost vývozu do Polska (BusinessInfo, 2015e). ISO certifikace je celoplošná na firmu a je platná na období jednoho roku. Celkově administrativní náklady na jednu lahev jsou menší než 0,5 Kč, proto ohodnoceny pěti body.

Poslední hodnocenou kategorií jsou **investiční náklady**. Díky velmi silné konkurenci v Polsku, bude muset společnost investovat marketingové náklady, aby zaujala tamní zákazníky. Vzhledem k tomu, že míra znalosti o vínech je v zemi relativně nízká ve srovnání se zeměmi ze Západní Evropy, pro mnoho polských spotřebitelů je důležitý image značky pro určení hodnoty vína (CBI Market Intelligence, 2016). Společnost BOHEMIA SEKT by se tak při vstupu na trh zaměřila na tvoření pozitivního branding.

Společnost by se tak měla zúčastnit Polských vinařských soutěží, aby budovala dobré jméno značky. Pomocí nálepek medailí na lahvích by bylo dobré upozornit zákazníky na kvalitu svého zboží a pomocí závěsek zákazníkům vysvětlit, čím je víno výjimečné. Pro prvotní úspěch na Polském trhu by bylo dobré také zavést marketingové akce s dárkem zdarma na lahvi. Dárek v podobě svíčky či nálevky upozorní zákazníky na produkt. Marketingové náklady polského trhu by tak byly větší než v Anglii, na jednu lahev odhadem připadne 7 Kč. Kritérium má proto tři body.

Díky přísným pravidlům označování na Polském trhu je třeba upravit zadní etiketu (Euromonitor, 2015b). Cena na jednu lahev je přibližně 1,7 Kč. Pro prodej na polském trhu je ale také nutné při výrobě nalepit na lahve polské kolky. (Vinisfera, 2016). Poslední kritérium tedy ohodnoceno čtyřmi body.

Výsledky hodnocení jsou převedeny do hodnotící tabulky č. 10. Z tabulky vidíme hodnotu souhrnného ukazatele Polska v hodnotě 3,40. Nejlépe ohodnoceným kritériem byl trend spotřebního chování díky rostoucí spotřebě šumivého vína v zemi. Také výhodou polského trhu je jeho velikost a velké množství potencionálních spotřebitelů. Díky nízké spotřební dani v zemi i náklady na překážky vstupu na trh jsou dobře ohodnoceny. Polský trh naopak zaostával v nízké kupní síle obyvatelstva, nízkým cenovým preferencím a silné konkurenci. Celkově v bodovém ohodnocení země převládá kategorie čtyř bodů.

Tabulka č. 10: Hodnotící tabulka Polska

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Váha kritéria (g)	Bodové ohodnocení (w)	Vážený průměr (w*g)
<b>1. Potenciál trhu</b>		<b>0,25</b>		<b>0,865</b>
Velikost segmentu potencionálních zákazníků	počet milionů obyvatel v zemi, které může legálně požívat alkoholické nápoje	0,04	5	0,2
Koupěschopnost obyvatelstva	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly (EU 28 = 100)	0,05	2	0,1
Výše průměrného platu	průměrná roční čistá mzda v zemi v eurech	0,05	2	0,1
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,025	4	0,1
Míra inflace	meziroční změna průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen v %	0,025	5	0,125
Stabilita měnového kurzu	maximální změna měnového kurzu za poslední dva roky oproti české koruně v %	0,03	4	0,12
Stabilita politického prostředí	index politického rizika	0,03	4	0,12
<b>2. Vhodnost produktů</b>		<b>0,25</b>		<b>0,69</b>
Spotřeba šumivých vín v dané zemi	roční spotřeba šumivých vín v zemi v litrech na osobu	0,08	2	0,16
Trendy spotřebního chování obyvatel	trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let vyjádřený v procentní změně	0,09	5	0,45
Výše cenových preferencí spotřebitelů	cenové preference spotřebitelů za litr v Kč	0,08	1	0,08
<b>3. Konkurence</b>		<b>0,18</b>		<b>0,5</b>
Stávající konkurence na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10	1	0,1
Síla místní konkurence	podíl na trhu nejsilnějšího místního konkurenta v %	0,08	5	0,4
<b>4. Bariéry vstupu na trh</b>		<b>0,08</b>		<b>0,38</b>
Pravidla pro vstup na trh	náklady na clo, dovozní licenci, zatížení zboží spotřební daní na jednu lahev v Kč	0,06	5	0,3
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,02	4	0,08
<b>5. Logistické náklady</b>		<b>0,14</b>		<b>0,62</b>
Náklady na dopravu	dopravní náklady na jednu lahev včetně pojištění v Kč	0,08	4	0,32
Náklady na administrativu	administrativní náklady na jednu lahev v Kč	0,06	5	0,3
<b>6. Investiční náklady</b>		<b>0,1</b>		<b>0,34</b>
Marketingové náklady	marketingové náklady na jednu lahev v Kč	0,06	3	0,18
Náklady na adaptaci výrobku	adaptační náklady na jednu lahev v Kč	0,04	4	0,16
<b>Suma</b>		<b>1</b>		
<b>Souhrnný ukazatel země</b>				<b>3,40</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

### 5.3 Dánsko

Poslední regionem, do kterého společnost zvažuje exportovat, je Dánsko. Při hodnocení kritéria **potenciál trhu** nesmíme zapomenout, že Dánské království je rozlohou i počtem obyvatel menší než ostatní hodnocení státy.

Celkově v Dánsku žije přibližně 5,6 milionů obyvatel (BusinessInfo, 2016f). Legální věk pro požívání alkoholu v Dánsku se liší podle procenta alkoholu a místa nákupu. Nápoje s obsahem alkoholu do 16,5%, a tudíž i víno, si mohou v obchodech koupit osoby již od šestnácti let (VisitDenmark, 2016). Osoby starší 16 let představují přibližně 83% obyvatel (BusinessInfo, 2016f). Potencionálních spotřebitelů šumivých vín v zemi je tedy 4,6 milionů obyvatel. Globálně se jedná o poměrně malý trh, a proto je kritérium segmentu potencionálních zákazníků ohodnoceno jedním bodem.

Dánská ekonomika patří mezi celosvětově nejsilnější a nejefektivnější, neboť má vysoké daně, štědrá sociální síť a pružný trh práce. Ukazatel HDP na obyvatele je v Dánsku ve srovnání s ostatními vyspělými zeměmi světa vysoký. Jeho poslední zveřejněná výše za rok 2014 činí 60,7 tisíc USD podle parity kupní síly, což je o 25% nad průměrem členských zemí Evropské unie (The World Bank, 2015a). Objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly je na hodnotě 125 (Eurostat, 2015). Koupěschopnosti dánského obyvatelstva jsou proto přiděleny čtyři body.

Průměrné mzdy v Dánsku patří k nejvyšším v Evropě. Mezi členskými státy Evropské unie mají vyšší mzdu pouze v Lucembursku, Holandsku, Švédsku a Spojeném království. Výše roční průměrné mzdy dánského svobodného a bezdětného občana v roce 2014 byla 33 020 euro (Eurostat, 2016c). Od roku 2012 byl zaznamenán i mírný nárůst průměrných mezd. Bodové ohodnocení kritéria činí čtyři body.

Dalším důkazem silné ekonomiky Dánska je nízká míra nezaměstnanosti, která patří k nejnižším v Evropě. Procentní míra nezaměstnanosti v roce 2014 klesla z 7% na 6,6% (Eurostat, 2016b). Dle pravidel bodového hodnocení jsou kritériu nezaměstnanosti přiděleny čtyři body.

Inflace od roku 2011 v Dánsku klesá. Meziroční změna průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen 2,7% z roku 2011 klesla na hodnotu 0,4% v roce 2014 a 0,2% v roce 2015. Inflaci hodnotíme pěti body.

Dánskou platnou měnou je v současnosti Dánská koruna. Jedná se o silnou, stabilní měnu. Za poslední dva roky se maximálně změnila pouze o 4,9 %. V současnosti jedna Dánská koruna tvoří 3,6 Korun českých (ČNB, 2016). Dánsko v referendu v roce 2000 odmítlo přijetí eura a má trvalou výjimku na vstup do eurozóny. Země je členem Evropského mechanismu směnných kurzů II., ve kterém musí kurzy svých měn udržovat v povoleném maximálním flukтуаčním pásmu  $\pm 2,25\%$  od stanoveného středního kurzu k euru (European Commission, 2014). Stabilita měnového kurzu je oceněna pěti body.

