

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Možnosti vstupu finské firmy na český trh**

**Klára Zieglerová**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klára Zieglerová

Provoz a ekonomika

Název práce

Možnosti vstupu finské firmy na český trh

Název anglicky

Possibilities of entrance of the Finnish company on the Czech market

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení možností vstupu pro finskou firmu Kouvolan Lakritsi na český trh s následným návrhem podnikatelského plánu umožňujícího nejlepší využití možností daného trhu ve sledovaném oboru na základě vlastního průzkumu. Dílčím cílem práce je charakteristika a zhodnocení rozvoje sledovaného oboru na českém trhu.

### Metodika

Analýza, syntéza, komparace a deskripce, dotazníkové šetření, případová studie.

V teoretické části diplomové práce jsou využity sekundární zdroje vycházející ze sběru, studia a následně komparace odborné literatury zaměřené na zkoumanou problematiku. Teoretická východiska vycházejí také z primárních zdrojů založených na odborné konzultaci se specialisty daného oboru, zaměstnanci vybraného podniku a jsou doplněna o aktuální informace z relevantních internetových zdrojů. Praktická část je zaměřena na analýzu a syntézu dat případové studie z oficiálního zdroje Českého statistického úřadu, interních dat vybraného podniku a z výsledků autorova dotazníkového šetření.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

mezinárodní obchod, formy vstupu na zahraniční trh, export, potravinářský průmysl, Kouvolan Lakritsi, lékořice

---

**Doporučené zdroje informací**

- BENEŠ, V. *Zahraniční obchod : [příručka pro obchodní praxi]*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
- KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.
- Luostarinen, R.K. and L.S. Welch, *International Business Operations*, Helsinki: Export Consulting KY, 1990. ISBN: 9789517008433.
- Murray, T., Walter, I. *Handbook of international management*. Edited by Ingo Walter. New York: Wiley, John & Sons, 1988. ISBN: 978-0-471-60674-1.
- SOUKUP, A. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. ISBN 80-86861-82-1.
- SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- Welch, Lawrence S., Benito, Gabriel R.G., and Petersen, Bent. *Foreign Operation Methods : Theory, Analysis, Strategy*. Cheltenham, Gloucestershire, UK: Edward Elgar Publishing, 2007. ISBN: 978-1845420444.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Olga Regnerová

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 8. 11. 2016

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Možnosti vstupu finské firmy na český trh" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17. 3. 2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Olze Regnerové za poskytnutí cenných rad, připomínek a zejména času, jenž se mnou strávila v době vypracování této práce. Velké poděkování přísluší České zemědělské univerzitě, která mi poskytla možnost studia ve Finsku v rámci programu Erasmus+ a tím zároveň dala příležitost získat zkušenosti jako stážista ve firmě Kouvolan Lakritsi. Finská univerzita Kyamk mi poskytla nejen cenné informace v oblasti mezinárodního obchodu, ale také umožnila pracovní stáž ve firmě Kouvolan Lakritsi, kde jsem teoretické znalosti mohla využít v praxi. V neposlední řadě poděkování patří generálnímu řediteli Timo Nisula za jeho ochotu při získání potřebných informací o činnosti a působnosti firmy Kouvolan Lakritsi na domácím a zahraničním trhu.

# Možnosti vstupu finské firmy na český trh

## Souhrn

Diplomová práce na téma „Možnosti vstupu finské firmy na český trh“ je zaměřena na sběr poznatků o českém trhu a spotřebitelském chování v oblasti trhu cukrovin potřebných pro návrh vhodné metody vstupu finské firmy Kouvolan Lakritsi na český trh. Práce dále obsahuje analýzu procesu internacionalizace firmy Kouvolan Lakritsi spojenou s výběrem vhodné mezinárodní spolupráce a návrhem mezinárodního marketingového programu pro vybranou firmu.

Práce je rozdělena do třech částí. První část práce poskytuje teoretické podklady pro vytvoření kompletní analýzy českého trhu a pro zhodnocení možností internacionalizace s návrhem mezinárodního marketingového plánu pro vybranou firmu. Dílčí část teoretických východisek zahrnuje popis využití lékořice zejména v potravinářském průmyslu. Druhá část práce představí firmu Kouvolan Lakritsi, aby čtenář získal ucelenou představu o její výrobní a obchodní činnosti v oblasti lékořicových cukrovin s cílem zhodnotit současnou mezinárodní působnost firmy a její potencionální uplatnění na českém trhu. Dále se práce zabývá analýzou českého trhu v oblasti cukrovin a vývojem spotřeby a nákupních zvyklostí českých zákazníků. Třetí část shrnuje motivy vstupu firmy Kouvolan Lakritsi na český trh, konkretizuje umístění jejích výrobků na zahraničním a českém trhu, vybírá vhodnou metodu vstupu na trh spolu návrhem hledání spolupráce a aplikace mezinárodního marketingového programu. Poslední část dále obsahuje návrhy a doporučení pro rozšíření diplomové práce ve spolupráci s vybranou poradenskou firmou Logio, kde autorka působí.

**Klíčová slova:** mezinárodní obchod, formy vstupu na zahraniční trh, export, potravinářský průmysl, Kouvolan Lakritsi, lékořice

# Possibilities of entrance for Finnish company to the Czech market

## Summary

This thesis on Internationalization plan for Finnish company to Czech market is focused on gathering pieces of knowledge about the Czech market and consumerist behavior in the market area of necessary confectionery that leads to suitable methods for the Finnish company Kouvolan Lakritsi to enter the Czech market. Furthermore, the thesis contains the analysis of the Kouvolan Lakritsi internationalization process involved in the selection of the appropriate international cooperation and the scheme for the international programme for the selected company.

The thesis is divided into three parts. The first part presents theoretical details to create a complete analysis of the Czech market, evaluate the internationalization options and design an international marketing plan for the selected company. The constitutive part of the theoretical basis accounts for the description of the use of liquorice especially in food industry. The second part of the thesis introduces the Kouvolan Lakritsi company, so that the reader gains a comprehensive concept of its manufacturing and business activity in the field of liquorice confectionery. It aims to evaluate the current international activities and its potential assertion on the Czech market. It also deals with the analysis of the Czech market in the confectionery area and the consumption development and shopping habits of Czech customers. The third part summarizes the motives of Kouvolan Lakritsi to enter the Czech market, it concretizes the placement of its products on foreign and Czech markets, it selects a suitable method to enter the market and suggests cooperation search and application of the international marketing programme. The final part of the thesis covers the propositions and recommendations for the extension of the thesis in cooperation with a selected consulting company Logio, where the author acts.

**Keywords:** international trade, foreign entry modes, export, food industry, Kouvolan Lakritsi, liquorice

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
2.2.1 Analýza dotazníkového šetření .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 B2B marketing .....	17
3.2 Mezinárodní marketing .....	18
3.2.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu .....	19
3.2.2 Internacionalizace .....	20
3.2.3 Důvody internacionalizace .....	21
3.2.4 Teoretické přístupy k problematice internacionalizace .....	22
3.2.4.1 Model EPRG .....	22
3.2.4.2 Uppsala model .....	23
3.2.4.3 Born Global vs. Postupný vstup .....	24
3.3 Analýza marketingového prostředí a výběr vhodného trhu .....	25
3.3.1 PEST analýza .....	26
3.3.2 Porterova analýza 5 sil .....	27
3.3.3 SWOT analýza .....	29
3.3.4 Specifické faktory podnikání .....	30
3.4 Možnosti vstupu na zahraniční trh .....	31
3.4.1 Pravidla pro výběr vstupu na zahraniční trh .....	31
3.4.2 Proces možností vstupu na zahraniční trh.....	31
3.4.3 Vývozní operace .....	33
3.4.3.1 Nepřímý export.....	33
3.4.3.2 Přímý export .....	35
3.4.3.3 Exportní aliance.....	36
3.4.4 Nenáročné na kapitálové investice .....	37
3.4.4.1 Licensing .....	37
3.4.4.2 Franchising .....	38
3.4.4.3 Management contracting .....	39
3.4.4.4 Subcontracting, offshoring, outsourcing .....	40



3.5	Mezinárodní marketingový program.....	41
3.5.1	Segmentace, Targeting, Positioning .....	42
3.5.2	Mezinárodní marketingový mix.....	44
3.6	Lékořice.....	48
3.6.1	Historie lékořice.....	49
3.6.2	Využití lékořice.....	50
3.6.2.1	Tabákový průmysl .....	50
3.6.2.2	Medicína .....	50
3.6.2.3	Potravinářský průmysl.....	51
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>52</b>
4.1	Specifikace firmy Kouvolan Lakritsi .....	52
4.1.1	Historie podniku .....	52
4.1.2	Ocenění .....	54
4.1.3	Vize.....	55
4.1.4	Mise .....	55
4.1.5	Produkty a jejich výroba .....	55
4.1.6	Společensky odpovědná firma .....	57
4.2	Analýza českého trhu a zákazníka .....	58
4.2.1	PEST analýza.....	58
4.2.2	Potravinářský průmysl .....	64
4.2.2.1	Mezinárodní obchod ČR a Finska .....	65
4.2.2.2	Právní úprava na označení potravin .....	67
4.2.2.3	Trh s cukrovinkami a nečokoládovými produkty.....	68
4.2.3	Porterova analýza.....	70
4.2.4	Analýza konkurence .....	73
4.2.4.1	Haribo .....	74
4.2.4.2	Candy Plus.....	74
4.2.4.3	Vidal Candies .....	75
4.2.4.4	Candy Spain.....	75
4.2.4.5	Fini.....	76
4.3	Zkušenosti firmy Kouvolan Lakritsi s mezinárodním trhem .....	78
4.3.1	Mezinárodní působnost firmy a metody vstupu na zahraniční trh.....	78
4.3.2	Režim vývozu .....	79
4.3.3	SWOT analýza.....	82

<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>86</b>
5.1	Motivy vstupu na český trh .....	86
5.2	Segmentace, targeting, positioning .....	88
5.2.1	Positioning produktu .....	89
5.2.2	Riziko konkurence .....	90
5.3	Výběr vhodné spolupráce .....	92
5.3.1	Rizika exportu .....	93
5.3.2	Cíle a vize firmy .....	93
5.3.3	Návrhy na hledání distributora .....	94
5.3.4	Candy Store .....	96
5.4	Marketingový mix .....	98
5.4.1	Výrobní politika .....	98
5.4.2	Cenová politika .....	100
5.4.3	Komunikační politika .....	100
5.4.4	Distribuční politika .....	103
5.5	Návrhy a doporučení .....	104
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>105</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>108</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>113</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>113</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>113</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>114</b>

# 1 Úvod

V současné době představuje značný problém zajištění trvalé existence podniku na domácím trhu. I přesto, že podniky středních velikostí dosahují vysokých zisků a podílu na trhu, nemají však dostatečný růstový potenciál a riziko přílivu konkurence neustále roste, s čímž souvisí i ohrožení ztráty postavení na trhu a snížení ziskovosti podniku. Firmy se tak snaží reagovat na měnící se podnikatelské prostředí a hledají možnosti růstu a rozšíření své působnosti na zahraničních trzích. Zároveň fakt, že existuje na světě jen několik zemí, které jsou soběstačné ve všech komoditách, motivuje stále více firmy internacionalizovat a šířit povědomí o jejich výrobcích či službách v zahraničí. Internacionalizační vývoj totiž přinese podniku výhody v upevnění pozice nejen na domácím, ale i mnohdy na zahraničním trhu, kde podnik může dosahovat vyšších zisků, zvětšení segmentů zákazníků a snížení závislosti na jednom trhu.

Většina členských zemí v Evropské Unii je závislá na vzájemné podpoře v oblasti dovozu a vývozu zemědělských komodit, které kvůli zóně volného obchodu v rámci EU jsou bezbariérové a snadné jako vstup na zahraničních trh pro mnoho firem. Česká Republika je tomu příkladem. Díky svému strategickému umístění, otevřenosti ekonomiky, nízkým daňovým sazbám a nabízeným levným pracovním zdrojům jsou pro Finsko zahraniční vztahy a obchod s Českou Republikou zásadní a silně motivující. Navíc čeští spotřebitelé zejména v oblasti cukrovin jsou stále rostoucí neuspokojenou skupinou zákazníků, jenž vyhledávají více specifických cukrovin ze zahraničí, které mají pozitivní účinky na zdraví a obsahují méně chemických přísadů či jsou zaměřeny na speciální diety pro vegetariány, vegany či bezlepkové diety. Finsko představuje jednu z nejvýznamnějších zemí v produkci vysoce kvalitních lékořicových cukrovin, které se těší úspěchu na světovém trhu. Avšak opakem je celý český trh, který neustále lékořicové cukroviny s vysokým obsahem extraktu postrádá a nahrazuje nezdravými alternativami lékořicových cukrovin. V neposlední řadě je český trh podporován vládou České Republiky, jenž podporuje rostoucí trend v oblasti konzumace zdravých cukrovin zejména u mladé generace.

Všechny tyto faktory se staly inspirací pro výběr daného tématu a pro zpracování podrobné analýzy českého trhu v oblasti cukrovin a zhodnocení možností vstupu finské firmy na český trh. Firma Kouvolan Lakritsi byla zvolena autorkou na základě vlastní zkušenosti s konzumací jejich lékořicových cukrovin a možností pracovní stáže v dané firmě

v městě Kouvola ve Finsku. V neposlední řadě byly lékořicové cukroviny rozdány formou daru blízkému okruhu přátel autorky a byly velmi pozitivně ohodnoceny. Fakt, že Kouvolan Lakritsi má letité kladné zkušenosti se zahraničním obchodem a na základě autorky vlastního průzkumu český trh postrádá tento typ lékořicových cukrovin, by mohlo dát příležitost Kouvolan Lakritsi zaujmout jedinečné postavení na českém trhu. Vzhledem k hlubšímu nastudování zvoleného tématu, by se na základě jejího názoru konzultovaného spolu s generálním ředitelem Timo Nisula mohla firma Kouvolan Lakritsi na českém trhu realizovat na základě vybrané metody internacionalizace.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je analýza mezinárodní působnosti finské firmy Kouvolan Lakritsi a její zkušenosti s mezinárodním obchodem se zhodnocením možností vstupu na český trh. Primárním cílem je návrh metody vstupu pro Kouvolan Lakritsi na český trh a využití možností daného trhu ve sledovaném oboru na základě průzkumu trhu a spotřebitelského chování v oblasti lékořicových cukrovin. Dílčím cílem práce je charakteristika a zhodnocení rozvoje sledovaného oboru na vybraném trhu, hledání motivu vstupu firmy na český trh, výběr vhodné mezinárodní spolupráce a uplatnění výrobků firmy podle autorky navrženého mezinárodního marketingového programu.