Politická situace v Dánsku je stabilní. Vysoká míra transparentnosti a odpovědnosti dánských politiků odráží vysokou spokojenost veřejnosti s politickými institucemi. Index politického rizika je 83 (The PRS Group, 2015). Hodnocení politického prostředí je stanoveno na čtyři body.

Spotřební údaje šetříme v kategorii kritérií **vhodnost produktů**. Z vinných nápojů je v Dánsku v současnosti nejoblíbenější tiché víno, zejména červené. Výše roční spotřeby šumivého vína v roce 2014 byla 0,79 l na obyvatele (Euromonitor, 2015c). Spotřeba šumivého vína tak nepatří mezi nejvyšší v Evropě a je ohodnocena dvěma body.

Celková spotřeba šumivého vína v zemi je velmi stabilní. V roce 2014 dosáhla na 4,4 milionu litrů. Trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let dosáhl maximálně 2,33% (CBI Market Intelligence, 2015). Téměř stagnující trend je proto ohodnocen třemi body.

Z celkových prodejů vína v Dánsku převažuje prodej v obchodech ve výši až 83%. Hlavním důvodem je velký cenový nárůst vín prodávaných v restauracích a barech. I přes vysokou životní úroveň, jsou dánští obyvatelé velice citliví na cenu a upřednostňují nákup vína při slevách nebo promočních akcích (Euromonitor, 2015c). V obchodech je nejoblíbenější cenou za litr vína 162 Kč (CBI Market Intelligence, 2015). Výše cenových preferencí spotřebitelů je proto oceněna dvěma body.

Stávající **konkurence** vinařů na dánském trhu je plná zahraničních importérů. Mezi nejsilnější importéry vína do Polska patří Itálie, Francie, Španělsko, Chile, Jihoafrická republika a Austrálie. Na trhu existují různé druhy šumivých vín, kromě šampaňského se v zemi daří vínům jako cava nebo prosecco. Mezi zahraničními konkurenty dominuje značka Amka Danmark A/S s podílem 19,9% trhu. Jde o důležitého importéra zahraničních vín do dánských řetězců. Pod společností se prodávají sekty značek jako



Primavera Rosé, Freixenet Brut nebo Santa Rita Rosé. Další zahraniční firmou na trhu šumivých vín je italský Bacardi & Co Ltd s podílem 9,4% nebo Valora Trade Denmark (Euromonitor, 2015c). Stávající konkurence je tedy poměrně silná a přesně se vejde do intervalové hranice čtyř bodů.

Vlastní produkce v zemi je velmi malá, menší než 1 000 hl ročně (Wine Institute, 2012). Malí vinaři v Dánsku se sdružují do spolu vinařů a i navzdory nepříznivým klimatickým podmínkám jsou schopni vyrobit víno (Denmark, 2012). Ačkoli výroba vína v Dánsku je pomalu rostoucí, stále v oblasti prodeje jsou naprosto dominující dovezená vína. Žádný místní výrobce tedy nepřesáhne podíl trhu větší 5% a tak body kritéria mají hodnotu pět (Euromonitor, 2015c).

Dánské **bariéry vstupu na trh**, vývozní a dovozní režim vychází z členství Dánska v Evropském hospodářském prostoru. Dovozní režim je převážně liberalizován, existuje velmi málo omezení pro dovoz zboží a služeb. Dovoz je osvobozen od cla, ale zboží podléhá dani z přidané hodnoty a spotřební dani (BusinessInfo, 2016f). V rámci obchodu mezi zeměmi Evropské unie není třeba pro šumivá vína registrovat dovozní licenci (TTB, 2012). Spotřební daň v Dánsku na šumivé víno s obsahem alkoholu 6 až 15% je stanovena 200,52 Euro na hektolitr (European Commission, 2016). Na jednu lahev 0,75 l šumivého vína firmy BOHEMIA SEKT tak připadne spotřební daň 1,5 euro, tedy přibližně 41 Kč. Bodové ohodnocení pravidel pro vstup na trh činí pět.

Díky transparentnosti dánské politiky je země považována za nejméně zkorumpovaný stát světa. Dle indexu vnímání korupce je Dánsko zemí s nejvyšším skóre světa o hodnotě 91 (Transparency International, 2016). Bodové ohodnocení korupce činí pět bodů.

V kategorii **logistické náklady** jako první zhodnotíme náklady na dopravu. Celková vzdálenost ze Starého Plzně přibližně do středu země tvoří 950 km. Dle nacenění od dopravní společnosti Cargo Prague, s.r.o. při převozu 14 500 lahví by převoz jedné lahve ve skříňovém kamionu stál 2,7 Kč. Dopravní náklady proto hodnotíme třemi body.

Administrativní náklady u dovozu do Dánského království jsou nízké. Je vyžadována certifikace kvality ISO a každá dodávka musí být registrována v EMCS systému (BusinessInfo, 2016f). Celkové administrativní náklady na lahev však nepřekročí 0,5Kč. Administrativní náklady jsou tedy stanoveny na pět bodů.

Na závěr jsou zhodnoceny **investiční náklady** vývozu vína. Dánští obyvatelé jsou velmi citliví na cenu a alkoholické nápoje nakupují zejména v maloobchodních sítích (CBI, 2014). Většina marketingových kampaní vinařských společností v Dánsku je prováděna přes tištěná média. Oproti jiným zemím, v Dánsku patří tiskoviny stále mezi neúčinnější média (Euromonitor, 2015c). Společnost by se tak při expanzi do maloobchodních řetězců měla snažit umístit v katalogích a letácích. Maximální náklady na umístění v letácích pro jednu lahev, které by společnost přijala, by byly 2,7 Kč. Marketingové náklady budou proto oceněny pěti body.

Současné složení a vzhled produktů společnosti BOHEMIA SEKT vyhovuje podmínkám trhu. Podmínky označování v Dánsku jsou mírnější než v ostatních zkoumaných zemích. S výjimkou alergenních informací, které musí být přeloženy do dánštiny nebo švédštiny, může být etiketa na lahvi uvedena v jakémkoliv úředním jazyku Evropské unie (TTB, 2012). Pro prodej zboží na dánském trhu stačí tedy pouze nalepení dolepek na lahve. Náklady na vytvoření a nalepení dolepek na lahev nepřesáhnou 1,5 Kč na lahev. Proto jsou náklady na adaptaci výrobku vyhodnoceny na pět bodů.

Přeneseme-li výsledky do následující hodnotící tabulky č. 11, zjistíme, že souhrnný ukazatel Dánska vyjde v hodnotě 3,77. Vidíme tak, že i navzdory malému počtu obyvatel v zemi a poměrně nízké spotřebě vína, může být trh atraktivní pro export společnosti. To je způsobeno zejména nízkými bariérami vstupu, poměrně slabou konkurencí a nízkou nákladovou náročností expanze. Nejlepší bodové ocenění dánský trh získal v oblasti nákladů a bariérám vstupu na trh.

Tabulka č. 11: Hodnotící tabulka Dánska

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Váha kritéria (g)	Bodové ohodnocení (w)	Vážený průměr (w*g)
<b>1. Potenciál trhu</b>		<b>0,25</b>		<b>0,935</b>
Velikost segmentu potencionálních zákazníků	počet milionů obyvatel v zemi, které může legálně požívat alkoholické nápoje	0,04	1	0,04
Koupěschopnost obyvatelstva	objemový index HDP na obyvatele v přepočtu podle parity kupní síly (EU 28 = 100)	0,05	4	0,2
Výše průměrného platu	průměrná roční čistá mzda v zemi v eurech	0,05	4	0,2
Míra nezaměstnanosti	procentní roční míra nezaměstnanosti	0,025	4	0,1
Míra inflace	meziroční změna průměrného harmonizovaného indexu spotřebitelských cen v %	0,025	5	0,125
Stabilita měnového kurzu	maximální změna měnového kurzu za poslední dva roky oproti české koruně v %	0,03	5	0,15
Stabilita politického prostředí	index politického rizika	0,03	4	0,12
<b>2. Vhodnost produktů</b>		<b>0,25</b>		<b>0,59</b>
Spotřeba šumivých vín v dané zemi	roční spotřeba šumivých vín v zemi v litrech na osobu	0,08	2	0,16
Trendy spotřebního chování obyvatel	trend celkové spotřeby šumivých vín v zemi v milionech litrů za posledních pět let vyjádřený v procentní změně	0,09	3	0,27
Výše cenových preferencí spotřebitelů	cenové preference spotřebitelů za litr v Kč	0,08	2	0,16
<b>3. Konkurence</b>		<b>0,18</b>		<b>0,8</b>
Stávající konkurence na trhu	podíl na trhu nejsilnější konkurenční firmy v %	0,10	4	0,4
Síla místní konkurence	podíl na trhu nejsilnějšího místního konkurenta v %	0,08	5	0,4
<b>4. Bariéry vstupu na trh</b>		<b>0,08</b>		<b>0,4</b>
Pravidla pro vstup na trh	náklady na clo, dovozní licenci, zatížení zboží spotřební daní na jednu lahev v Kč	0,06	5	0,3
Úroveň korupce	index vnímání korupce dle Transparency International	0,02	5	0,1
<b>5. Logistické náklady</b>		<b>0,14</b>		<b>0,54</b>
Náklady na dopravu	dopravní náklady na jednu lahev včetně pojištění v Kč	0,08	3	0,24
Náklady na administrativu	administrativní náklady na jednu lahev v Kč	0,06	5	0,3
<b>6. Investiční náklady</b>		<b>0,1</b>		<b>0,5</b>
Marketingové náklady	marketingové náklady na jednu lahev v Kč	0,06	5	0,3
Náklady na adaptaci výrobku	adaptační náklady na jednu lahev v Kč	0,04	5	0,2
<b>Suma</b>		<b>1</b>		
<b>Souhrnný ukazatel země</b>				<b>3,77</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

## 5.4 Závěr hodnocení

Z provedeného hodnocení můžeme vytvořit závěrečné hodnocení dle hodnoty souhrnného ukazatele zahraničních trhů vycházejícího ze scoring modelu. Pro přehlednost výsledků šetření byla vytvořena následující závěrečná tabulka určující konečné pořadí jednotlivých trhů podle výše souhrnného ukazatele vyjadřujícího vhodnost trhu pro export produktů firmy BOHEMIA SEKT.

Tabulka č. 12: Výsledná tabulka určující pořadí států podle vhodnosti exportu výrobků

Hodnotící kritéria	1. Potenciál trhu	2. Vhodnost produktů	3. Konkurence	4. Bariéry vstupu na trh	5. Logistické náklady	6. Investiční náklady	Souhrnný ukazatel země	Pořadí států
Země <sub>k</sub>	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum g_i * w_{ik}$	$\sum (w_{ik} * g_i)$	X.
Spojené království	1,02	1,01	0,9	0,34	0,46	0,4	<b>4,13</b>	1.
Polsko	0,865	0,69	0,5	0,38	0,62	0,34	<b>3,40</b>	3.
Dánsko	0,935	0,59	0,8	0,4	0,54	0,5	<b>3,77</b>	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výsledné tabulky vidíme, že všechny hodnocené trhy přesáhly hranici přijatelnosti dva body a proto jsou všechny vhodné pro export produktů společnosti. Z výsledků můžeme usoudit, že nejvhodnějším trhem pro vývoz šumivých vín je trh Velké Británie, neboť má nejvyšší souhrnný ukazatel na úrovni 4,13. Příčinnou úspěchu země je velký potenciál a vysoká vhodnost produktů. I přes vysoké logistické náklady a bariéry vstupu na trh se společnosti vyplatí expanze na trh. Atraktivita trhu je způsobena zejména díky své velikosti, pozitivním ekonomickým ukazatelům, rostoucí spotřebě šumivých vín a volné konkurenci.

Druhou nejvhodnější zemí podle souhrnného ukazatele je Dánsko. Tento sice na první pohled velmi malý trh s nejnižší spotřebou je atraktivní díky příznivým ekonomickým ukazatelům země, nízkým bariérám vstupu a nízké nákladové náročnosti investic a otevřené konkurenci.

Posledním trhem vhodným pro expanzi je Polsko. Za omezení trhu můžeme označit slabou ekonomiku země a velmi silnou konkurenci v odvětví. Na druhou stranu výhodou polského trhu jsou nízké logistické náklady a rychle rostoucí spotřeba šumivých vín.

Z provedené analýzy autorka dospěla k závěru a vytvoření doporučení pro společnost. Na základě výsledků scoring modelu autorka doporučuje rozšíření exportu společnosti BOHEMIA SEKT s.r.o. na zahraniční trh Spojeného království. V následující části bude navržen konkrétní exportní obchodný případ na vybraný trh.

## 6 Návrh expanze na zvolený trh

Návrh expanze na nový zahraniční trh Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku provedeme vytvořením mezinárodního marketingového mixu a na závěr bude představen návrh rozpočtu. Společnost by měla vstoupit na daný trh formou vývozní operace s využitím prostředníka.

### 6.1 Produkt

Díky analýze chuťových preferencí a oblíbeného cenového rozmezí britských spotřebitelů v rozmezí 241 – 275 korun českých, by bylo vhodné na trh vstoupit s produkty šumivých vín vyšší cenové úrovně z řady Bohemia Sekt Prestige a vyšší střední cenové úrovně Bohemia Sekt. Z každé kategorie by bylo vhodné vybrat jeden produkt pro první závoz. Produkty společnosti, které nejvíce splňují trend britského trhu a z logistických důvodů je jich dostatečná zásoba, by byly Bohemia Sekt Prestige brut a Bohemia Sekt Chardonnay brut. Oba produkty jsou na českém trhu v životní fázi produktu zralosti a patří mezi velmi dobře prodávané produkty. Jejich prodeje se však začínají zpomalovat, a tak by oba pomocí vývozu do Spojeného království mohly prodlužovat vlastní životnost.

**Bohemia Sekt Prestige brut** patří mezi prémiový produkt společnosti, vyrobený charmatovou metodou pomocí druhotné fermentace v lahvi. Cuvée vzniklo kombinací jakostních odrůdových vín z vinic jižní Moravy. Odrůdy tvořící cuvée jsou Ryzlink rýnský, Rulandské a Ryzlink vlašský. Produkt každým rokem získá mnoho ocenění na světových i českých vinařských soutěžích (Bohemia Sekt, 2016d). Obsah alkoholu je 12,5%, obsah cukru 9,5 g/l. Balení produktu na britský trh bude 0,75l skleněná lahev. Vzhled lahve je představen na následujícím obrázku.

Obrázek č. 12: Bohemia Sekt Prestige brut



Zdroj: Bohemia Sekt, 2016d

**Bohemia Sekt Chardonnay brut** je sektem vyráběným tradiční metodou z odrůdy Chardonnay. Tato odrůda je jedinou bílou odrůdou, ze které se vyrábí právě šampaňské (Bohemia Sekt, 2016d). Na britském trhu patří Chardonnay mezi nejoblíbenější odrůdy tichých vín (Euromonitor, 2015a). A Proto by produkt mohl zaujmout tamní spotřebitele. Na trh by se dovážel ve skleněných lahvích 0,75l s obsahem alkoholu 12,5% a obsahem cukru 9 g/l. Lahev je vyobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 13: Bohemia Sekt Chardonnay brut



Zdroj: Bohemia Sekt, 2016d

Oba produkty na anglickém trhu mohou být prodávány bez technické změny. Jedinou nutnou adaptací je úprava zadní etikety. Tvar a vzhled etikety by zůstal stejný, upravil by se pouze překlad textu a doplnění legislativních náležitostí etikety. Etikety by byly na lahve nalepeny jako u ostatních výrobků standardně ve výrobě. Zatím by proběhl prodej těchto dvou produktů z různých cenových kategorií, podle úspěchu první dodávky by se pak zvážil dovoz dalších produktů.