### **2.2 Metodika**

Prvním krokem při volbě tématu této diplomové práce byla pracovní stáž ve firmě Kouvolan Lakritsi, kde proběhla interní osobní konzultace o mezinárodní působnosti firmy s generálním ředitelem Timo Nisula za přítomnosti vyučujícího Jari Varis z finské univerzity Kyamk a týmu specialistů daného oboru. Na základě konzultace byl proveden potřebný sběr interních dat, který byl použit v praktické části ke zhodnocení obchodních a výrobních činností vybrané firmy a jejich mezinárodních aktivit v oblasti exportu lékořicových cukrovin na zahraničních trhy. Na základě společné konzultace a doporučení ředitele Timo Nisula byl vybrán cílový trh a zvoleny okruhy metod vstupu na daný trh pro autorky analýzu.

Poté se autorka zaměřila na studium a komparaci sekundárních zdrojů literatury, odborných článků a dalších zdrojů získaných prostřednictvím internetu pro vytvoření teoretických východisek zkoumané problematiky možností vstupů firmy Kouvolan Lakritsi na český trh nacházející se v první části práce.

Praktická část vychází z aplikovaných teoretických poznatků a je zaměřena na analýzu, komparaci a syntézu dat případových studií z oficiálního zdroje Českého statistického úřadu a z existujících hodnotících studií společností Nielsen, Euromonitor, Market&Media&Life Style, Marketing System International, Retail News pro zhodnocení rozvoje sledovaného oboru na českém trhu a hledání motivu vstupu firmy na daný trh.

Všechna výše uvedená data byla zhodnocena a zároveň použita pro komparaci autorova vlastního dotazníkového šetření. Získaná data z autorky dotazníkového šetření byla analyzována a vyjádřena v absolutních a relativních četnostech a pomocí MS Excel graficky znázorněna. Zároveň u vybraných otázek byla statisticky vyhodnocena nezávislost kvalitativních znaků za pomoci programu programu Statistica. Analýza sekundárních dat z již existujících průzkumů slouží jako plynoucí závěr pro výběr vhodné mezinárodní spolupráce a uplatnění výrobků firmy na českém trhu podle autorky navrženého mezinárodního marketingového programu.

### **2.2.1 Analýza dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření je podle Kotlera (2013) definováno jako určitý typ marketingového výzkumu, který systematicky určuje, shromažďuje, analyzuje a hodnotí získané informace spojené s řešenou problematikou, kterým čelí vybraná firma.

Pro vytvoření marketingového výzkumu je nutné si definovat problém týkající se tématu, jenž je zkoumaný a poté si stanovit cíl. Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení nákupního chování vybrané cílové skupiny respondentů ve zvoleném regionu Praha a okolí. Dílčí cíl dotazníku se zabývá rozborem znalostí vybraných respondentů v oblasti lékořice jako samotné byliny a její využití v potravinářském průmyslu konkrétně v segmentu cukrovin.

Základem každého šetření je orientační analýza řešené problematiky tedy zjištění základních informací z interních či externích zdrojů výše uvedených. Dalším krokem je sestavení plánu výzkumu konkrétně jaká data sbírat, pomocí jakého zdroje a jakým způsobem. (Foret, 2003) K analýze lze použít primární data z vlastního průzkumu, ale zároveň již existující sekundární data, které není třeba složitě získávat. Sekundární informace jsou snadno k dostání zejména z veřejných zdrojů uvedených na internetu nebo interních zdrojů vybrané firmy. (Kozel, 2006) Primární data jsou v této práci získána na základě metody elektronického dotazování, která je jednou z nejvíce používaných metod v marketingu. Zjištěná data je nutné v předposledním kroku analyzovat pomocí níže uvedených metod a následně vybrané výsledky zhodnotit a vyvodit z nich závěry použité jako doplňující informace pro návrhy řešení problému. Výsledky by měly splňovat požadavky

srozumitelnosti, přehlednosti a přispět zadavateli marketingového průzkumu jako pomocná nástroj pro řešení zvolené problematiky podniku. (Kotler, 2013)

Výsledná data dotazníkového průzkumu mohou nabývat hodnot dvojího typu, slovní a číselná. Tyto data je nutné dostat do přehledné formy podle stupňů třídění. První stupeň třídění využívá absolutních a relativních četností. (Foret, 2003)

$$p_i = \frac{n_i}{n} \quad \text{a zároveň musí platit: } \sum_{t=1}^k n_t = n \quad \text{a } \sum_{t=1}^k p_t = 1$$

kde  $n_i$  ... absolutní četnost,  
 $p_i$  ... relativní četnost,  
 $i$  ... 1, 2, ... k,  
 $k$  ... počet řádků v tabulce,  
 $n$  ... rozsah souboru.

Druhým stupněm třídění je myšleno třídění podle více než jednoho znaku tedy vícestupňové nebo kombinační třídění. Výsledkem tohoto typu třídění je tabulka korelační pro číselné znaky a kontingenční tabulka pro slovní znaky. V takto utříděných datech lze zjišťovat a současně měřit síly závislosti. Dotazníkové šetření a jeho odpovědi jsou pouze slovního charakteru, tudíž byly zvoleny pro zjišťování závislosti mezi daty pouze kontingenční tabulky. Kontingenční tabulka se stává vznikem kombinací dvou slovních znaků, ve které je alespoň jeden množný znak. Pro každé pole v kontingenční tabulce si vypočítá četnost na základě tohoto vzorce:

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$$

kde  $n'_{ij}$  ... výsledná četnost,  
 $n$  ... rozsah souboru,  
 $n_{ij}$  ... četnosti řádkové a sloupcové.

Závislost se v kontingenční tabulce měří pomocí čtvercové kontingence. Čtvercová kontingence nabývá hodnot od nuly až po maximální hodnotu. Pokud je hodnota blíže nule, značí nezávislost znaků. Velikost maximální hodnoty je dána rozsahem souboru.

$$\text{Čtvercová kontingence: } \chi^2 = \sum_{t=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Průměrná čtvercová kontingence je použita pro odstranění vlivu rozsahu souboru. Nabývá hodnot v intervalu  $(0; h)$ , kde  $h$  je menší z čísel  $r - 1, s - 1$ . Tyto hodnoty jsou použity pro výpočet Pearsonova koeficientu kontingence, který měří míru závislosti mezi znaky pouze při splnění podmínky dostatečného obsazení všech buněk kontingenční tabulky tedy, pokud je očekávaná četnost  $\geq 5$ . Koeficient nabývá hodnot z intervalu  $(0; 1)$ . (Minařík, 2004)

$$\text{Průměrná čtvercová kontingence: } \phi^2 = \frac{\chi^2}{n}$$

$$\text{Pearsonův koeficient kontingence: } P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{\phi^2}{\phi^2 + 1}}$$

Při sestavení marketingového průzkumu si autor vždy definuje hypotézy, které slouží k zobecnění výsledků získaných pomocí výše uvedených metod. Hypotézou je definován určitý předpoklad náhodné veličiny, který se při ověřování a testování hypotéz přijímá či zamítá. Testované hypotézy (zvané nulové) jsou označeny  $H_0$ , kdy proti ní je postavena alternativní hypotéza  $H_1$ , jenž vyvrací tvrzení nulové hypotézy. V této práci jsou využity k testování hypotéz test relativní četnosti. (Minařík, 2002)

$$\text{Test relativní četnosti: } U = \frac{p - c}{\sqrt{\frac{c(1 - c)}{n}}} \quad H_0: \pi = c \quad H_1: \pi \neq c$$

kde  $p$  ... relativní četnost,  
 $c$  ... hodnota nulové hypotézy,  
 $n$  ... rozsah souboru.

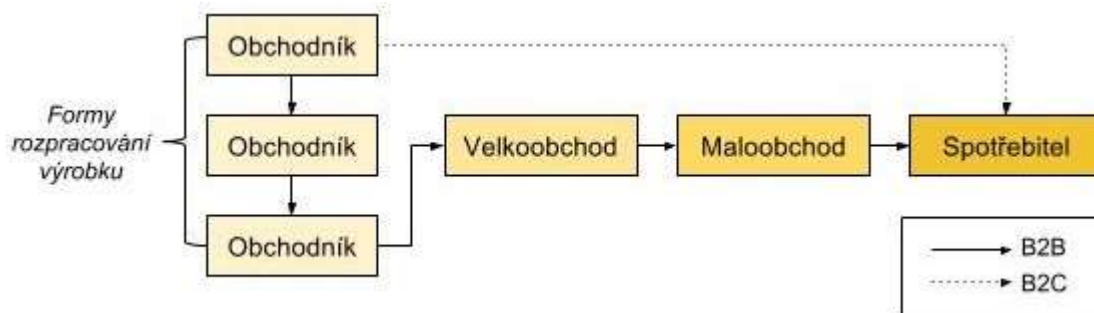


### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 B2B marketing

B2B pojem neboli z anglického překladu business-to-business vysvětluje obchod mezi dvěma organizacemi, kdy jedna organizace prodává své výrobky dalším podnikům buď za účelem zpracování výrobku do finální podoby pro konečného spotřebitele, či za účelem dalšího prodeje jako je tomu například u velkoobchodů a maloobchodů. Trh B2B se rozpíná do značné velikosti, kdy „většina firem prodává jen jiným firmám a objem těchto tržeb značně převyšuje tržby z prodeje spotřebitelům.“ (Kotler, 2007, s.362)

Obrázek 1: Obchodní proces na B2B a B2C trhu



Zdroj: vlastní zpracování

B2B trh se podobá v mnoha směrem B2C trhu (Spotřebitelský trh), avšak vyznačuje se zásadními odlišnostmi, jako jsou rozdílná struktura trhu, odvozená a neelastická poptávka, komplexnější rozhodovací proces a komunikace s profesionálně vyškoleným nákupčím.

Zásadní rozdíl spočívá ve struktuře B2B trhu, kde se nachází menší počet kupujících s podstatně větší kupní silou. Je známo, že s velikostí kupní síly nákupčího roste současně rozsah a strategický význam smluv. Také chování a povaha nákupní jednotky na B2B trhu se liší od té spotřebitelské konkrétně koncového spotřebitele. Při nákupu si organizace zvolí profesionálního nákupčího, který se danému oboru věnuje již řadu let a má bohaté zkušenosti s prodejem. Proto se stává podstatné pro marketéra zároveň zvolit přiměřeně školeného prodejce, aby obstál při uzavírání obchodu s profesionálním nákupčím.

Celý rozhodovací proces B2B obchodu i přes menší počet odběratelů, ale naopak hodnotově i objemově významnější zakázky prochází složitějším a více formalizovaným

rozhodnutím. Objemově větší zakázky vyžadují konkrétní specifikace, o kterých je nutné dlouze rozmýšlet a díky tomu se prodlouží nákupní proces. Délka rozhodovacího procesu souvisí také s budováním vztahů mezi marketéry – prodávajícím a nákupčím. U B2B vztahů marketéři uvažují nad dlouhodobými vztahu kvůli uspokojování potřeb svého zákazníka nejen v současnosti ale i budoucnosti.

B2B proces je řízen obzvláště odvozenou poptávkou. „*Poptávka organizací, která se v konečném důsledku odvíjí od poptávky po spotřebním zboží.*“ (Kotler, 2007, s.365) Nepatrný vliv na poptávku představuje cena produktu. Nižší cena materiálu nepříměje podnik zaměřený na výrobu (z daného materiálu), aby nakupoval větší množství materiálu, pokud to pro podnik nepředstavuje nižší cenu výrobku a tím zvýšení spotřebitelské poptávky. Naopak nárůst poptávky po spotřebitelském výrobku, vyvolá růst poptávky firem na průmyslovém trhu (B2B trhu).

V současnosti je B2B trh stejně jako spotřebitelský trh silně ovlivněn e-commerce (z anglického překladu internetové obchodování). Zhruba od devadesátých let, kdy se dostala do popředí znalosti a možnosti využití internetu, se stal internet nedílnou součástí obchodních aktivit podniku nejen na domácím trhu, ale také v zahraničním obchodování. Internetové obchodování zvyšuje šanci pro internacionalizaci mnoha firem a současně narůstá celosvětová konkurence. Díky využití e-commerce firma dosahuje nižších nákladů, optimalizuje svůj distribuční systém, zvětšuje segment zákazníků a zrychluje i zefektivňuje komunikaci. (Kotler, 2007)

### **3.2 Mezinárodní marketing**

V současné době chtějí společnosti dosáhnout růstu úspěchu i financí, ale místní trhy nemusí být tím správným místem pro jejich obchodní aktivity. Většina firem se snaží setrvat na domácím trhu a oddaluje svůj vstup na zahraniční trh i s vědomím rizika, že nedosáhne požadovaných zisků díky nemožnosti konfrontovat zahraniční konkurenci na domácím trhu. (Welch et al., 2007; Kotler, 2007)

Globalizace, liberalizace mezinárodních aktivit, volný pohyb kapitálu, moderní komunikační kanály jako Internet a vývoj logistiky dal firmám na celém světě nový pohled na mezinárodní podnikání. Současně podniky usilují nejen o zvýšení tržeb a získávání nové klientely, ale zaměřují se na dlouhodobé strategické plány s cílem zvýšení

konkurenceschopnosti v oblasti dodavatelsko-odběratelských řetězců na mezinárodní úrovni. Aby podnik na mezinárodním trhu uspěl, musí zkoordinovat všechny své mezinárodní obchodní aktivity a integrovat úlohu mezinárodního marketingu. (Machková, 2015; Bernt a kol., 2007)

*„Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“* (Machková, 2015, s.13)

### **3.2.1 Základní koncepce mezinárodního marketingu**

Mezinárodní marketing se dělí do tří koncepcí. Prvním typem je **vývozní** marketing (export marketing), který volí podniky při pozvolném vstupu na zahraniční trh a přizpůsobují postupně své chování podle obchodních podmínek zvoleného trhu. Podniky volí geograficky blízké trhy a nabízejí produkty bez konkurenční výhody pro běžnou potřebu. Tato metoda slouží spíše malým a středním organizacím, které nedisponují dostatečným kapitálem s nemožností využití investičních forem vstupu na zahraniční trh.