## 6.2 Cena

Z analýzy trhu vidíme, že Britští zákazníci jsou velmi citliví na cenu. Proto základním klíčem úspěchu na trhu by byla správně zvolená cenová strategie. Díky zvoleným produktům z různých cenových kategorií, může společnost BOHEMIA SEKT nabídnout produkty, které by mohli mít šanci získat určitý podíl prodeje pomocí konkurenceschopné ceny. Strategie tvorby ceny určíme podle konkurence. V následující tabulce jsou vyobrazeny ceny konkurenčních značek šumivých vín. Ceny jsou čerpány z ceníku obchodního řetězce Tesco aktualizovanému k 9. 4. 2016 lahví o obsahu 0,75 l nedárkového balení (Tesco, 2016).

Tabulka č. 13: Ceník konkurenčních značek

Cenové rozhraní	Příklad z trhu
<b>Více než 16 GBP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 GBP – Bollinger Champagne Non Vintage</li> <li>• 35 GBP – Veuve Clicquot Yellow Label Non Vintage</li> <li>• 32,50 GBP – Moet And Chandon Brut Non Vintage</li> <li>• 22 GBP – Lanson Black Label</li> <li>• 18 GBP - Tesco Finest Premier Cru Champagne</li> </ul>
<b>11 – 15 GBP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 GBP - Andre Carpentier Champagne Non Vintage</li> <li>• 14 GBP – Louis Delaunay Champagne Brut Non Vintage</li> </ul>
<b>6 – 10 GBP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 GBP - Freixenet Cordon Negro Brut Cava</li> <li>• 10 GBP – Mionetto Prosecco Doc</li> <li>• 8,50 GBP – Martini Asti Spumante Non Vintage</li> <li>• 6,50 GBP – Codorniu Non-Vintage Brut Cava</li> <li>• 6,50 GBP – Plaza Centro Prosecco</li> </ul>
<b>Méně než 5 GBP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 GBP - Perisecco Cucumber</li> <li>• 3,30 GBP – Lambrini Peach</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování podle informací Tesco (2016)

Dle zobrazených hodnot může společnost určit rozhraní cen, v kterém by se chtěla umístit. Produkt Bohemia Sekt Prestige brut by bylo vhodné umístit do cenového rozmezí 11 – 15 GBP a Bohemia Sekt Chardonnay do 6 – 10 GBP. Tyto intervaly jsou zvoleny zejména z důvodu jejich oblíbenosti. Celkem se v obou těchto cenových intervalech v obchodech prodá 84,7% objemu prodaných šumivých vín (Euromonitor, 2015s). Dalším důvodem pro volbu tohoto rozmezí je, že v těchto kategoriích jsou podobné konkurenční výrobky.

Postup stanovení kalkulace tak proběhne na základě výchozího určení regálové ceny, ze které bude stanovena konečná marže společnosti z daného zahraničního obchodu. Jako první krok se tak stanoví regálová cena, tedy konečná cena, pod kterou chce společnost prodávat své produkty v maloobchodním řetězci. Pro Bohemia Sekt Prestige brut by byla vhodná cena 13,99 GBP a Bohemia Sekt Chardonnay brut 9,99 GBP. Od cen je odečtena britská daň z přidané hodnoty 20% a marže maloobchodníka, která bývá ve Velké Británii na hodnotě 30%, a tím se vypočítá cena, za kterou se zboží prodá maloobchodníkovi (Government UK, 2016b; Hospodářské noviny, 2014). Dále je



částka snížena o spotřební daň (355,87 GBP/hl) a marži distributora ve výši 15% (Government UK, 2016a). Jako výsledek vyjde cena, za kterou bude zboží prodáno distributorovi. Tento postup platí v případě, že náklady na marketing, administrativu, dopravu a na adaptaci výrobku hradí sama společnost BOHEMIA SEKT. Pokud by některé náklady hradil distributor, byly by přesunuty k marži distributora. Na závěr je určena samotná marže z provedeného obchodního případu zahraničního obchodu. Je vypočítána jako rozdíl mezi cenou očištěnou o náklady zahraničního obchodu a ceníkové ceny 2016 bez spotřební daně a DPH. Ceníková cena 2016 Bohemia Sekt Prestige brut je 235 Kč a Bohemia Sekt Chardonnay brut je 145 (Osobní vinotéka, 2016). Od daných cen je odečtena daň z přidané hodnoty (21%) a spotřební daň šumivých vín, která má sazbu 2 340 Kč/hl (BusinessInfo, 2016). Postup včetně kalkulace ceny znázorňuje tabulka č. 14, ceny jsou přepočítány podle kurzu 1GBP = 34,2 Kč.

Tabulka č. 14: Kalkulace ceny exportovaných produktů

Částka na jednu lahev	Bohemia Sekt Prestige brut	Bohemia Sekt Chardonnay brut
<b>Regálová cena lahve v maloobchodu</b>	<b>13,99 GBP (478,5 Kč)</b>	<b>9,99 GBP (341,7 Kč)</b>
Daň z přidané hodnoty (20%)	2,33 GBP (79,7 Kč)	1,67 GBP (57,1 Kč)
<b>Regálová cena lahve v maloobchodu bez DPH</b>	<b>11,66 GBP (398,8 Kč)</b>	<b>8,32 GBP (284,6 Kč)</b>
Marže maloobchodníka (30%)	2,69 GBP (92 Kč)	1,92 GBP (65,7 Kč)
<b>Prodejní cena maloobchodu</b>	<b>8,97 GBP (306,8 Kč)</b>	<b>6,4 GBP (218,9 Kč)</b>
Spotřební daň	2,5 GBP (85,5 Kč)	2,5 GBP (85,5 Kč)
Distributorova marže (15%)	0,84 GBP (28,7 Kč)	0,5 GBP (17,1 Kč)
<b>Prodejní cena distributorovi</b>	<b>5,63 GBP (192,6 Kč)</b>	<b>3,4 GBP (116,3 Kč)</b>
Marketingové náklady	0,15 GBP (5 Kč)	0,15 GBP (5 Kč)
Dopravní náklady	0,12 GBP (4,2 Kč)	0,12 GBP (4,2 Kč)
Administrativní náklady	0,01 GBP (0,5 Kč)	0,01 GBP (0,5 Kč)
Náklady na adaptaci lahve	0,05 GBP (1,7 Kč)	0,05 GBP (1,7 Kč)
<b>Cena očištěna o náklady zahraničního obchodu</b>	<b>5,3 GBP (181,1 Kč)</b>	<b>3,07 GBP (105 Kč)</b>
Ceníková cena 2016 bez DPH a spotřební daně	5,17 GBP (176,6 Kč)	2,99 GBP (102,3 Kč)
<b>Dodatečná marže společnosti BOHEMIA SEKT z exportu v GBP a Kč</b>	<b>0,13 GBP (4,5 Kč)</b>	<b>0,08 GBP (2,7 Kč)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je viditelné, že z prodaného kusu Bohemia Sekt Prestige brut za cenu 13,99 liber bude mít společnost dodatečnou marži 4,5 Kč. V případě prodeje Bohemia Sekt Chardonnay brut za 9,99 liber, bude mít společnost marži 2,7 Kč. Z kalkulace ceny můžeme dojít k závěru, že původní stanovení regálových cen je pro firmu přijatelné, neboť z jedné prodané lahve získá nejen tuzemskou marži, ale i dodatečnou marži ze samotného obchodního případu.

### **6.3 Distribuce**

Cílem distribuční politiky na britský trh je zajistit plynulý pohyb zboží od tuzemského výrobce ke konečnému spotřebiteli na zahraničním trhu s využitím distributora, který má vytvořené vlastní distribuční cesty v dané zemi (Machková, 2009, s. 150). Výběr vhodného obchodního partnera proběhne pomocí světových databází Kompass, Europages a Beverage Trade Network. Budou vybráni potencionální distributoři a následně proběhne výběrové řízení. V úvahu připadají české i zahraniční firmy jako například Alliance Wine Ltd, John E Fells & Sons Ltd, Baron Wines Ltd, Trade Distribution Ltd, nebo Jado-distributor, spol. s.r.o. (Beverage Trade Network, 2016).

Společnost BOHEMIA SEKT se rozhodla podílet na dopravních nákladech a nákladech na administrativu doprovázející dodávku. Náklady se proto se odrážejí v ceně produktu distributorovi. Doprava bude uskutečněna skříňovým kamionem s termoregulací. Výběr dopravce proběhne na základě výběrového řízení po oslovení dopravních firem, které splňují požadovanou cenu. Zboží bude převáženo na europaletách, lahve budou baleny v kartonech a kartony umístěny na paletách. Dodací podmínku, kterou bude firma požadovat je DAT (BusinessInfo, 2010). Hlavní dopravu distributorovi tedy hradí BOHEMIA SEKT do místa určení a nese veškerá rizika spojená s trasou přepravy zboží.

Jakmile distributor převezme zboží, využije svoji distribuční síť a bude dodávat zboží do obchodních řetězců. Společnost chce umístit své produkty v obchodní síti tzv. big 4: Tesco, Sainbury's, Asda a Morrisons.

### **6.4 Marketingová komunikace**

Při prvním vstupu na britský trh společnost zvolí jako hlavní formu propagace doplňky vzhledu lahve. Na jednotlivé zboží budou nalepeny medaile potvrzující prestiž produktů a závěsky, ve kterých bude spotřebitelům poskytnut popis a historie produktu. Podle

úspěchu první dodávky by firma zvážila investici do tiskovin jako letáků a katalogů obchodních řetězců. Společnost BOHEMIA SEKT chce i přes využití distributora mít přístup k reklamní platformě a ovládat tak tvorbu svého image. Z tohoto důvodu se o náklady na marketing bude dělit s distributorem.

## 6.5 Rozpočet

Z tabulky kalkulace ceny exportovaných produktů č. 14 autorka došla k závěru, že při prodejní ceně v obchodním řetězci z kusu Bohemia Sekt Prestige brut za cenu 13,99 liber bude mít po odečtení nákladů společnost dodatečnou marži 4,5 Kč. V případě prodeje Bohemia Sekt Chardonnay brut za 9,99 liber, bude mít společnost marži 2,7 Kč. Tyto částky představují zisk společnosti ze samotné transakce zahraničního obchodu.

V následující tabulce je vyobrazen rozpočet jedné dodávky kamionu o 14 500 kusů lahví, ze kterých bude polovina Bohemia Sekt Prestige brut a polovina Bohemia Sekt Chardonnay. Zboží bude prodáno distributorovi za cenu 192,6 Kč a 116,3 Kč. Náklady na uskutečnění obchodního případu podle kalkulace ceny zboží zahrnující marketingové, dopravní, administrativní a adaptační výdaje představují 11,4 Kč na jednu lahev. Rozdíl tržeb z prodeje zboží distributorovi a nákladů na prodané zboží představuje tržby z obchodního případu. Odečteme-li od těchto tržeb výrobní náklady včetně základní marže firmy, kterou používá pro tuzemské zboží, získáme zisk společnosti ze samotného obchodního případu při dodání jedné dodávky. Postup výpočtu je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 15: Rozpočet obchodního případu

Položka	Postup výpočtu	Částka v Kč
<b>Tržby z prodeje zboží distributorovi</b>	$7\,250 \cdot 192,6 + 7250 \cdot 116,3$	2 239 525
<b>Náklady na prodané zboží</b>	$11,4 \cdot 14\,500$	165 300
<b>Rozdíl</b>	$2\,239\,525 - 165\,300$	2 074 225
<b>Výrobní náklady včetně tuzemské marže společnosti</b>	$7\,250 \cdot 176,6 + 7250 \cdot 102,3$	2 022 025
<b>Zisk ze samotného obchodního případu</b>	$2\,074\,225 - 2\,022\,025$	52 200

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky vidíme, že zisk ze samotného obchodního případu činí 52 200 Kč. Tato částka tedy představuje dodatečnou ziskovou marži, kterou firma získá navíc k tuzemské marži. Postup výpočtu si můžeme ověřit vynásobením počtu kusů a marží z tabulky č. 14. Expanze na trh Spojeného království má tedy reálný potenciál vytvořit finanční

přínos pro firmu. Nejen, že díky obchodu společnost navýší své prodeje, ale i získá z prodaného zboží spolu s tuzemskou marží navíc dodatečný zisk. Exportované zboží tak bude pro firmu výnosnější, než kdyby se prodalo v České republice. Výši tuzemské marže z důvodu ochrany interních dat neuvádíme. Můžeme však říci, že výše tuzemské marže má v sobě započítanou jistou benevolenci, a proto by bylo možné s cenou produktů manipulovat pro případné slevové akce.

Obchodní případ budeme považovat za úspěšný, pokud se zboží vyprodá a další dodávka se bude opakovat do dvou měsíců od doručení zboží. V optimistické variantě, kdyby se uskutečnil závoz jednou měsíčně, by firma mohla z obchodu čerpat dodatečný zisk 626 400 Kč ročně. V pesimistické variantě s pouhými třemi dodávkami ročně, by odhadovaný dodatečný roční zisk byl 156 600 Kč. Konkrétní částky by samozřejmě závisely na složení jednotlivých kamionů a intenzitě dodávek. Pokud bude o produkty na zahraničním trhu zájem, společnost zváží dovoz dalších výrobků. Od roku 2017 by se na britský trh mohl zavést sekt Louis Girardot nebo tichá vína společnosti.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo za pomoci vhodně zvolené metodiky zhodnotit exportní příležitosti vybrané společnosti pro konkrétní typ produktu v podniku specifikovaných zemích, zvolit nejvhodnější variantu a zpracovat návrh exportního případu. Práce byla vytvořena pro společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o., největšího výrobce vín a lihovin v České republice. Společnost se orientuje kromě České republiky i na zahraniční trhy a strategicky plánuje rozšiřování svých exportních možností. V rámci práce byla provedena analýza současných exportních aktivit firmy a ze závěru SWOT analýzy byl potvrzen závěr, že společnost má dobrou pozici pro rozvoj nových trhů.

Pro vytvoření rozhodnutí, na jaký trh by měla společnost vstoupit, byla ve spolupráci s exportním oddělením společnosti vytvořena metodika hodnocení trhů. Taková metodika komparace zahraničních trhů, by měla nejlépe identifikovat správný trh expanze podle specifických požadavků společnosti. Za vhodnou metodu byl zvolen scoring model, který je schopen v přehledné hodnotící tabulce za pomoci souhrnného ukazatele vyjádřit vhodnost daného trhu. Scoring model nejlépe vyhovuje firmě, protože spojuje subjektivní a objektivní faktory rozhodování. V hodnotící tabulce jsou jednotlivé trhy hodnoceny podle kritérií faktorů z makroprostředí a mezoprostředí podniku. Jednotlivá kritéria jsou oceněna vahou podle důležitosti pro management firmy a bodovým ohodnocením podle toho, jak trh naplňuje dané kritérium. Násobkem těchto hodnot je vypočten souhrnný ukazatel země. Podle výše souhrnného ukazatele je autorka schopna identifikovat nejvhodnější zahraniční trh pro export produktů společnosti.

Společnost se rozhodla, že chce najít příležitosti pro rozšíření svých šumivých vín do maloobchodů na evropských trzích Spojeného království, Polska a Dánska. Na základě vytvořeného scoring modelu a za použití hodnotících tabulek, byly determinovány souhrnného ukazatele jednotlivých zemí. Z výsledků vyvinutého modelu autorka doporučuje společnosti vývoz svých výrobků do Spojeného království.

V závěrečné části práce byl vypracován návrh exportního obchodního případu na zvolený trh za použití marketingového mixu. Jako vhodné produkty pro expanzi byly vybrány Bohemia Sekt Prestige brut a Bohemia Sekt Chardonnay. Cena produktů byla stanovena na základě cen konkurenčních firem na 13,99 GBP a 9,99 GBP. Z kalkulace ceny byla zjištěna zisková marže exportovaného produktu očištěna o výrobní náklady

a marži, kterou firma používá pro tuzemské výrobky. Na závěr spočítán odhadovaný dodatečný zisk z marže exportovaných produktů ukázkové dodávky na 52 200 Kč.

Obchodní případ bude mít pro firmu přínos nejen díky nárůstu prodeje, ale i nárůstu dodatečného zisku. Exportované zboží bude pro firmu výnosné, neboť z něj společnost získá větší zisk než ze zboží prodaného v České republice.