Druhá koncepce mezinárodního marketingu spočívá v uplatnění podnikatelských aktivit na světovém trhu, kde podnik nabízí stejný výrobek totožnému segmentu zákazníků. **Globální** marketing využívá stejnou marketingovou strategii na všech trzích za podmínek existence homogenních segmentů. Tato metoda funguje zejména pro transnacionální společnosti zaměřující se na globální positioning, standardizaci marketingového mixu a omezené portfolio globálních značek. Podstatné nevýhody se skrývají v nemožnosti reakce a přizpůsobení se změnám na trhu (zákazníků, konkurence) a omezuje pravomoce manažerů dceřiných společností v zahraničí.

Poslední **interkulturní** koncept se liší od globálního zejména díky tomu, že bere v úvahu sociálně-kulturní faktory a standardizuje produkt. Moderní trend zahrnuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a neuvažuje o nich jako o globálním spotřebiteli se stejnými potřebami (jako u globálního konceptu). Jako nástroj přizpůsobení marketingové strategie spotřebiteli se používají výrobní, značkové, cenové, distribuční a komunikační politiky. (Machková, 2015, s.16)

### 3.2.2 Internacionalizace

Podle Kotlera (2007) by všechny velikosti firem měly pozitivně reagovat na růst globalizace a započít proces internacionalizace co nejdříve, než jim „ujede vlak“. V procesu internacionalizace se společnost rozhoduje proniknout na zahraniční trh, ale zároveň se snaží uspokojit potřeby zákazníků na trhu domácím. (Bernt a kol., 2007)

Pokud společnost operuje v zahraničí, musí být zcela připravena a dobře vybavena nejen znalostmi ale i strategickým plánem, jak proniknout na daný trh. (Welch, 2007) Navrhnout a uskutečnit celý proces internacionalizace trvá velmi dlouho a společnost si musí být obzvlášť jista při sestavení kompletního marketingového plánu pro vstup na zahraniční trh. (viz Obrázek 2)

Obrázek 2: Proces pro hlavní rozhodnutí v mezinárodním marketingu



Zdroj: Kotler, Keller, 2013, s.643

Každá společnost potřebuje kvalitně propracovaný strategický plán pro proniknutí na zahraniční trh, který by měl obsahovat cíle, zdroje a zásady, které by společnost měla dodržovat od začátku do konce svého podnikání. Strategický plán pro internacionalizaci podniku musí být založen na důkladném průzkum mezinárodního trhu, zvážení všech možností vstupu na trh, provedení segmentace trhu a výrobků, volba a zhodnocení cílového trhu a následně sestavení marketingového programu (positioning, přizpůsobený mezinárodní marketingový mix). (Machková, 2015, s.13) Proces pro rozhodnutí k internacionalizaci je možné doplnit o následující kritéria: (Murray, 1988, s.3)

- Vize a mise společnosti na zahraničním trhu,
- Marketingový plán pro proniknutí cílového trhu v dané zemi,
- Návrh rozpočtu internacionalizace,
- Kontrolní systém k monitorování výkonů na cílovém trhu/v cílové zemi.

Manažeři jsou zodpovědní za návrh a vytvoření nejlepší možné vstupní strategie a celého marketingového plánu včetně jednotlivých produktů a zvolené strategie. Každý zahraniční trh může být specifický, stejně jako nabízené produkty. Většina manažerů volí a následuje běžnou vstupní strategii bez analýzy produktu a trhu. Takové jednání může podnik přivést do potíží, anebo se může jednat o šťastný krok, jak spojit stejný zahraniční trh a stejnou vstupní strategii.

Překážky představují zejména časový plán, který ne vždy stačí pro úplné dosažení stanovených cílů a většina společností tento časový horizont rozšiřuje. Dále kvalita strategického plánu závisí na velikosti a ziskovosti společnosti. Manažeři malých a středních podniků věří, že strategické plánování je příliš nákladné a raději vytváří levnější obchodní plány a neberou je příliš vážně. Na druhou stranu, manažeři velkých společností velmi často volají po pomoci odborníků a expertů na strategické plánování, což je finančně nákladné.

Příprava plánu pro vstup na zahraniční trh je *"proces rozhodování o směru zahraničního podnikání společnosti ve formě spojení důvodů a empirických, ověřených znalostí."* (Murray, 1988, s.3) Existují jiné, levnější způsoby, jak vytvořit vhodný strategický plán, a to i v případě omezených zdrojů.

Zdá se, že ve chvíli, kdy je zvolena metoda vstupu, společnost by jej měla dodržovat po celou dobu strategického plánu. Ale jedná se o dlouhodobý proces s otevřeným koncem, ve kterém musí manažer zhodnotit, zda zvolená forma splňuje veškeré požadavky či nikoliv. Pokud v procesu jeden z bodů nezapadá do strategického plánu, manažer bude nucen zvolit jinou formu vstupu či dokonce v krajním případě pátrat po jiném cílovém trhu i přesto, že společnost už započala své obchodní operace. Manažeři si musí být jisti svými rozhodnutími. Jejich rozhodnutí může pozitivně či negativně společnosti. Po vstupu na zahraniční trh si musí společnost primárně určit kontrolní systém a začít monitorovat každý krok své činnosti v cílové zemi. Ostatní rozhodnutí, jako například marketingový plán pro získání většího zisku, musí být založena na pozitivních výsledcích internacionalizace. (Murray, 1988, s.4)

### **3.2.3 Důvody internacionalizace**

Vrcholný management musí vzít v potaz veškeré výhody a nevýhody internacionalizace a musí objasnit nejen všeobecné problémy, ale také specifické, které se zaměřují na konkrétní

produkt a trh, aby se tak vyhnuli chybám, které mohou společnost stát ztrátu finančního kapitálu. (Welch, 2007)

I přesto, že některé firmy se rozhodly pro domácí trh, jsou často nuceny přesunout svoji působnost na trh zahraniční. Nejčastějším faktorem je příliv konkurenční firmy s kvalitnějšími produkty za podstatně nižší cenu. Dalšími ekonomickými faktory pro internacionalizaci patří:

- Možnost dosažení vyššího zisku na zahraničním trhu než domácím,
- Snaha o zvýšení klientely a dosažení úspor z rozsahu,
- Snížit riziko závislost na jediném trhu,
- Stávající zákazníci přesídlují a vyžadují služby na zahraničním trhu.

Neekonomické faktory pro vstup podniku na zahraniční trh spočívají ve zvýšení nehmotných hodnot organizace jako např. image, potřeba moci a vlivu na trhu.

Naopak volba vstupu na zahraniční trh sebou nese vysoká rizika neúspěchu podnikání. Podnikání na domácím trhu je bezpečnější zejména díky znalosti politického prostředí, právním jistotám, znalosti mateřského jazyka a nedochází k finančním ztrátám kvůli měnovému kurzu. V mnoha případech společnost není schopna flexibilního přizpůsobení produktu odlišným potřebám zahraničního zákazníka, nezná celkové podnikatelské prostředí a kulturu, či nezaměstnává manažery s potřebnými jazykovými a mezinárodními zkušenostmi se zahraničním obchodem. (Kotler, Keller, 2013; Berndt a kol., 2007; Beneš, 2004)

### **3.2.4 Teoretické přístupy k problematice internacionalizace**

K problematice internacionalizace podniků existuje celá řada teorií. Mezi nejznámější teorie popisující danou problematiku patří teorie OLI, švédský model Uppsalské školy či model EPRG. (Machková, 2015, s.21)

#### **3.2.4.1 Model EPRG**

Model EPRG založený Howardem Pelmutterem patří mezi nejproslulejší teorie internacionalizace. Princip rozhodování o vstupu podniku závisí na hodnotě firemní kultury,

sdílených firemních hodnotách a stylu vedení manažerů. Základní orientace mezinárodního marketingového managementu závisí dále na specifických kritériích podniku: komplexnost organizace, autorita, úroveň komunikačních kanálů, geografická identifikace, úroveň hodnocení, kontrola. (Berndt, 2007, s.19)

První manažerský styl zvaný **etnocentrický** charakterizuje podnik, jenž veškeré obchodní aktivity směřuje zejména na domácí trh a po dosažení maximálního podílu svoji aktivitu přesune na rozvoj internacionalizace. Manažeři při výběru trhu volí trh s podobnou kulturou, kde použijí dosavadní strategii a nedochází k zásadním změnám. Podnik obchoduje na zahraničním trhu se stejnými produkty jako na domácím. Postavení a podíl na zahraničním trhu je omezen stejně jako míra samostatnosti. (Machková, 2015, s.21) *„Cílem mezinárodního marketingu je zajištění stálosti vnitrostátního podnikání vnímáním lukrativních zahraničních obchodů.“* (Berndt, 2007, s.17)

Druhé zaměření se nazývá **polycentrické**, které znázorňuje opak etnocentrického přístupu. Podnikatelské aktivity jsou přizpůsobeny zahraničním trhům, kde působí dceřiné společnosti samostatně s realizací vlastních podnikatelských a finančních strategií. (Machková, 2015, s.22)

**Regiocentrický**, neboli regionální přístup se zaměřuje na integraci sociálně-kulturních faktorů do svých podnikatelských aktivit. Jedná se o adaptaci strategií založených na specifikaci jednotlivých regionů.

**Geocentrická** orientace se snaží o zavedení a udržení globálního přístupu k řízení podniku. *„Znamená to, že neakceptuje jednostranně zájmy mateřské firmy ani zájmy místních dceřiných společností, ale usiluje o globální integraci a rozhodování z hlediska výhodnosti pro firmu jako celek.“* (Berndt, 2007, s.22)

#### 3.2.4.2 Uppsala model

Model internacionalizace Uppsalské školy (založený autory J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne pocházející ze Švédska) popisuje rozhodnutí podniku pro vstup na zahraniční trh z hlediska připravenosti a zkušenosti dané firmy. Podlé teorie se podnik zapojí do zahraničních aktivit pouze tehdy, pokud má dostačující finanční zdroje a vysokou míru angažovanosti. Úspěšné mezinárodní aktivity jsou podmíněny znalostmi a know-how nejen

klasické manažerské, ale také specifické manažerské zkušenosti zaměřené na podmínky na zahraničním trhu. Proces internacionalizace se skládá z čtyř fází: (Machková, 2015, s.24)

- První fáze – firmy se věnují exportu pouze zřídka.
- Druhá fáze – jako formu vstupu na zahraniční trh volí vývozní metodu.
- Třetí fáze – při úspěšné druhé fázi investují do zřízení vlastních poboček v zahraničí.
- Čtvrtá fáze – přechod k investicím do výrobních zařízení a aktivit.

V prvních dvou fázích volí podnik vždy trhy, jenž jim jsou kulturně blízké (někdy od nich neustoupí až po konečnou fázi). Podle Welcha (2007) a Loustarina (1990) tento model postrádá základní faktory internacionalizace jako:

- volba předmětu podnikání (Použijeme stejný výrobek na zahraniční trh?),
- možnost vstupu na daný trh (Opravdu chceme pouze exportovat?),
- analýza cílového trhu (Využijeme příležitost kulturně odlišných trhů?),
- forma podnikové organizační struktury (Vytvoříme vývozní oddělení?),
- volba lidských zdrojů (Mají naši stávající manažeři dostatečné znalosti se zahraničními aktivitami?).

#### 3.2.4.3 Born Global vs. Postupný vstup

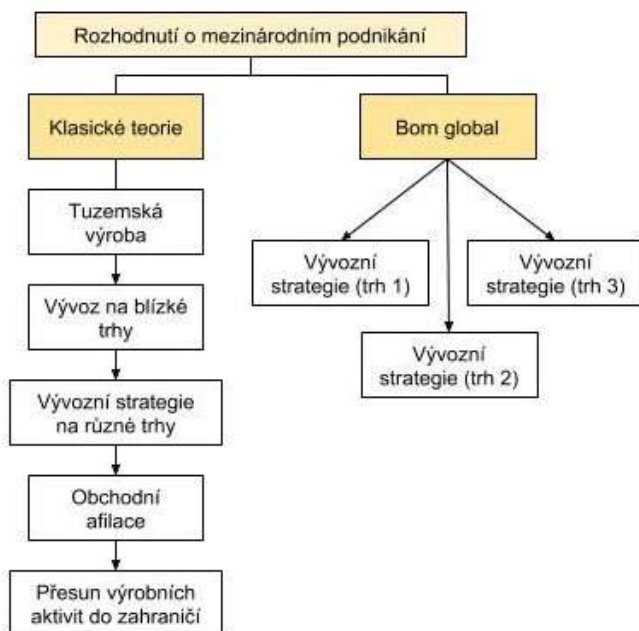
Autor J. H. Dunning sestavil model OLI zabývající se faktory umožňující podniku provést rozhodnutí, zda vstoupit na zahraniční či nikoliv. Faktory pro rozhodnutí charakterizoval jako jisté výhody společnosti na zahraničním trhu. Mezi výhody patří umístění podnikatelských aktivit na zahraničním trhu, způsob řízení a organizace mezinárodních aktivit a další specifické výhody jako velikost a postavení podniku na zahraničním trhu.