Pokud by se společnost rozhodla na daný trh vstoupit dle vypracovaného návrhu, může podle optimistického scénáře dosáhnout dodatečného ročního zisku exportních produktů až 626 400 Kč.

Autorka doufá, že závěry práce budou pro společnost BOHEMIA SEKT, s.r.o. přínosné a že budou využity jako základ rozhodování o rozšiřování exportních trhů.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení kritéria .....	30
Tabulka č. 2: Výsledná tabulka určující pořadí států podle vhodnosti exportu výrobků.....	31
Tabulka č. 3: Stručný výpis z obchodního rejstříku.....	32
Tabulka č. 4: SWOT analýza společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. ....	43
Tabulka č. 5: Matice IE.....	44
Tabulka č. 6: Rozdělení vah kritérií dle důležitosti kritéria .....	49
Tabulka č. 7: Pravidla pro stanovení bodového ohodnocení kritérií.....	51
Tabulka č. 8: Hodnotící tabulka zahraničního trhu .....	56
Tabulka č. 9: Hodnotící tabulka Spojeného království .....	62
Tabulka č. 10: Hodnotící tabulka Polska .....	69
Tabulka č. 11: Hodnotící tabulka Dánska .....	74
Tabulka č. 12: Výsledná tabulka určující pořadí států podle vhodnosti exportu výrobků.....	75
Tabulka č. 13: Ceník konkurenčních značek .....	79
Tabulka č. 14: Kalkulace ceny exportovaných produktů.....	80
Tabulka č. 15: Rozpočet obchodního případu.....	82

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vývoj světových exportů v letech 1990 – 2014 v milionech US dolarů .....	11
Obrázek č. 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	26
Obrázek č. 3: Logo společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. ....	32
Obrázek č. 4: Organizační diagram skupiny BOHEMIA SEKT.....	34
Obrázek č. 5: Produktová pyramida šumivých vín a šumivých nápojů .....	36
Obrázek č. 6: Produktová pyramida tichých vín .....	37
Obrázek č. 7: Produktová pyramida lihovin a aperitivů.....	37
Obrázek č. 8: Vývoj exportu prodaných kusů lahví společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. v letech 2008 - 2014 .....	38
Obrázek č. 9: Vývoj tržeb exportu společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. v letech 2008 - 2014. ....	39
Obrázek č. 10: Podíl jednotlivých států na přímém exportu .....	45
Obrázek č. 11: Podíl jednotlivých značek na přímém exportu .....	45
Obrázek č. 12: Bohemia Sekt Prestige brut .....	77
Obrázek č. 13: Bohemia Sekt Chardonnay brut.....	78



### **Seznam použitých zkratk**

DPH – Daň z přidané hodnoty

Kč – Koruna česká

GBP – Great Britain Pound (Libra Velké Británie)

HDP – Hrubý domácí produkt

PLN - Polský zlotý

PRI – The Political Risk Index (index politického rizika)

USD – Americký dolar

WTO – World Trade Organization (Světová obchodní organizace)

## Seznam použité literatury

AHLSTROM, David, BRUTON, Garry. *International Management. Strategy and Culture in Emerging World*. South-Western Cengage Learning, 2010. 504 s. ISBN 978-0-324-40631-3.

ALLEN, Melanie. *Analysing the Original Environment*. Staffordshire University. Select Knowledge Limited. 2001. 220 s. ISBN 07446 0296 3.

Ambra. *Our company*. [online] 2016 [cit. 3.4.2016] Dostupné z: <http://www.ambra.com.pl/en/our-company/about-us/>.

AVLONITIS, George, PASTATHOPOULOU, Paulina. *Product and Service Management*. SAGE Publications. 2009. 269 s. ISBN 978-1-4129-0864-1

BBC. *United Kingdom overview*. [online] 2016 [cit. 23.3.2016] Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/world-europe-18027954>.

BENEŠ, Vlastislav a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

BENSOUSSAN, Babette, FLEISHER, Craig. *Analysis Without Paralysis*. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2008, 227 s. ISBN – 10-13-236180-9.

BERNDT, Ralph, FANTAPIÉ Altobelli, Claudia, SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

Beverage Trade Network. *Wine Distributors in UK*. [online] 2016 [cit. 10.4.2016] Dostupné z: <http://beveragetradenetwork.com/en/wine-distributors-in-uk-201.htm>.

BK Wine Magazine. *The world drinks more and more sparkling wine. Global market for sparkling wine*. [online] 2015 [cit. 15.3.2016] Dostupné z: <http://www.bkwine.com/features/more/world-drinks-more-sparkling-wine-global-market/>.

Bohemia Sekt. *Profil společnosti*. [online] 2016a [cit. 29.2.2016] Dostupné z: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/profil-spolecnosti>.

Bohemia Sekt. *Loga ke stažení*. [online] 2016b [cit. 29.2.2016] Dostupné z: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/loga-ke-stazeni>.

Bohemia Sekt. *Firemní politika*. [online] 2016c [cit. 2.3.2016] Dostupné z: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/firemni-politika>.

Bohemia Sect. *Katalog*. [online] 2016d [cit. 9.4.2016] Dostupné z: <http://www.bohemiasekt.cz/cs/katalog>.

BusinessInfo. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. [online] 2009a [cit. 18.2.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.

BusinessInfo. *Metody marketingové situační analýzy*. [online] 2009b [cit. 15.3.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>.

BusinessInfo. *Dodací podmínka (parita) v mezinárodním obchodu*. [online] 2010 [cit. 10.4.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/parita-v-mezinarodnim-obchodu-7697.html>.

BusinessInfo. *Nástroje Googlu pomáhají firmám najít nejvhodnější trh pro expanzi*. [online] 2015a [cit. 25.2.2016] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nastroje-googlu-pomahaji-firmam-najit-nejvhodnejsi-trh-pro-expanzi-69156.html>.

BusinessInfo. *Velká Británie: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online] 2015b [cit. 21.3.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-charakteristika-teritoria-19032.html>.

BusinessInfo. *Velká Británie: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. [online] 2015c [cit. 26.3.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zakladni-podminky-pro-uplatneni-19075.html#sec2>.

BusinessInfo. *Polsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online] 2015d [cit. 31.3.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/polsko.html>.

BusinessInfo. *Polsko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. [online] 2015e [cit. 4.4.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/polsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19066.html>.

BusinessInfo. *Dánsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online] 2015f [cit. 5.4.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dansko-zakladni-charakteristika-teritoria-18507.html>.

BusinessInfo. *Daně, účetnictví*. [online] 2016 [cit. 9.4.2016] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dane.html>.

BRINK, Charlotte. *Measuring Political Risk. Risk to Foreign Investment*. University of Stellenbosch, South Africa. Ashgate Publishing Company. 2004 203 s. ISBN 075462291.

CBI. What competition do I face on the Danish wine market? [online] 2014 [cit. 8.4.2016] Dostupné z: <https://www.cbi.eu/market-information/wine/scandinavia/competition-denmark/>.

CBI Market Intelligence. *CBI Market channels and segments for wine in Denmark*. [online] 2015 [cit. 6.4.2016] Dostupné z: <https://www.cbi.eu/sites/default/files/study/trends-denmark-wine-2014.pdf>.

CBI Market Intelligence. *Premium Wine in Poland*. [online] 2016 [cit. 4.3.2016] Dostupné z: <https://www.cbi.eu/sites/default/files/product-factsheet-poland-premium-wine-2016.pdf>.

Český statistický úřad. *Zahraniční obchod – metodika*. [online] 2016 [cit. 7.2.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zo>.

ČNB. *Vybrané devizové kurzy*. [online] 2016 [cit. 23.3.2016] Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form.jsp?c=GBP](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp?c=GBP).

DANIELS, John, RADEBAUGH, Lee, VILLARREAL, Daniel. *International Business: Environments and Operations*. 11th edition. Prentice Hall 2007. ISBN 0-13-186942-6.

Denmark. *Winegrowing at the Northern Limit – The art of the possible*. [online] 2012 [cit. 6.4.2016] Dostupné z: <http://denmark.dk/en/lifestyle/food-drink/Winegrowing-at-the-northern-limit>.