Tento model byl rozšířen autorem Michaellem Renniem (1993), který tvrzení o postupném bezpečném vstupu na trh vyvrátil výzkumem australských firem a jejich internacionalizace. Současný globální obchod změnil jeho pohled na klasické teorie internacionalizace. Michael Rennie (1993) tvrdí, že některé podniky mohou využít kapitálově nenáročné metody již od samého počátku a zároveň zacílit globální trh. Tento přístup internacionalizace nazval born



global. „Podniky typu born global jsou zakládány s cílem rychlého rozvoje podnikání na světovém trhu.“ (Machková, 2015, s.25)

Obrázek 3: Souhrn teoretických přístupů internacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Analýza marketingového prostředí a výběr vhodného trhu

Strategické plánování představuje ucelený proces, kdy si firma z počátku stanovuje své poslání, analyzuje vnitřní a vnější prostředí podniku, formuluje cíl, strategii a program a na závěr vše zpětně kontroluje a hodnotí.

Před samotným rozhodováním pro vstup na mezinárodní trh musí podnik provést také analýzu cílového trhu nejen samotného podniku. Při marketingovém průzkumu domácího trhu jsou mnohé podmínky a rizika podnikání známy, nicméně u rozhodování pro internacionalizaci mohou nastat problémy. Podnik analyzuje globální marketingové podmínky (viz Obrázek 4), tedy makroprostředí, poté se zaměřuje na mikroprostředí podniku na zahraničním trhu (struktura odvětví, konkurence) a v neposlední řadě specifickými faktory podniku spolu s rizikem zahraničního podnikání. (Berndt, 2007, s.23, Svatoš, 2007))

Kompletní souhrn veškerých faktorů rozdělených dle kategorií je uveden v Příloze č. 5.

Obrázek 4: Strategická analýza marketingového prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.1 PEST analýza

Základní nástroj pro průzkum makroprostředí a globálních makroekonomických podmínek se nazývá PEST analýza. Název je tvořen zkratkami pro počáteční písmena zkoumajících oblastí analýzy, tedy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí podniku.

**Politické** podmínky pro vstup podniku do cílové země určují, v jaké politické situaci a stabilitě se daná země nachází. Pozitivní vliv na začleňování podniku do procesu internacionalizace má zejména politicky stabilní země, která silně motivuje příliv zahraničních investorů a vývozců. Opačný vliv staví zemi do pozice ekonomické izolace. (Berndt, 2007, s.30) Politické prostředí zkoumá faktory jako zahraniční riziko konfliktů (občanská válka), překážky zahraničního obchodování (tarifní a netarifní opatření) a protekční a monetární opatření, hospodářský systém a pořádek. **Právní** prostředí vymezuje možnosti a právní podmínky chování podniku v hostující zemi jako všeobecný právní pořádek státu (právní systém), úpravy hospodářské soutěže spojené s finančním, daňovým či pracovním právem (právo hostující země) a mezinárodní hospodářské právo pro pohyb zboží, služeb a informací (mezinárodní právní rámeček). (Machková, 2015; Berndt, 2007; Kotler, 2007)

**Ekonomické** prostředí hraje významnou roli z hlediska atraktivity země a odráží dva základní faktory, průmyslová struktura a rozložení příjmů obyvatelstva hostující země.

Průmyslová struktura země se rozkládá do čtyř větví. Agrární ekonomika souvisí s uspokojením zemědělských potřeb státu bez tržních příležitostí. Dále ekonomika bohatá na jeden či více přírodních zdrojů založená na exportu surovin strádající luxusní zboží pro vyšší třídu. Třetí typ představuje industrializující ekonomiku zaměřenou pouze na průmyslovou výrobu postrádající jiné druhy zboží jako mobilní telefony, móda, káva a jiné. Poslední typ ekonomiky popisuje zemi bohatou na průmysl a investičních prostředků obchodující mezi zeměmi stejného typu, vhodné pro všechny druhy zboží. (Kotler, 2007)

Naučený způsob života společnosti a celkový sociální život obyvatelstva cílové země silně působí na volbu marketingové strategie a naopak.(Kotler, 2007, s.272) **Sociálně-kulturní** faktory, kterými jsou verbální a nonverbální komunikace, náboženství, nastavené ceny, normy, zvyky, vzdělání či sociální poměry, ovlivňují reakce na marketingová opatření. Důležitým poznatkem je, že síla marketingové strategie může pozitivně či negativně ovlivnit kulturu, nejen kultura samu zvolenou strategií.

**Technologické** prostředí informuje o technické vyspělosti země a podněcuje potencionální podnikatele k postoupení svých obchodních aktivit do dané země díky možnosti využití vědecko-výzkumného potenciálu. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří výdaje na výzkum a vývoj, jež ovlivňují konkurenceschopnost země a řadí ji mezi vyspělé. Do technologického prostředí lze zařadit podkategorii **geografických** a **ekologických** faktorů jako klimatické podmínky, vybavenost přírodních zdrojů, vývoj komunikační infrastruktury.(Berndt, 2007)

Při spojení všech výše zmíněných prostředí a jejich faktorů, jedná se o analýzu PESTEL, která je pouze rozšířenou verzí o ekologické a právní aspekty.

### **3.3.2 Porterova analýza 5 sil**

Mezi další strategické analýzy se řadí tzv. Porterova analýza pěti sil (anglický překlad Porter's Five Forces, 5F), která byla založena známým profesorem z Harvard Business School Michaelem E. Porterem. Porter vytvořil tuto metodu na základě předchozí SWOT analýzy (viz Kapitola 3.2.3) a snažil se o její rozšíření. Metoda 5F analyzuje odvětví a hospodářskou soutěž na trhu se zaměřením na konkurenční prostředí podniku a jeho způsob strategického managementu. (viz Obrázek 5) Cíl analýzy představuje zhodnocení síly konkurence a možná rizika a ohrožení ziskovosti pro daný podnik a celý tržní sektor.

Výstupem analýzy je predikce a prognóza vývoje konkurence ve vybraném odvětví na základě odhadu chování subjektů/objektů na trhu se zakomponováním všech působících sil rozdělených do pěti kategorií. (Robbins, 2004, s.205)

- **Stávající konkurence**

Zkoumá schopnost a míru vlivu na cenu a množství výrobku/služby již stávajících hráčů na trhu. Existují dvě marketingové strategie, nákladová a diferenciací. Nákladová strategie určuje, zda podnik dosahuje konkurenční výhody, kdy nabízí výrobky/služby stejné kvality ovšem za nižší náklady než konkurence. Strategie diferenciací cílí na vyšší kvalitu výrobků/služeb než konkurence. (Kotler, Keller, 2013) Firmy usilují o diferenciací použitím nástrojů jako technologické inovace, cenové a reklamní války a jiné. Faktory působící na intenzitu síly konkurence je např. dynamika růstu trhu, náklady fixní, variabilní či vynaložené na vstup firmy na zahraniční trh.

- **Potencionální konkurence**

Nová konkurence či konkurence z jiného vysoce ziskového odvětví ovlivňují negativně cenu a množství výrobků/služeb a znázorňuje hrozbu. Omezení pro vstup nové konkurence na trh spočívá v regulaci trhu vlády či již existující loajalita zákazníků ke značkám.

- **Dodavatelé**

Dodavatelské faktory jako počet a velikost dodavatelů, kvalita surovin, pracovní síla a jiné působí nejen vztah s dodavatelem, ale také výslednou kvalitu výrobků/služeb podniku. Nekvalitní či příliš drahé vstupní materiály znemožňují konkurenceschopnost produktu a staví podnik do konkurenční nevýhody. (Robbins, 2004, s.205)

- **Odběratelé**

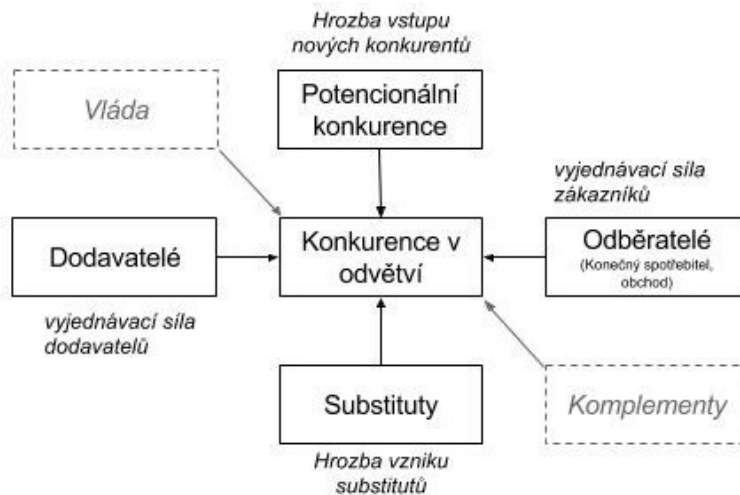
Vliv odběratelů na podnik je dán schopností ovlivnit cenu a poptávané množství výrobku/služby. Odběratelé se dělí na konečného spotřebitele a obchod. Konečný spotřebitel ovlivňuje podnik/trh z hlediska svých potřeb, postojů, preferencí, cenovou připraveností či požadovaným množstvím a kvalitou produktu. U obchodů je naopak pozorována záruční lhůta produktů či struktura obchodu na jednotlivých trzích. Síla vlivu odběratelů je dána jejich počtem, informovaností a možností náhrady výrobků/služeb substitucí. (Berndt, 2007, s.40)

- **Substituty**

Samotná existence substitutů na trhu ohrožuje výrobek/službu podniku. Substitut znamená produkt z jiného průmyslového odvětví, jehož množství a cena ovlivňuje odběratelské rozhodování a představuje konkurenci pro podnik.

Pokud jedna z výše uvedených kategorií zaznamená podstatně vyšší vliv, klesá tím pravděpodobnost ziskovosti v daném odvětví. Podnik na základě této analýzy zjistí své příležitosti či potenciální hrozby na cílovém trhu, vytvoří vhodnou strategii a pravděpodobně tím zvýší šanci konkurenční výhody.

Obrázek 5: Porterovana analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle Robbins, 2004, s.205

Celý model 5F staví základy na mikroekonomii konkrétně na analýze trhu se zaměřením na chování firmy, konkurence a spotřebitele. (Robbins, 2004, s.205)

### 3.3.3 SWOT analýza

Nejpoužívanějším nástrojem pro analýzu specifických faktorů podnikání spolu s externím a interním prostředím je SWOT analýza.

Metoda SWOT byla založena Alfredem Humphrey (60.-70. léta 20. století) a realizována za účelem získání, sjednocení a zhodnocení poznatků okolí podniku, který byly následně přetvořeny do strategií s cílem rozvoje organizace. SWOT analýza mapuje vnitřní a vnější

stránku organizace se zaměřením na silné (Strong) a slabé (Weak) stránky, příležitosti (Opportunities) či potencionální hrozby (Threats).

Pro analýzu *externího prostředí* by každá organizace měla vytvořit vlastní informační systém, jenž monitoruje v okolí podniku jako změny, trendy, příležitosti a potencionální ohrožení. Jedině tímto způsobem je schopna vytvořit vhodnou marketingovou strategii a bude schopna se přizpůsobit makro i mikroekonomickým změnám na trhu. Úspěšně zvolená strategie umožní najít, využít a zprofitovat **příležitosti** daného trhu. Marketingové příležitosti jsou hodnoceny na základě atraktivity a pravděpodobnosti úspěchu a objevují se na trhu ve třech formách. První forma představuje příležitost uplatnění produktu/služby, jež trh postrádá a potřebuje. Druhý typ příležitosti nabízí stávající výrobek pomocí nově vytvořené marketingové strategie. Poslední možností je volba metody utváření marketingové strategie, tedy metoda detekce problému (návrhy spotřebitelů), metoda ideálu (spotřebitelská představa ideálního výrobku/služby) a metoda spotřebního řetězce (náčrt postupu získání, užívání a likvidace výrobku).

Stejně jako se podnik ujímá příležitostí na trhu, musí vytvořit marketingové obranné reakce pro vyskytující se **hrozby** na trhu nejen domácím, ale zahraničním. Hrozby se hodnotí na základě vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. Hrozby s nízkou pravděpodobností výskytu a vážností lze ignorovat. Avšak v opačném případě mohou negativně ovlivnit velikosti tržeb a celého zisku.

Nejen analýza externího prostředí pomáhá využít příležitostí a vyvarovat se potencionálním hrozbám, ale současně i analýza interního prostředí. Analýza interního prostředí podniků umožňuje objevit **slabé a silné stránky** podniku, díky nimž firma zjistí, zda je vůbec schopna využít daných příležitostí, či ubránit se hrozbám nebo zda by neměla rozšířit své znalosti a posílit tak postavení na trhu. (Kotler, Keller, 2013)

### 3.3.4 Specifické faktory podnikání

Specifické faktory podnikání hrají roli při sestavování rámcových podmínek uvnitř podniku. Jedná se o faktory při stanovení tržního i globálního podnikatelského cíle spojenou také s kulturou podniku. Další faktor ovlivňující vstup na zahraniční trh je finanční síla podniku, tedy zda podnik je obohacen dostatečným vlastním či cizím kapitálem a lidským zdrojem.

V neposlední řadě nesmí opomenout faktor vymezující značku, kvalitu či standardizaci produktu a věnuje pozornost i výrobní kapacitě podniku. (Berndt, 2007, s.44)

### **3.4 Možnosti vstupu na zahraniční trh**

#### **3.4.1 Pravidla pro výběr vstupu na zahraniční trh**

Pro správnou volbu vstupu na zahraniční trh by měl podnik následovat tři základní pravidla. Pravidlo naivity manažerů popisuje běžné chyby top managementu, který nejčastěji volí totožnou metodu vstupu, jež použili v předchozích mezinárodních operacích do jiných zemí. Podstata pravidla spočívá v uvědomění si rozdílnosti zemí, trhů a podmínek pro podnikání. Druhé pragmatické pravidlo upozorňuje na neopomenutí důkladné analýzy vnitřních i vnějších faktorů společnosti provedenou nutně před volbou vstupu na zahraniční trh. Po volbě vstupu a jeho implementaci může být pro změnu rozhodnutí příliš pozdě a firma přichází o investici. Třetím pravidlem pro manažery představuje rozhodnutí pro správnou volbu strategického plánu, která je hodnocena nejvyšší prioritou. (Murray, 1988, s.20)

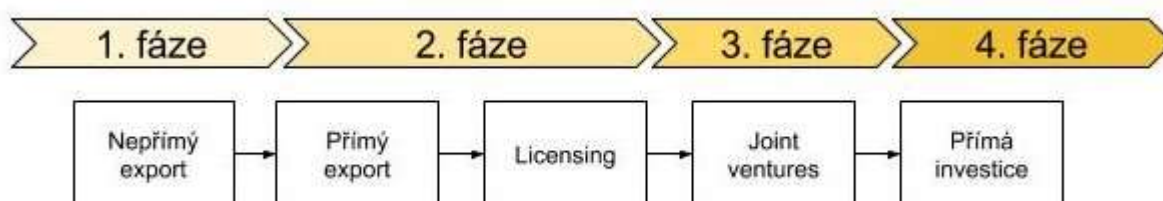
#### **3.4.2 Proces možností vstupu na zahraniční trh**

Welch a kolektiv (2007) definoval možnosti pro vstup na nový zahraniční trh jako souhrn institučních/organizačních opatření přijatá pro provedení mezinárodních obchodních aktivit, které ve skutečnosti představují ujímání se jakékoliv obchodní funkce v celém komplexním obchodním procesu. Na obrázku 6 je zobrazen internacionalizační proces vycházející z teorie Uppsalské školy charakteristický pro etnocentrický typ podniku, který se rozhoduje vstoupit na zahraniční trhy postupně. (Svatoš, 2009; Machková, 2015)

Proces internacionalizace se rozděluje do 4 fází, kdy v průběhu se firma vyvíjí a mění formy podnikání. (Welch, 2007; Machková, 2015; Kotler, Keller, 2013) Prvním krokem je nejčastěji volba nepřímého exportu jako forma vstupu na zahraniční trh, který se kulturně podobá domácímu trhu. Po splnění stádia 1 přechází podnik k založení oddělení pro export pro snadnější řízení obchodních vztahů mezi podnikem a agenty. Pokud podnik získá upevnění na zahraničním trhu a dostatečné množství zákazníků, přechází k založení vlastní prodejní pobočky, která přináší vysoká finanční rizika a zároveň vyšší potenciál zisku. Poslední fází je investice do výstavby vlastních zařízení pro výrobu svých produktů. Toto

stádiu se doporučuje pouze v případě, že je trh dostatečně velký a stabilní. Globální firmou se stane podnik pouze v případě expanze na další zahraniční trhy coby globální organizace. (Kotler, Keller, 2013) Globální organizací se stane firma pouze tehdy, pokud dosáhne úplné integrace aktivit do celého systému a zároveň optimálního stavu aktivit jednotlivých koncernů ve všech zemích, kde působí. (Berndt a kol., 2007)

Obrázek 6: Stádia internacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotler, Keller, 2013; Welch, 2007

Proces internacionalizace nemusí být zpravidla vždy dodržen. Welch (2007) rozděluje možnosti vstupu do třech základních kategorií (viz Obrázek 7), kdy je volba založena zejména na finančních možnostech dané organizace, který vstup na zahraniční trh zvolí a také podle uvážení teoretických přístupů (viz Kapitola 3.2.4)

Obrázek 7: Základní možnosti vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Vlastní zpracování podle Welch, 2007

Finský podnik Kouvola Lakritsi bohužel nedosahuje potřebného kapitálu pro volbu kapitálových vstupů na zahraniční trh, tudíž jsou níže uvedeny pouze vývozní vstupy a vstupy nenáročné na kapitálové finance.

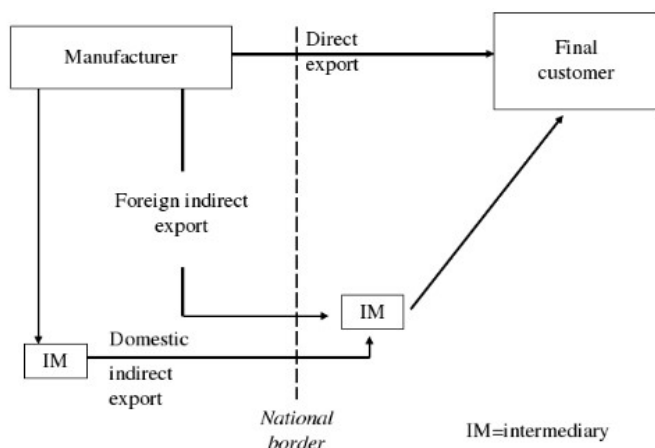


### 3.4.3 Vývozní operace

Jedním z důvodem pro užití této formy vstupu na zahraniční trh je možnost využití volného pohybu zboží a služeb dáno Evropskou Unií. Vláda se pokouší dodat odvahu společnostem, aby rozvinuly své obchodní aktivity za hranici své země. Jako nástroj k podpoře exportních aktivit používají vlády snížení tarifních a netarifních bariér a různé formy podpor pro rozvoj mezinárodních operací společností. Tyto nástroje k podpoře otevřené ekonomiky, k monitorování a analýze exportních aktivit a mezinárodních výkonů společností jsou jedním z klíčových indikátorů formující úroveň ekonomiky v dané zemi.

Export je nejlevnějším a nejsnazším způsobem jak začít s internacionalizací firmy. (Welch, 2007) Manažeři jej využívají v začátcích internacionalizace, aby získali nové znalosti a zkušenosti z cizího trhu. Po dosažení základních cílů, většina podniků přechází k více komplexnějším formám vstupu je například licensing, franchising, aliance, atd. (Murray, 1988) Existují dvě formy vývozu, přímý a nepřímý. Typ exportu si firma volí na základě domácí či zahraniční podpory svých aktivit na zahraničním trhu. (viz Obrázek 8)

Obrázek 8: Možnosti volby zprostředkovatele pro export



Zdroj: Welch, 2007

#### 3.4.3.1 Nepřímý export

Společnost si může vybrat způsob podpory svých zahraničních aktivit a to na domácím nebo zahraničním trhu díky využití mezinárodních společností. Na domácím trhu se cesta internacionalizace nazývá "domácí nepřímý export". V tomto případě si společnost vybírá

obchodní zastoupení, které se chová jako prostředník/zprostředkovatel zahraničního obchodu na domácím trhu, a vykonává za podnik veškerou exportní činnost. **Domácí zprostředkovatel** musí mít dostatek informací a zkušeností se zahraničním obchodem a být schopen uspokojit veškeré požadavky podniku. (viz Obrázek 8) Na domácím trhu můžeme najít užitečné společnosti jako je např. společnost exportního managementu (export management company EMC), konzultační společnosti, atd. Pomáhají exportním společnostem s jakoukoli vývozní aktivitou a někdy také samy pracují pro zákazníka. Dále nabízejí řízení exportních aktivit, vykonávají průzkum zahraničního trhu, poskytují rady a vyjednávají se zahraničními klienty, pomáhají s dokumentací a ostatními službami spojenými s vývozem zboží/služeb. (Welch, 2007)

Druhy domácích zprostředkovatelů: (Welch, 2007; Murray, 1988; Berndt, 2007)

- Vnitrozemský **distributor** – prodává exportérovo zboží a služby a stává se zodpovědný za jejich uvedení na zahraniční trh. Specializuje se na zahraniční sortiment nebo zemi s domácí pobočkou. Jedná na vlastní účet a přebírá vlastnictví zboží.
- Exportní **agent** (obchodní zástupce) – nabízí exportérovi služby jako je usnadnění prodeje zboží a služeb na zahraničním trhu, ale sám je neprodává. Agent pouze přijímá objednávky bez přebírání titulu zboží, jak je tomu u distributora. Jedná na účet zadavatele.

Druhá forma nepřímého export je využití služeb **zahraničního zprostředkovatele**. Exportní společnosti využívají zahraniční zprostředkovatele především proto, aby se vyhnuly obchodním překážkám a vstoupily na zahraniční trh s jejich pomocí. Zahraniční zprostředkovatel má bohaté informace a znalosti o zahraničním trhu a v některých případech je tyto společnosti znají lépe než domácí zprostředkovatelské firmy, protože provádí svou obchodní činnost ve stejném nebo podobném odvětví na zahraničním trhu. Mezi výhody patří znalost daného trhu, potřeb zákazníků i jejich požadavků, konkurence, kulturních rozdílů a vyvinutá marketingová infrastruktura.

Začátek činnosti exportní společnosti bude nízkonákladový a díky zprostředkovateli bude společnost reagovat rychleji na změny na zahraničním trhu bez ztráty většího množství financí. I přesto existují případy, kdy bylo prokázáno, že někteří zahraniční kupující preferují

obchodování s výrobcí bez využití zprostředkovatelů, jelikož upřednostňují přímou komunikaci s hlavním zdrojem, především se zadanou prací nebo při výrobních potížích. (Vantreese, 1992; Durham and Lyon, 1997).

Použití prostředníka (zahraničního zprostředkovatele) má nevýhodu v udržení kontroly nad všemi jejich aktivitami na zahraničním trhu. Exportér obvykle nechává veškeré pravomoci v rukách zprostředkovatele a všechna rozhodnutí jsou tedy na zprostředkovateli a jeho preferencích. Například, pokud zprostředkovatel upřednostňuje nákup jednoho výrobku více než druhého, exportérovi schází informace o tomto rozhodnutí a v některých případech ani nemají ponětí, zda je tento krok správný nebo ne. V jednom případě z roku 1982, musela australská společnost řešit stejný problém. Rozhodli se změnit prostředníka zorganizováním schůzky s 5 různými prostředníky a nakonec, po roce spolupráce se všemi, si vybrali toho nejadekvátnějšího a nejspolehlivějšího, aby si byli jisti, že neztratí kontrolu nad svými mezinárodními aktivitami. (Price Waterhouse Associates, 1982, s.35).

Společnost by měla vždy prodiskutovávat každý detail své mezinárodní obchodní činnosti se zprostředkovatelem a být za ně zodpovědná. Nejlepším způsobem je upřesnění všech podmínek ve smluvních dohodách mezi vývozci a společností zajišťující exportní služby (zprostředkovateli). V současné době exportéři chrání svou mezinárodní obchodní činnost ve smlouvě obsahující zvláštní termíny, které jsou se zprostředkovatelem vyjednány ještě před podpisem dohody. Pokud tak neučiní, výrobce tak nechrání svůj nehmotný majetek (obchodní značky, know-how, renomé, patenty atd.). Zprostředkovatel tak může tento majetek odcizit či napodobit a stává se poté jeho potenciálním konkurentem.

#### 3.4.3.2 Přímý export

Druhý způsob exportu dává výrobcí pravomoc a plnou kontrolu nad jeho zahraničním prodejem. Exportéři většinou začínají s nepřímým exportem, aby získali znalosti o zahraničním trhu, a jakmile je získají, přistoupí k přímému exportu. (Murray, 1988) Nicméně přímý export může být použit na jakémkoli stupni internacionalizačního procesu podporovaného dobře vyvinutými a rozvíjejícími se elektronickými obchody. Exportér (výrobce) nepotřebuje nutně žádného zprostředkovatele (přímý prodej), pokud je schopen poskytovat celou řadu odborných služeb spojených s mezinárodními aktivitami. (Machková, 2015, s.72) Pokud využívá zprostředkovatele jedná se o odbytového prostředníka. (Berndt,

2007, s.138) Exportér má úplnou kontrolu nad svými mezinárodními aktivitami a provádí je sám, čímž ušetří celkové výdaje v procesu internacionalizace. Ze samotného termínu je zřejmé, že exportér (samotný výrobce) provádí veškeré operace a prodává své produkty přímo zahraničnímu konečnému spotřebiteli (bez prostředníka) nebo zahraničnímu odbytovému spotřebiteli (s prostředníkem).

Trendem současné doby je spojení internetu a přímého exportu. Internet pomáhá mnoha firmám vybrat si přímý export, který je méně nákladný, a strategie založené na internetových operacích mohou fungovat stejně dobře jako nepřímý export s pomocí agentů a distributorů. Avšak ne všechny firmy používají internetový obchod a jsou nuceny zakládat své pobočky v zahraničí. (Welch, 2007, s.263)

Přímý export nabízí mnoho skvělých výhod. Exportér může kontrolovat všechny své marketingové aktivity spojené s prodejem na zahraničním trhu. Výrobci zároveň drží úplnou kontrolu nad zvolenou marketingovou strategií a to jim pomáhá k rychlejší zpětné vazbě od zákazníků a mohou tak lépe reagovat na změny na zahraničním trhu. Díky samostatné koordinaci mezinárodního obchodu, výrobce musí disponovat technickými a obchodními znalostmi, aby podnik dosahoval co nejnižších nákladů a rizik spojených s mezinárodními aktivitami. Zásadní výhoda spočívá ve snazším budování dlouhodobých obchodních vztahů. Podle Berndta (2007) se rozlišuje export přímý s nebo bez přímých investic. Přímý export bez přímých investic nabízí produkty z domácího trhu přímo zahraničnímu konečnému uživateli (přímý prodej) nebo zvolí generálního zástupce, který dodává zboží dále konečným spotřebitelům (distributor, agent).

Přímý export s přímými investicemi zakládá v zahraničí reprezentativní kanceláře, filiálky a obchodní společnosti, které operují na základě rozhodnutí mateřské společnosti a vyváží zboží na zahraniční trh. Tento typ exportu patří do kategorie kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh.

#### 3.4.3.3 Exportní aliance

Jedná se o sdružení malých a střední vývozců, které nedisponují dostatečnými finančními či lidskými zdroji, ale i přesto jsou ochotni podstoupit riziko exportu. Sdružení je založeno samotnými exportéry mnohdy ze stejného odvětví, kteří doplňují svými nabídkami

zahraniční trh. Exportní aliance se chová jako vývozní oddělení, které provádí veškeré aktivity spojené s exportem jako výzkum zahraničního trhu, zpracování zákaznických nabídek, realizace objednávek spolu s logistikou a v neposlední řadě reprezentuje členy sdružení v zahraničí.