Economist. *Poland's government faces another test*. [online] 2016 [cit. 3.4.2016] Dostupné z: <http://www.economist.com/news/europe/21694672-march-11th-venice-commission-will-look-changes-constitutional-tribunal-polands?zid=309&ah=80dcf288b8561b012f603b9fd9577f0e>.

EHL, Martin. *Polský trh roste, láká i dotace z EU. Český exportér*. *Byznys v Polsku*. Magazín hospodářských novin a týdeníku ekonom. 2014 (8), 4-7, ISSN 213-7693.

Euromonitor. *Wine in the United Kingdom*. [online databáze] 2015a [cit. 25.3.2016] Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/wine-in-the-united-kingdom/report>.

Euromonitor. *Wine in Poland*. [online dataáze] 2015b [cit. 3.4.2016] Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/wine-in-poland/report>.

Euromonitor. *Wine in Denmark*. [online] 2015c [cit. 6.4.2016] Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/wine-in-denmark/report>.

Eures Polska. *Unemployment*. [online] 2015 [cit. 3.4.2016] Dostupné z: [https://eures.praca.gov.pl/en/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=115](https://eures.praca.gov.pl/en/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=115).

European Commission. *Excise duty tables*. [online] 2016 [cit. 4.4.2016] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/excise\\_duties/alcoholic\\_beverages/rates/excise\\_duties-part\\_i\\_alcohol\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/excise_duties/alcoholic_beverages/rates/excise_duties-part_i_alcohol_en.pdf).

European Commission. *What is ERM II*. [online] 2014 [cit. 6.4.2016] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/euro/adoption/erm2/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/adoption/erm2/index_en.htm).

Eurostat. *GDP per capita in PPS*. [online] 2015 [cit. 22.3.2016] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>.

Eurostat. *Population – Demographic balance and crude rates at national level*. [online] 2016a [cit. 21.3.2016] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data/database?p\\_p\\_id=NavTreeportletprod\\_WAR\\_NavTreeportletprod\\_INSTANCE\\_2pAWwssjV8xq&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=2](http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data/database?p_p_id=NavTreeportletprod_WAR_NavTreeportletprod_INSTANCE_2pAWwssjV8xq&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2).

Eurostat. *Unemployment statistics*. [online] 2016b [cit. 23.3.2016] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics).

Eurostat. *Wages and labour costs*. [online] 2016c [cit. 23.3.2016] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages\\_and\\_labour\\_costs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs).

Eurostat. *Inflation rate*. [online] 2016d [cit. 23.3.2016] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00118&plugin=1>.

Eurostat. *Population: structure indicators*. [online] 2016e [cit. 31.3.2016] Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>.

EVANS, Alex. *Forging the Right International Expansion Path*. L.E.K. Consulting LLC. Volume XIV, issue 20. 2012. 5 s.

Evropská unie. *Spotřební daně*. [online] 2016 [cit. 31.3.2016] Dostupné z: [http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/excise-duty/index\\_cs.htm](http://europa.eu/youreurope/business/vat-customs/excise-duty/index_cs.htm).

Expertbase. *Advantages and challenges of exporting*. [online] 2015 [cit. 22.2.2016] Dostupné z: <https://www.expertbase.org/a238-advantages-and-challenges-of-exporting>.

ExportHelp. *The various benefits of exporting*. [online] 2015a [cit. 21.2.2016] Dostupné z: [http://www.exporthelp.co.za/modules/1\\_considering\\_exporting/benefits.html](http://www.exporthelp.co.za/modules/1_considering_exporting/benefits.html).

ExportHelp. *The various drawbacks to exporting*. [online] 2015b [cit. 22.2.2016] Dostupné z: [http://www.exporthelp.co.za/modules/1\\_considering\\_exporting/drawbacks.html](http://www.exporthelp.co.za/modules/1_considering_exporting/drawbacks.html).

Finance. *Prohibice vážně poškozuje pověst České republiky a značek*. [online] 2015 [cit. 15.3.2016] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/365488-vyrobci-lihovin-prohibice-vazne-poskozuje-povest-cr-i-znacek/>.

FOJTÍKOVÁ, Lenka. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 246 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-128-4.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Government UK. *Starting to import*. [online] 2015 [cit. 26.3.2016] Dostupné z: <https://www.gov.uk/starting-to-import>.

Government UK. *Wine trade: regulations*. [online] 2012 [cit. 26.3.2016] Dostupné z: <https://www.gov.uk/guidance/wine-trade-regulations>.

Government UK. *Alcohol duty rates from 21 March 2016*. [online] 2016a [cit. 24.3.2016] Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/rates-and-allowance-excise-duty-alcohol-duty/alcohol-duty-rates-from-24-march-2014>.

Government UK. *VAT rates*. [online] 2016b [cit. 9.4.2016] Dostupné z: <https://www.gov.uk/vat-rates>

Global Agricultural Information Network. *Wine Annual Report and Statistics 2015*. [online] 2015 [cit. 18.3.2016] Dostupné z: [http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Wine%20Annual\\_Rome\\_EU-28\\_3-16-2015.pdf](http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Wine%20Annual_Rome_EU-28_3-16-2015.pdf).

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. 335 s. Expert. ISBN 978-80-247-4418-6.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2009., 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HILL, Charles, JONES, Gareth. *Strategic management: an integrated approach*. South-Western, Cengage Learning. 2010. 498 s. ISBN 978-0-538-75107-0.

Hospodářské noviny. ČSÚ: *Nejvyšší marži v maloobchodu mají trhovci a stánkaři, nejnižší pumpaři*. [online] 2014 [cit. 9.4.2016] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-62208190-csu-nejvyssi-marzi-v-maloobchodu-maji-trhovci-a-stankari-nejnizsi-pumpari>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 2. Praha: Grada, 2013. 366 s. Expert. ISBN 978-80-247-4385-1.

KALÍNSKÁ, Emilie a kol. *Mezinárodní obchod I*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 117 s. ISBN 80-245-0600-9.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kunešová, Hana a kol. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. 386 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-502-2.

KUNCZIK, Michael. *Images of Nations and International Public Relations*. Dubrovnik: Diplomatic Academy, Ministry of Foreign Affairs, 2004. 346 s.

Legislation UK. *Consumption of alcohol by children*. [online] 2003 [cit. 21.3.2016] Dostupné z: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2003/17/section/150>.

LOMAX, Wendy, RAMAN, Adam. *The official CIM Coursebook*. Elsevier Ltd. 2007. 267 s. ISBN 978-0-7506-8501-6.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Nakladatelství: Grada Publishing, 2009, 3. rozšířené vydání, 200 stran, ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

Metro UK. *How does your salary compare with the rest of the country?* [online] 2015 [cit. 22.3.2016] Dostupné z: <http://metro.co.uk/2015/11/18/how-does-your-salary-compare-with-the-rest-of-the-country-5511194/>.

MEYER, William. *Human Rights and International Political Economy in Third World Nations, Multinational Corporations, Foreign Aid and Repression*. Westport : Praeger Publishers, 1998. 240 s. ISBN 978-0275962807.

MILOSEVIC, Dragan. *Project Management Toolbox*. John Wiley & Sons, Inc. 2003. 585 s. ISBN 0-471-20822-1.

NARGUNDKAR, Rajendra. *Marketing Research: Text and Cases*. 3rd Edition. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. 2008. 533 s. ISBN 978-0-07-022087-4.

Narodowy Bank Polski. *Inflation Report – March 2016*. [online] 2016 [cit. 3.4.2016] Dostupné z: [http://www.nbp.pl/en/publikacje/raport\\_inflacja/iraport\\_march2016.pdf](http://www.nbp.pl/en/publikacje/raport_inflacja/iraport_march2016.pdf).

NEUMANN, Pavel, ŽAMBERSKÝ, Pavel, aj. *Mezinárodní ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 159 s. Expert. ISBN 978-80-247-3276-3.

OECD. *Average annual wages*. [online] 2016 [cit. 22.3.2016] Dostupné z: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=64115>.

Osobní vinotéka. *Bohemia Sekt*. [online] 2016 [cit. 9.4.2016] Dostupné z: <http://www.osobnivinoteka.cz/vyroby/kategorie/bohemia-sekt/1#category=bohemia-sekt|par38=Bohemia+Sekt>.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 190 s. ISBN 978-80-7179-886-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

ROBERTSON, Roland. *European Glocalization in Global Context*. Palgrave Macmillan, 2014. 224 s. ISBN 978-0-230-39079-9.