Výhodou pro založení exportního sdružení je nejen snížení nákladů spojených se zahraničními aktivitami, ale i samotné riziko neúspěchů na zahraničním trhu díky lepší vyjednávací pozici s možností regulací cen. Na druhou stranu menší členové sdružení ztrácí jistou míru samostatnosti, tudíž se rozhodnou pro vlastní zřízení svých exportních oddělení a tím rozšíří své mezinárodní aktivity. (Machková, 2015, s.72)

#### **3.4.4 Nenáročné na kapitálové investice**

Pro tuto formu vstupu na zahraniční trh se rozhodují podniky, které nechtějí investovat svůj kapitál do zřízení poboček v zahraničí, ale závisí jim na rozvoji svých podnikatelských aktivit prováděných v zahraničí. Důraz se klade na zvýraznění přítomnosti produktů na cílovém trhu. Tyto formy vstupu se staly trendem zejména díky nákladovým úsporám a snížení rizika ze ztráty investovaného kapitálu kvůli politicky a podnikatelsky nestabilnímu prostředí. (Machková, 2015, s.74)

##### **3.4.4.1 Licensing**

Licensing představuje jednu z metod vstupu na zahraniční trh, které firma používá za účelem získání výhod od svého zahraničního protějšku, a to výměnou technologií. Tuto formu vstupu využívají zejména malé firmy a zahrnuje více než jen technologii, ale pokrývá také postoupení obchodních práv. Firmy se touto metodou pokouší obcházet dovozní omezení a snížit náklady na dopravu zboží. (Welch, 2007). Ačkoliv, podle Smithe a Hansena (2002, s.372), většina velkých multinárodních společností používá licesing pro přesun průmyslových práv společnosti do zahraničí s cílem zvýšit celkové příjmy. Společnost IBM, například, během 5 let (v letech 1994-1999) zvýšila zisky ze zahraničního prodeje v rámci licence zhruba o 20 % z celkových zisků. (Economist, 2000, s.80)

Definice licensingu může být chápána jako prodej a následný převod nehmotného statku jedné strany (poskytovatel licence) straně druhé (držitel licence) ze zahraničí. Nehmotný majetek může být veřejně registrován jako patent nebo obchodní značka, nebo

může být zachován ve firmě jako know-how včetně komerčních, administrativních a technických znalostí. Vlastníkem nehmotného majetku je osoba, jenž má absolutní právo. (Luostarinen and Welch, 1990, s.32) „*V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou.*“ (Machková, 2015, s.74)

Aby byl takový majetek převeden, musí být podepsána smluvní dohoda mezi vlastníkem majetku (poskytovatelem licence) a nájemníkem práv (držitelem licence/koncesionářem). Licenční dohoda určuje, co přesně bude mezi poskytovatelem licence a jejím držitelem převedeno, a podpisem takové smlouvy obě smluvní strany souhlasí s dodržováním všech smluvních termínů a podmínek pro užívání majetku vlastníka. (Welch, 2007) Za užívání majetku vlastníka licence musí nový držitel licence/koncesionář zaplatit odměnu včetně autorských poplatků. Poplatky za autorská práva jsou většinou počítána jako procento prodeje zboží nebo služeb nového držitele licence.

Největší výhodou využití licence jako vstupu na zahraniční trh je možnost obejít dovozní omezení. Společnost převede pouze nehmotný majetek, práva nebo technologie, které společnost stojí daleko méně než fyzická přeprava zboží. Pro výrobce tak nevznikají žádné fixní investice a může rozšířit svou značku a celý obchod na zahraničním trhu. Pro vlastníka licence je to velká příležitost jak si udržet kontrolu nad vytvářením nových produktů/služeb a chránit svoji obchodní značku licencí a tím se vyhne riziku, že někdo jeho nápad ukradne. Vlastník licence však musí také počítat s možným rizikem kopírování jeho nápadu novým držitelem licence, který se může stát budoucím konkurentem. (Machková, 2015, s.76)

#### 3.4.4.2 Franchising

Během posledních 3 dekad se franchising stal populárnějším pro mnoho společností z různých průmyslových odvětví. (Welch, 2007, s.51) Užívání franchisingu začalo v letech 1965-1975, kdy slavné americké společnosti založily 11 000 mezinárodních podniků založených na franchisingových smlouvách. Nejmocnější a světově nejznámější franchisingovou společností je Coca Cola, ale také další americké společnosti jako např. McDonald's, KFC, Avis, Holiday Inn a další. Tyto společnosti daly skutečný význam a důležitost mezinárodnímu obchodu a díky nim se franchising stal často využívaným vstupem na zahraniční trh. (Murray, 1988, s.14)

Franchising je charakterizován jako komplexní obchodní formát. Americký úřad pro mezinárodní obchod definoval současný typ franchisingu jako "pokračující vztah mezi vlastníkem licence a jejím novým držitelem/koncesionářem, který nezahrnuje pouze produkt, služby nebo obchodní značku, ale celé obchodní uspořádání – marketingový plán a strategii, operační manuály a standardy, kontrolu kvality a komunikaci." Vlastník licence převádí celou svou obchodní strukturu novému držiteli za honorář (autorský poplatek) skrze franchisingovou dohodu.

Existují dva typy franchisingovým smluv. První, nazvaná "single unit" umožňuje novému držiteli licence otevřít a provozovat jednu franchisingovou jednotku vlastněnou poskytovatelem licence. U „multi unit“ formy je tomu naopak. Ve franchisingové smlouvě jsou uvedeny veškeré požadavky, termíny, podmínky a množství autorských poplatků za užívání franchisingu, které mohou být fixní neboli pevné, jednorázové, po určitou dobu nebo z procenta prodeje. Tato smlouva je podepisována na delší časové období (cca 10 let). (IFA Educational Foundation, 2001; Machková, 2015)

Podle franchisingové dohody bude nový držitel licence schopen začít s nezávislou obchodní aktivitou pouze, pokud bude dodržovat veškeré požadavky, celý obchodní model a rámec bez jakýchkoli úprav a změn. Poskytovatel většinou pořádá školicí programy k předání obchodních informací, znalostí a dovedností a současně poskytuje předoobchodní pomoc zahrnující výběr lokality, design, financování. (IFA Educational Foundation, 2001, s.6; Welch, 2007, s.52)

#### 3.4.4.3 Management contracting

Management contracting (z angl. Smlouvy o řízení) patří k nejméně využívaným metodám při vstupu na zahraniční trhy. Jeho popularita stoupla v 60. letech minulého století během vývoje malých podniků, kdy zahraniční společnosti, které je nevlastnily, pouze převedly specifické know-how spolu s manažery společnosti, kteří vhodně proškolili pracovníky malého podniku. Pak mohl malý podnik začít se svými vlastními operacemi na základě metod svého smluvního partnera. (Welch, 2007, s.140)

Pugh (1961, s.46) definoval manažerskou smlouvu jako dohodu, v níž kontrola nad operacemi podniku (nebo jedné fáze podniku), která by za jiných okolností byla vykonávána radou ředitelů a manažerů zvolených nebo jmenovaných vlastníkem, je smluvně svěřena

samostatnému podniku, který vykonává nezbytné manažerské funkce za odměnu (procento z obrátu, podíl na zisku, zisk akcií).

Příjemce manažerského know-how si ponechá celé nebo většinové vlastnictví a s novým partnerem je svázán pouze způsobem řízení podniku konkrétně řízení výrobního závodu, oblast služeb a jiné. (Murray, 1988) Nicméně, dodavatel má hlavní pravomoci a většinou kontrolu nad řídicími procesy v podniku svého partnera. Trvání takové manažerské smlouvy je obvykle dlouhodobé a závisí na obsahu smlouvy, manažerských úkolech a faktu, jak rychle je nový smluvní partner schopen se od dodavatele učit. (Welch, 2007)

#### 3.4.4.4 Subcontracting, offshoring, outsourcing

Mezinárodní subdodavatelství známo jako outsourcing, offshoring se začalo používat více jako nástroj ke snížení celkových nákladů společností při vstupu do zahraničí. Během několika posledních let se mezinárodní subcontracting rozšířil do různých odvětví, technologicky náročná odvětví a odvětví s levnou pracovní silou. Skvělým příkladem je, že mnoho slavných společností jako je Hewlett a Packard převedlo veškeré své IT aktivity pro výzkum a vývoj do Indie díky úspoře finančních nákladů. (Mackenzie and Denton, 2002)

Nejběžnějším smluvním subjektem je transfer vývoje, výroby, a jiných výkonů technologického procesu. Existují dva typy mezinárodního subcontractingu. První, jednodušší typ (vnitřní subdodavatelství), je o přestěhování produkce uvnitř společnosti nebo přes externího dodavatele (tzv. **outsourcing**) na domácím trhu. Druhý typ se nazývá **offshoring**, kdy se celá produkce přesune do zahraničí díky zahraničnímu dodavateli, nebo se může také odehrát v rámci firmy, ale na zahraničním trhu. (Welch, 2007; UNCTAD 2004)



Tabulka 1: Mezinárodní outsourcing a offshoring

		Vnitřní a vnější outsourcing	
		<i>Uvnitř firmy</i>	<i>Externí firma (outsourced)</i>
Místo výroby	<i>Místní</i>	1. In-house in home market	2. External supplier in home market
	<i>Zahraniční (offshore)</i>	3. In-house in foreign market	4. External supplier in foreign market (international subcontracting)

Zdroj: *Vlastní zpracování a překlad, podle UNCTAD, 2004, s.25*

Výhodou je také fakt, že nově přijatý zaměstnanec nepotřebuje žádný školicí program. Podnik se více soustředí na jádro obchodu, který představuje vyšší přidanou hodnotu než je např. výrobní proces. Počet dodavatelů není nijak limitován. Více dodavatelů přináší více flexibility a zároveň problematiku v oblasti kulturních zvyků. (IT kompaniya Global Soft, 2014)

### 3.5 Mezinárodní marketingový program

Předposledním krokem při rozhodování o mezinárodním marketingu se stává výběr vhodné marketingové strategie, tedy provedení segmentace mezinárodního trhu s cílem výběru segmentu a umístění firemní značky na cílový trh.

Proces mezinárodního marketingu se nazývá STP, ve zkratce segmentace, targeting a positioning. Tento proces se uskutečňuje, pokud firma dokončila výběr cílové destinace a formu vstupu na zahraniční trh. Poté lze provést výběr vhodného marketingového mixu pro cílový zahraniční segment.

Kompletní proces marketingového programu se skládá z 5 částí:

1. Segmentace
  - Segmentace mezinárodního trhu – volba segmentačních kritérií a analýza segmentů
  - Targeting – volba cílového trhu
  - Volba segmentační strategie
2. Positioning
3. Výběr marketingového mixu

### 3.5.1 Segmentace, Targeting, Positioning

Každý trh, jak průmyslový tak spotřebitelský, se vyznačuje odlišnými potřebami a chováním spotřebitelů, rozdílnou velikostí kupní síly, jinými zvyklostmi při nákupu. Cílem podniku při **segmentaci** trhu představuje výběr takového segmentu, který bude schopen co nejlépe uspokojit po všech obchodních stránkách. „*Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (Zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.*“ (Machková, 2015, s.86)

Machková (2015) rozlišuje tři druhy trhu, spotřebitelský trh s produkty cílené pro osobní spotřebu domácností; průmyslový trh s výrobky určenými k redistribuci či dalšímu zpracování a trh veřejné správy a neziskového sektoru. Chování jednotlivých zákazníků těchto trhů se liší, tudíž je nutné správně zvolit kombinaci segmentačních kritérií, díky nimž podnik získá ucelené a komplexní informace o segmentu.

Při segmentaci na mezinárodním trhu podnik volí multikriteriální analýzy s cílem co nejpřesněji zvolit cílovou skupinu zákazníků. Základními kritérii pro získání základních charakteristik segmentu a informace o typickém chování zákazníků jsou geografické, demografické a socioekonomické. Specifická kritéria jako behaviorální a psychografická hodnotí emocionální faktory a nákupní motivaci spotřebitelů. U průmyslového trhu (veřejného sektoru) se podniky zaměřují na přístup k nákupu, racionální chování a komunikaci prodejců a možnosti dlouhodobé spolupráce. Významné hodnotící kritérium u B2B (B2C také) představuje hodnotové a objemové rozpětí zakázky, ve kterém se uplatňuje Parretovo pravidlo. Podnik realizuje velkoobjemové zakázky představující převažující část obrátů s menším počtem odběratelů. (Kotler, Keller, 2013, s.268)

Targeting znamená konkrétní volbu segmentu daného trhu. Základními pravidly pro úspěšné zvolení segmentu jsou jeho dostatečná velikost a dostupnost, homogenita/heterogenita a jeho měřitelnost. Vhodně zvolený segment musí být dostatečně velký na to, aby ho podnik mohl snadno oslovit s nabídkou. Pro stejnorodý segment lze vytvořit nabídku vyhovující všem spotřebitelům s využitím pouze jednoho marketingového mixu. Segment se současně musí vyznačovat dostatečnou atraktivností, jenž je ovlivněna potencionální konkurencí (stávající či nově příchozí), výrobky s velmi podobnou užžitnou vlastností (substituty) a pozicí odběratelů a dodavatelů, kteří působí zejména na cenu a množství výrobků na trhu. Pro míru

těchto hrozeb na zahraničním trhu se využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. (viz Kapitola 3.3.2)

Další důležitou roli hraje volba **segmentační strategie**, která rozhoduje o počtu zvolených segmentů pro danou firmu. Machková (2015) klasifikuje segmentační strategie do třech druhů:

- **Nediferencovaný marketing** – nabídka standardizovaného produktu zákazníkům všech segmentů s homogenní potřebou a přáním s cílem ovládnout celý trh, maximalizovat zisk a zvýšit úspory z rozsahu. Současně se nepoužívá, vede k cenovým válkám. Úspěšný tah Henryho Forda s nabídkou automobilu třídy T pouze v černé barvě všem zákazníkům. (Kotler, Keller, 2013, s. 271)
- **Diferencovaný marketing** – volba více segmentů s cílem nabízet širokou škálu produktů a uspokojit potřeby každého spotřebitele ze zvolených segmentů. Vhodný pro mezinárodní marketing díky možnosti oslovení segmentů světového trhu.
- **Strategie koncentrace na vybraný segment (niche marketing)** – hledání tržního výklenku. Vhodný pro menší podniky díky nižšímu riziku potenciální konkurence a tím dosažení většího podílu na trhu malého segmentu. Nutnost znalosti specifických potřeb spotřebitelů. Vysoké riziko neúspěchu při příchodu silné konkurence či zásadní změně přání a potřeb segmentu.

Pokud podnik dokončil proces segmentace, je obeznámen všemi informacemi o svém segmentu a konkurenci na zahraničním trhu, volí strategii zvanou **positioning**. „*Mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce značky a její image s cílem zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů a vymezit značku vůči hlavním konkurentům.*“ (Machková, 2015, s.94) Postavení podniku na trhu lze znázornit pomocí **mapy vnímání** Podnik vybere dvě vlastnosti svého produktu, které jsou pozitivně hodnoceny zákazníky a představují konkurenční výhodu, vloží je na osu a porovná je s konkurenčními produkty. Výsledek zobrazí postavení podniku na trhu, na základě čehož podnik navrhuje jeho optimální strategii pro marketingový mix. (Machková, 2015, s.99)

### 3.5.2 Mezinárodní marketingový mix

Poté co si firma zvolí cílový trh svých zákazníků v zahraničí, musí zvážit, jaký marketingový program na daný segment použije. Každý trh je unikátní a specifický v oblasti kultury, potřeb a přání spotřebitelů, kupní síly a chování zákazníků atd. Existují dvě možnosti pro volbu mezinárodního marketingového mixu.

**Standardizace** marketingového mixu spočívá ve využití totožné strategie na všech světových trzích bez jakékoliv přizpůsobení se specifickým požadavkům zahraničního trhu. Podnik využívá stejný produkt, cenovou a distribuční politiku a také propagaci svých produktů na všech mezinárodních trzích.

Druhá častěji využívanější možnost se nazývá **adaptace**. Adaptovaný mezinárodní mix a všechny jeho prvky jsou přizpůsobeny cílovému trhu dle specifických požadavků, což přináší sice vyšší náklady, avšak zvyšuje pravděpodobnost návratnosti a podílu na mezinárodním trhu.

Třetí možnost (neoficiální) se zakládá na počátečním vytvoření **světové (globální) značky**. Představuje formu mezi standardizací a částečnou adaptací. Mezinárodní marketingový mix spolu se všemi jeho prvky se již od samého počátku podnikání sestaví na základě globálních požadavků světových spotřebitelů. Tento trend se rozvinul se vznikem internetu, která sjednocuje svět do jednoho virtuálního prostoru, který není zásadně omezen vzdáleností pro distribuci a zahrnuje všechny typy spotřebitelů s jejich požadavky, kteří mnohdy dobrovolně šíří pověst značky dále. (Kotler, 2007; Machková, 2015)

Podle Kotlera (2007) by firma měla určit do jaké míry je ochotna standardizovat či adaptovat svůj marketingový mix. Účinnou strategií využívanou světovými firmami jako McDonald's nebo Star Buck je držení se zásad pravidla „**myslet globálně, ale jednat lokálně**“.

#### 3.5.2.1 Mezinárodní výrobová

Firma při vstupu na zahraniční trh rozhoduje, jaký produkt ze svých řad bude nabízet zahraničním zákazníkům. Existují tři možnosti pro výrobovou politiku podniku, které úzce souvisí s volbou komunikační strategie. (viz Tabulka 2)

První možností je výroba stejného produktu neboli **přímé rozšíření produktu**, který bude nabízen pomocí stejné či přizpůsobené propagační politiky. Produkt není změněn, což

představuje pro firmu téměř nulové náklady na vývoj produktu a změny výrobního procesu. Při částečné či úplné změně propagace firma zohledňuje požadavky trhu a **adaptuje komunikaci** místnímu trhu podle techniky podpory prodeje, zvoleným médiím či jazykovým odlišnostem. (Machková, 2015, s. 292)

Pokud se podnik rozhodne své produkty přizpůsobit cílovému zahraničnímu trhu, musí brát v úvahu následující faktory: (Machková, 2015, s.121)

- Výrobek
  - základní charakteristiky výrobku (fyzikální vlastnosti, výkon, rozměry, trvanlivost)
  - služby související s výrobkem (záruky, servis, poradenství, pojištění);
  - jeho symbolické hodnoty (image značky, země původu, trend, styl);
  - potřeby, které výrobek uspokojuje;
- legislativní úpravy pro vývoz (předpisy a normy);
- velikost a kupní sílu zahraničního trhu;
- spotřebitelské potřeby, přání a preference spojené se sociálně-kulturními faktory;
- kapitálové možnosti podniku.

**Adaptovat výrobek** zahraničnímu trhu znamená přizpůsobit současný produkt požadavkům zahraničních spotřebitelů a podmínkám na zahraničním trhu. Podnik musí změnit funkční a technické vlastnosti produktu, ale také např. balení. Každý trh se vyznačuje specifickými požadavky na balení produktů, který musí podnik splňovat, jako jsou užité vlastnosti, nutriční hodnoty, označení atd. Další významnou součástí změny produktu jsou technické požadavky a předpisy platné v zemi vývozu, které mohou představovat překážku mezinárodního obchodu. Nejen vlastnosti produktu, ale také forma propagace se při změně produktu nutně musí změnit. Výběr metody komunikační politiky závisí na typu výrobku a jeho spotřeby. (Machková, 2015, s.125)

Třetí možnost (**vývoj nových produktů**) otevírá možnosti firmy prosadit se pomocí nabídky již zastaralých forem produktů na trhy, jenž výrazně postrádají tento typ produktů. Druhou

možnost představuje výroba kompletně nové řady produktu, která bude tzv. ušitá na míru potřebám zahraničního trhu spolu s vývojem propagace. (Kotler, 2007, s. 290)

Tabulka 2: Pět mezinárodních a propagačních strategií

		Produktová politika		
		<i>Stejný produkt</i>	<i>Adaptovaný produkt</i>	<i>Nový produkt</i>
Komunikační politika	<i>Stejná propagace</i>	Přímé rozšíření produktu	Adaptace produktu	Vývoj nových produktů
	<i>Adaptovaná propagace</i>	Adaptace komunikace	Dvojitá adaptace	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotler, 2007, s. 287

### 3.5.2.2 Mezinárodní komunikační politika

Výběr komunikační strategie souvisí úzce s mezinárodní distribuční politikou a zároveň produktovou politikou. Podle tabulky 1 závislost volby strategie pro výrobovou politiku je spojena s adaptací určitého typu komunikační strategie, tedy globální, interkulturní nebo tuzemské. Globální komunikační strategie spočívá v ustálené formě komunikačního konceptu s pouhou změnou médií či jazyka podle cílového trhu. Interkulturní forma volí spolupráci s agenturou, která pro podnik zvolí základní koncepci, ze které vytvoří strategie podle sociálně-kulturních zón. Firma poté vybírá nejvhodnější strategii z více možností. Tuzemská komunikační strategie kompletně mění veškeré původní základy a přizpůsobuje se pouze cílovému trhu.

Strategie komunikace je řízena také volbou distribuční politiky. Existují dvě varianty řízení komunikace. Strategie **Push** je zaměřena na komunikaci s distribučními mezičlánky jako jsou velkoobchody a maloobchody pro zajištění správné komunikace s konečným spotřebitelem. Používá nejčastěji osobní prodej či podporu prodeje jako např. výzdoba prodejen, reklamní stojany. Druhá forma se nazývá **Pull** strategie, která je zaměřená přímo na konečného spotřebitele využívající zejména reklamy a podpory prodeje.

### 3.5.2.3 Mezinárodní cenová politika

Pokud opět volí mezi dvěma možnostmi, zda využívat **homogenních cen** (etnocentrická tvorba cen) produktu na zahraničním i domácím trhu, kde podnik musí zohlednit současně náklady spojené s distribucí produktu do zahraničí. Podnik také může využít **polycentrické cenové tvorby** a adaptovat se změnám cílového trhu, což představuje riziko díky nestabilnímu devizovému kurzu, míře inflace, daňovým sazbám trhu, úrovni poptávky a její cenové elasticity. (Kotler, 2007, s.293)

Cenovou politiku ovlivňují také obchodně-politické podmínky jako členství země v organizaci, cla, antidumpingová opatření, podmínky kupní smlouvy či zvolená položka INCOTERMS. Podnik při stanovení ceny musí uvažovat nad všemi zmíněnými faktory a současně je cena často formována při obchodním jednání (B2B) jako množstevní slevy, platby předem, atd.

Metody stanovení adaptované ceny: (Machková, 2015, s.141)

- **Přirážkou** – jednotkovým nákladům přičte standardní ziskovou přirážku (marži).
- **Pomocí cílové rentability** – bez ohledu na pružnost poptávky na trhu firma stanoví cenu, aby zpět dosáhla požadovaných investic za předem daný časový horizont.
- **Podle hodnot vnímané spotřebiteli** – přizpůsobení ceny požadavkům vybraného segmentu podle spotřebitelského vnímání hodnoty produktu.
- **Jako přidaná hodnota pro zákazníka** – nízká cena pro kvalitní produkty s cílem přesvědčit zákazníka, že podnik neustále pracuje na minimalizaci nákladů.
- **Následování konkurenčních cen** – bez ohledu na náklady a poptávku určuje cenu podle chování konkurence.
- **Pomocí cenových nabídek** – zohledňuje chování konkurence a částečně poptávku a náklady s cílem vyhrát a získat zakázku. Často dochází k dumpingovým cenám.

### 3.5.2.4 Mezinárodní distribuční politika

Stanovení vhodné distribuční politiky závisí na cenové tvorbě. Podstata této politiky spočívá v zajištění plynulého transportu zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli.

Pokud se podnik rozhodne pro vstup na zahraniční trh pomocí **exportu**, distribuční cesta závisí na časovém horizontu, kdy výrobek putuje přes několik obchodníků a zemí. Exportér musí zajistit sám či pomocí distributorů či agentů, pohyb zboží mezi hranicemi zemí a současně uvnitř země, aby se výrobek dostal ke konečnému spotřebiteli. (Kotler, 2007, s. 293) Exportér si musí vybrat vhodné exportní kanály, přes které bude své zboží a služby dopravovat ke svým cílovým zákazníkům. U *přímého distribučního kanálu* výrobce musí specifikovat produktovou řadu a přímo dopravit zboží k cílovému zákazníkovi. Jednodušší metodou je *nepřímý distribuční kanál*, kde má exportér dvě možnosti, vybrat pobočku/dceřinou společnost, nebo agenta/distributor pro redistribuci zboží/služeb. Rostoucí role internetu přinesla třetí možnost distribučního kanálu. Internetové prodeje se stávají velmi populární. Exportér může operovat online přímo se zákazníkem. Může také pracovat se zprostředkovatelem, který má již vytvořený propracovaný internetový trh se zákazníky. Druhá cesta může zlepšit exportérovu pozici na zahraničním trhu a pro začátek je snadnější. (Petersen, Welch, 2003)

Podle Machkové (2015, s.160) je distribuční politika v rámci zahraničního obchodu je ovlivněna faktory:

- **Zákazníci** – počet, potřeby při nákupu, nákupní zvyklosti (četnost, místo, množství)
- **Volba distribučního kanálu** – přímý a nepřímý
- **Konkurence** – velikost a preferenci distribučních firem
- **Ekonomické možnosti** – logistické a platební požadavky pro dodavatele nabízející produkty distribučním řetězcům.
- **Struktura odvětví a obchodní zvyklosti** – volba distribučního systému tedy specializované obchody nebo obchodní řetězce (maloobchod, velkoobchod)

### 3.6 Lékořice

Lékořice je trvalá rostlina, která patří k rodu Glycyrrhiza a je součástí druhu legume Glabra. Její název Glycyrrhiza byl prvně užíván Řeky a skládal se ze dvou slov. Glycyr znamená sladký a rhiza je kořen. (Panda 2002, s.75)



Glycyrrhiza Glabra je světově známá lékořice, která se pozná podle bledě modrých nebo fialových květů, a její kořeny mohou dorůst až do velikosti 1,2 x 1 metr. Lékořice se pěstuje v regionech severní polokoule s mírným podnebím, na suché křovinaté půdě a ve vlhkých jámách, ne dál než 40-50 metrů od zdroje vody. (Frost and Griffiths, 2001, s.52). Rostlině trvá 3–4 roky, než dozraje ke sklizni. Jedinou využitelnou částí rostliny, která se obvykle sbírá, je kořen. Kořeny jsou převáženy do sběrného místa, kde jsou vrstveny a uskladněny k sušení po dobu 3 měsíců za pravidelného otáčení, díky kterému se uvolňuje vlhkost. Po procesu sušení jsou kořeny přemístěny do extrakčních zařízení, kde se připravují pro mnoho různých účelů. (Lees, 2012, s.102) Až do roku 1870 bylo Španělsko největším světovým producentem a distributorem lékořicových rostlin. Dnes se o pozici největšího kultivátora lékořice dělí Čína společně s Řeckem, jež jsou zároveň největšími zdroji distribuce lékořice na světě. (Panda, 2002, s.76)

### **3.6.1 Historie lékořice**

Jak již bylo zmíněno výše, existují variabilní metody, jak využít lékořici v různých oblastech. S postupem času se využití lékořice mnohokrát změnilo, ale některé metody se dodržují dodnes. Úplně poprvé byla lékořice použita jako lékařská rostlina v Asýrii v Mezopotamském království již 4 000 let př.n.l. Staří Egypťané užívali stejné metody využití lékořice jako léku 1 500 let př.n.l. Zároveň také věřili, že lékořice může pomoci na "cestě do neznáma" a na základě toho ji ukládali do hrobek faraonů. V době Alexandra Velikého v roce 360 př.n.l. našla lékořice své místo při zlepšování výkonnosti vojáků a jako lék pro různé neduhy. Po 100 letech lékořice expandovala a povědomí o jejím medicínském využití se rozšířilo do celé Evropy.