RUGMAN, Alan, COLLINSON, Simon. *International Business*. 4th Edition. Prentice Hall 2006, ISBN 13: 978-0-273-70174-3.

SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace II.: (praktická příručka)*. 1. vyd. Praha: HZ Editio, 1999. 50 s., 23 listů příloh ISBN 80-86009-27-0.

SAKARYA, Sema a kol. *Market selection for international expansion. Assessing opportunities in emerging markets*. College of Applied Human Sciences, Colorado State University, Colorado, USA. 2007. 208 – 238 s. ISSN: 0265-1335.



SHELBURNE, Robert. *The global financial crisis and its impact on trade: The World and the European emerging economies*. United Nations Economic Commission for Europe, Geneva, Switzerland. [online] 2012 [cit. 5.2.2016] Dostupné z: [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/oes/disc\\_papers/ECE\\_DP\\_2010-2.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/oes/disc_papers/ECE_DP_2010-2.pdf).

SPILKOVÁ, Jana. *Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2012. 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

SZPI. *Víno*. [online] 2015 [cit. 5.4.2016] Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/clanek/vino.aspx?q=Y2hudW09MTE%3D>.

SZPI. *Laboratorní činnost SZPI*. [online] 2016 [cit. 5.4.2016] Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/clanek/laboratorni-cinnost-szpi.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 364 s. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.

Telegraph. *Poland will never join a 'burning' eurozone, says central bank governor*. [online] 2015 [cit. 3.4.2016] Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/11762020/Poland-will-never-join-a-burning-eurozone-says-central-bank-governor.html>.

Tesco. *Groceries – Champagne & Sparkling Wine*. [online] 2016 [cit. 9.4.2016] Dostupné z: <http://www.tesco.com/groceries/product/browse/default.aspx?N=4294792556&Ne=4294793660>.

The Economist. *European Economic guide*. [online] 2016 [cit. 15.3.2016] Dostupné z: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/02/taking-europe-s-pulse>.

The PRS Group. *Regional Political Risk Index*. [online] 2015 [cit. 24.3.2016] Dostupné z: <https://www.prsgroup.com/category/risk-index>.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu: plánování, řízení a kontroling: komplexní standardizace: řízení dodavatelského řetězce*. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. Expert. ISBN 978-80-247-1479-0.

TTB. *Denmark*. [online] 2012 [cit. 8.4.2016] Dostupné z: <http://www.ttb.gov/itd/denmark.shtml#LICENSING>.

The World Bank. *GDP per capita (current USD)*. [online] 2015a [cit. 22.3.2016] Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/countries>.

The World Bank. *Inflation rate in consumer prices*. [online] 2015b [cit. 22.3.2016] Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>.

The World Bank. *Unemployment rate total*. [online] 2015c [cit. 23.3.2016] Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>.

The World Health Organization. *Poland*. [online] 2014 [cit. 3.4.2016] Dostupné z: [http://www.who.int/substance\\_abuse/publications/global\\_alcohol\\_report/profiles/pol.pdf](http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/profiles/pol.pdf).

Trading Economics. *Poland Unemployment Rate*. [online] 2016 [cit. 3.4.2016] Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/poland/unemployment-rate>.

Transparency International. *Corruption perceptions index 2015*. [online] 2016 [cit. 26.3.2016] Dostupné z: <http://www.transparency.org/cpi2015>.

UNZCO. *Pricing, Quotations and Terms*. [online] 2012 [cit. 13.2.2016] Dostupné z: <https://www.unzco.com/basicguide/c11.html>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Bohemia Sekt, s.r.o.* [online] 2016 [cit. 29.2.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=604042&typ=PLATNY>.

Vinisfera. *Exporting wines to Poland for foreigners*. [online] 2016 [cit. 5.4.2016] Dostupné z: <http://www.vinisfera.pl/wina,2082,149,0,0,F,news.html>.

Visit Denmark. *General informatik – Alcohol and tobacco*. [online] 2016 [cit. 5.4.2016] Dostupné z: <http://www.visitdenmark.co.uk/en-gb/a-z/6241>.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Výroční zpráva a konsolidovaná výroční zpráva společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o. za rok 2014. BOHEMIA SEKT, s.r.o. Starý Plzenec (CZ), 2014, 110 s.

WAISOVÁ, Šárka. *Manuál exportéra: Jak analyzovat zahraniční trhy*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. 167 s. ISBN 978-80-7380-539-5.

Wine Institute. *World vineyard acreage by country*. [online] 2012 [cit. 25.3.2016] Dostupné z: <http://www.wineinstitute.org/resources/worldstatistics/article126>.

WHITELOCK, Jeryl. *An evaluation of external factors in decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study*. European Journal of Marketing. 2004. S. 1437-55. ISSN: 0309-0566.

World Economic Forum. *The 13 fastest-growing economies in the world*. [online] 2015 [cit. 15.3.2016] Dostupné z: <http://www.weforum.org/agenda/2015/06/the-13-fastest-growing-economies-in-the-world/>.

WTO. *Trade growth to remain subdued in 2016 as uncertainties weigh on global demand*. [online] 2016a [cit. 11.4.2016] Dostupné z: [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres16\\_e/pr768\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres16_e/pr768_e.htm).

WTO. *International Trade and Market Access Data*. [online] 2016b [cit. 13.2.2016] Dostupné z: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_bis\\_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState=%7B%22impl%22:%22client%22,%22params%22:%7B%22langParam%22:%22en%22%7D%7D](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState=%7B%22impl%22:%22client%22,%22params%22:%7B%22langParam%22:%22en%22%7D%7D).

## **Abstrakt**

RAJCHLOVÁ, Kateřina. *Možnosti pro rozšíření exportních trhů vybrané společnosti*. Plzeň, 2016, 98 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** zahraniční obchod, analýza zahraničních trhů, export, šumivá vína

Předložená práce se zabývá problematikou zahraničního obchodu. V první části jsou představeny přínosy a rizika firem, které se zahraničního obchodu účastní. Práce se zaměřuje zejména na vývozní obchodní operace, její přípravnou fázi a analýzou zahraničních trhů. V práci jsou představeny způsoby analyzování trhů a faktory prostředí, kterými se analýza zabývá. Součástí práce je vývoj metodiky hodnocení trhů, která bude následně použita pro potřeby vybrané společnosti. Tato společnost, zabývající se výrobou šumivých vín, je představena v následující části práce spolu se svými současnými exportními aktivitami a exportním potenciálem svých výrobků. Klíčovou částí práce je tvorba scoring modelu ve spolupráci se zahraničním oddělením firmy, který bude sloužit pro hodnocení exportních možností podle předem zvolených požadavků. Metodika je poté aplikována na tři zahraniční trhy. Na základě výsledků vytvořeného modelu autorka vybere cílový trh, který je nejvhodnější variantou pro export produktů. V závěru práce je zpracován návrh vývozní obchodní operace na zvolený trh za pomoci marketingového mixu. Práce by měla sloužit jako podklad pro rozhodnutí firmy o její budoucí expanzi na nový zahraniční trh.

## **Abstract**

RAJCHLOVÁ, Kateřina. *Opportunities for extending the export trade of specific company*. Plzeň, 2016. 98 s. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** foreign trade, foreign market analysis, export, sparkling wine

This Master Thesis is focused on the foreign trade. In the first part are introduced the advantages and risks that companies face while doing international business operations. This thesis particularly concentrates on export business operation, its preparatory phase and the analysis of foreign markets. In this thesis there are mentioned various methods of analysing foreign markets with existing factors that influence the analysis. Part of this thesis is the development of methodology used for evaluation of foreign markets, which will be subsequently used for specific company. This sparkling wine producing company is introduced in following part of the thesis, along with its current export activities and export potential of its products. The key part of this thesis is the creation of scoring model, which was carried out in close collaboration with export department of the company. The model should be used for the assessment of export trade opportunities by pre-selected requirements. The scoring model is then applied to three foreign markets. Based on the results of the model, the author selects a target market that is the most suitable for export of company's products. In the conclusion is suggested draft proposal of export business operation on selected market using the marketing mix. This thesis should serve to specific company as a support tool for decision making processes about future expansion to foreign markets.