Průmyslové využití lékořice bylo objeveno na konci 1 200, v době Williama Shakespeara. Španělští mnichové v hrabství Yorkshire v Anglii získali výhradní právo na její pěstování. Trvalo ještě dlouho, než bylo objeveno, jak připravit kořen lékořice jako lékořicovou sladkou pochoutku, takovou, jakou ji známe dnes. V roce 1760 přišel George Dunhill z Anglie s originálním receptem na přípravu cukrářské lékořice, když omylem smíchal tři ingredience – mouku, cukr a extrakt z lékořice. Za zemi původu cukrářské lékořice je považována Anglie, ale dnes jsou produkty z lékořice známé především ve Skandinávských zemích, např. Švédsku nebo Finsku.

Finsko je jednou z prominentních zemí ve výrobě černých lékořicových produktů. Vše začalo v letech 1890, kdy finská ekonomika prudce stoupala a finský cukrářský průmysl našel své místo především v produkci lékořicových výrobků, které jsou zde oblíbené dodnes. (Kouvolan Lakritisi Oy, 2015)

### 3.6.2 Využití lékořice

Existuje asi 14 druhů lékořice, ale pouze několik z nich vyhovuje požadavkům pro komerční nebo farmaceutické využití. Mezi tři nejpoužívanější druhy patří: (Grieve, 1971, s.487)

- *G. glabra, var. typica Regal at Herb* s nejsladší chutí, pěstovaná ve Španělsku, Itálii, hrabství Yorkshire v Anglii, Německu a také v USA. Používá se především ke komerčním účelům.
- *G. glabra glanullfera Wal, et Kit*, divoce rostoucí v jižním Rusku s mírně sladkou a trochu štiplavou nebo hořkou chutí.
- *G. glabra, var. violacea Bolss*, známá především jako perská nebo iránská lékořice.

#### 3.6.2.1 Tabákový průmysl

V tabákovém průmyslu se lékořice používá k ochucování a slazení tabákových výrobků. Do tabákových produktů se přidává *mello*, sladká dřevitá příchut', která pomáhá zvýraznit skutečnou chuť tabáku. Lékořice přidávaná do tabáku pomáhá uživatelům snadno vdechovat větší množství kouře tím, že vytváří tzv. glycyrrhizin, který rozšiřuje dýchací cesty a usnadňuje přístup do plic. Podle společnosti M&F celosvětové záznamy z roku 2005 ukazují, že výrobcům tabáku po celém světě bylo prodáno 73 procent celkového objemu lékořicového extraktu. (Iranlicorice)

#### 3.6.2.2 Medicína

Co se týče lékařského využití, lékořici je možno v historii vypátrat už před 6000 lety, kdy vojáci v Asýrii, Řecku a Římě žvýkáním lékořicových kořenů hasili žízeň při dlouhých pochodech. Lékořice patří k nejběžnějším rostlinám v západní herbální medicíně při detoxikaci a ochraně jater. (Frost and Griffiths, 2001, s.52) Svou sladkou, vlhkou a uklidňující chutí nachází využití jako protizánětlivý lék na afty, průjem, astma, ekzém a

pásový opar. Extrakt z lékořice byl vyzkoušen také jako terapie při žaludečních vředech a vředech na dvanácterníku. Pozitivní výsledky léčby byly zaznamenány až v 90 % všech případů. (Panda, 2002, s.77) Existuje stále mnoho dalších výhod konzumace lékořice, jako např. nastartování imunitního systému, antioxidační účinky, snižování cholesterolu a jiné. V dnešní době stále více a více farmaceutických firem přidává lékořicový extrakt do svých kapek, pilulek nebo čajů při léčbě kašle. Na druhou stranu, přílišná konzumace lékořice může způsobit zdravotní komplikace, např. vysoký krevní tlak. (Frost and Griffiths, 2001, s.52; Grieve, 1971; IranLiquorice)

### 3.6.2.3 Potravinářský průmysl

Avšak nejčastější využití nachází lékořice v cukrářském průmyslu jako sladidlo a ochucovadlo v dietních pokrmech, pekařských výrobcích, zmrzlině, nealkoholických nápojích a pivu. Lékořicový kořen se řadí mezi nejsladší přírodní sladidla (50krát sladší než cukr) a jejím přidáváním do pokrmů se sladká chuť zvyšuje až 100krát. (Panda, 2002, s.77) Sušený lékořicový extrakt má také čistící účinky a může být přidáván do dětských zubních past či žvýkaček, kde pomáhá čistit a chránit dutinu ústní před bakteriemi. (Frost and Griffiths, 2001, s.52)

Nejnámějšími potravinami vyrobenými z glycyrrhizinu jsou sladkosti ve formě zvané juicy blocks. Tyto produkty se běžně prodávají pod záštitou lékořice, ale ve skutečnosti se jedná o kombinaci různých extraktů rostliny lékořice (glycyrrhiza). Výsledná chuť lékořice závisí na zemi původu, tedy místě, ve kterém byla pěstována, dále pak době, kdy byl kořen vykopán a spoustu dalších okolností. Španělské rostliny s nejjemnější a nejméně drsnou pachutí díky nízkému obsahu glycyrrhizinu (pouze okolo 4 %) se používá k výrobě lékořicových juicy blocks. Španělské odrůdy této rostliny zvýrazňují skutečnou hořkou chuť lékořice a zároveň potlačují štiplavost výtažku, proto je nejvhodnější pro použití v potravinářském a cukrářském průmyslu. Kromě kořenu lékořice se do originálního receptu při výrobě juicy blocks přidává také anýzový olej, který zvýrazňuje a podporuje chuť lékořice. (Lees, 2012, s103)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Specifikace firmy Kouvolan Lakritsi

Kouvolan Lakritsi Oy je společnost pocházející z Finska zaměřená na produkci lékořicových výrobků, především tzv. "juicy blocks"<sup>1</sup>. (Příloha 1) Sídlo společnosti se nachází v malém finském městě zvaném Kouvola, v oblasti Tornionmäkiin. Tento finský cukrářský výrobce lékořicových sladkostí má velmi dlouhou tradici, která je mapována až do roku 1906 a v současné době patří mezi nejlepší výrobce lékořice v celém Finsku. (Kouvolan Lakritsi Oy, 2015)

#### 4.1.1 Historie podniku

Tato společnosti byla založena 1. května roku 1906 ve Vyborgu pod názvem Makeis ja Mehu Oy. Díky druhé světové válce se musela společnost Makeis ja Mehu Oy přesunout i s celou továrnou mimo město Vyborg, avšak nové uplatnění a nové centrum výrobních operací našla v Uusikaupunki (Finsko). Noví předsedové Richard Otmann a Joseph Forsten již ve Vyborgu založili první výrobní proces s využitím vodní energie a nazvali ho Papulan Vesitehdas Oy zabývající se výrobou minerálních vod. Vlastnictví Papulan Vesitehdas Oy skončilo v roce 1918 a novým majitelem se stal Matti Kotonen, který v daném odvětví firmy Papulan pokračoval a přidal k ní výrobu lékořicových produktů. Opět kvůli 2. světové válce a nepokojům byla továrna přemístěna do města Lappenranta. Naposledy se firma Papula Vesitehdas Oy přesídlila do oblasti Tornionmäki ve městě Kouvola, kde nakonec našla místo pro své současné sídlo a v roce 1947 obdržela povolení k výstavbě své vlastní továrny. Papula Vesitehdas Oy hrála velmi významnou roli v historii Kouvolan Lakritsi, což firmě pomohlo zařadit se současně mezi nejlepší výrobce lékořice ve Finsku.

Nicméně, celý příběh výroby lékořice začal v době Vánoc v roce 1945, kdy státní úřady udělili grant společnosti Makeis ja Mehu Oy na výrobu malé zkušební várky pro

---

<sup>1</sup> Juicy block – český překlad šťavnatá kostka. Juicy block představuje cukrovinu vyrobenou z lékořicového extraktu jejíž konzistence připomíná želé.

výrobu lékořicových výrobků, které jsou v současné době velmi populární a známá pod značkou Kouvolan Lakritsi. Během následujících let získávala Makeis ja Mehu Oy větší a větší popularitu a její produkce expandovala v roce 1960, kdy bylo rozhodnuto přesunout veškeré výrobní operace do města Kouvola, kde společnost sídlí dodnes. I přesto, že lékořicové výrobky dosáhly své slávy jako luxusní zboží, firma se rozhodla zapracovat na vývoji kvality a chuti lékořicových výrobků a dosáhnout tak ještě větší popularity. Společnost pozvala specialistu pro výrobu lékořicových pochutin H. Knocha z Anglie, aby jim pomohl vytvořit nový recept na jejich lékořicové výrobky. Společnost Makeis ja Mehu Oy ve výrobě používala mnoho receptů, které předcházely tomu dnešnímu, avšak současná výroba je založena na receptuře H. Knocha, který jí dodal unikátní příchut' a umožnil tak společnosti vystoupit z řady konkurenčních výrobků. Díky nové chuti prodej výrobků prudce stoupal a společnost usoudila, že by měla přijít s novým názvem, který by zákazníkům pomohl lépe si zapamatovat její produkty. Management společnosti se rozhodl dát lékořicovým výrobkům nové jméno "English taste"<sup>2</sup>, podle anglického konzultanta pana Knocha. Pro zákazníka to v té době mohlo být trochu matoucí, protože angličtina nebyla dobře zapamatovatelný jazyk, zvláště pak pro Skandinávce. Později si fanoušci lékořicových výrobků zvolili snadnější název a začali říkat výrobkům Makeis ja Mehu podle místa, kde byly vyráběny, a ne podle země původu cukrářské lékořice (anglická lékořice). Nakonec společnost přejmenovala své produkty na Kouvolas liquorice<sup>3</sup>, ale jejich obaly stále nesly informaci „English taste“, tedy důkaz že byly vyrobeny na základě receptu H. Knocha.

Kouvolan Lakritsi oficiálně zahájila svou produkci v roce 1960. V té době byla firma pod názvem Papula slavná pro svou výrobu nealkoholických nápojů, avšak v roce 1971 přeorientovala své obchodní zájmy na kávu a pekárenskou výrobu. Po 65 letech své existence ve výrobě nápojů Papula uzavřela svou továrnu a ukončila svou činnost kvůli centralizaci, jež ovlivnila malé podniky jak v oblasti výroby nápojů, tak i pekárenství. Obchod s pekárenským zbožím také fungoval jen určitou dobu a do chvíle, kdy musela společnost dodržovat nové předpisy dané státem. Kouvolan Lakritsi ukončila svou

---

<sup>2</sup> English taste – z anglického překladu Anglická chuť

<sup>3</sup> Kouvola's liquorice – z anglického předkladu Kouvolská lékořice

pekárenskou výrobu a začala naplno pouze s produkcí lékořicových cukrovin. V letech 1990–1997 výrobky Kouvolan liquorice dosáhly velkého úspěchu, její podíl na trhu prudce vzrostl a její výrobky expandovaly i do zahraničí.

Na jaře roku 2008 továrnu Kouvolan Lakritsi koupili Timo Nisula a Mikko Vilenius. Stali se jejími novými majiteli, ale pokračovali v používání osvědčeného receptu na výrobu nejlepší finské lékořice, aby si tak udrželi svou pozici na trhu. Po 6 letech se Timo Nisula stal jediným vlastníkem tohoto podnikání, ale na jeho úspěchu společnosti to nic nezměnilo. V současné době není Kouvolan Lakritsi známá pouze ve Finsku, a i ostatních skandinávských zemích (Švédsku, Dánsku a Norsku), kde je lékořice tolik oblíbená. Své uplatnění našla také v cizích zemích jako je Německo, Kanada atd. (Kouvolan Lakritsi, 2015)

#### 4.1.2 Ocenění

Kouvolan Lakritsi je slavná nejen pro své vysoce kvalitní lékořicové produkty, ale také tím, že vyhrála dvě světové ceny. V roce 1995 obdržela Kouvolan Lakritsi cenu za první místo od finské televizní společnosti MTV Best Show, jenž označila produkty Kouvolan Lakritsi jako nejlepší lékořicové výrobky v celém Finsku, díky zachování originální receptury podle pana Knocha z roku 1960. Receptura nebyla nahrazena levnějšími ingrediencemi, jako tomu je mnohdy u globálních značek. Od roku 1995 Kouvolan Lakritsi drží svůj titul vítěze za nejlepší finskou lékořici známou i v zahraničí. Timo Nisula (1995) výhru a opodstatnění zachování receptury okomentoval těmito slovy: *"Neměli bychom se příliš vychloubat, nicméně počet lidí spoléhajících se na jedinečnost naší lékořice byl vždy natolik velký, že fakt že jsme vyhráli chutná stejně dobře jako zlatá medaile ze světového hokejového šampionátu z roku 1995."*

V roce 2015 obdržela Kouvolan Lakritsi druhé ocenění, kdy podnikatelé z finského města Kymy udělili firmě Kouvolan Lakritsi Cenu provinčního podnikatele roku 2015. Důvodem pro obdržení této ceny byla především udržitelnost dlouholeté tradice ve výrobě cukrovin a zachování této lékořicové továrny, která prošla dlouhou evolucí včetně mnoha vývojových operací v těžkých dobách, ale také pro šíření povědomí o svých domácích a zahraničních obchodních aktivitách. (Kouvolan Lakritsi, 2015)

### 4.1.3 Vize

Vizi společnosti Kouvolan Lakritsi je maximální spokojenost zákazníka zejména na domácím trhu, tedy ve Finsku a v okolních skandinávských zemích jako je Švédsko, Dánsko a Norsko. Cílem je posílení značky Kouvolan Lakritsi a upevnění znalosti vysoké kvality jejich výrobků za přiměřenou cenu. Vizi společnosti není masová výroba a maximalizace zisku se zaměřením na minimalizaci nákladů. Naopak udržení tradiční receptury a znalosti blahodárných účinků konzumace lékořicových výrobků.

Nicméně i do budoucna se chce firma prosadit na zahraničním trhu a snažit se rozšířit znalost ve střední Evropě, kde již působí ve dvou zemích, Německu a na jihozápadě Evropy ve Španělsku.

### 4.1.4 Mise

Hlavním cílem firmy je výroba lékořicových výrobků s udržení stávající receptury a dodání těchto výrobků nejen domácím spotřebitelům, ale prosadit se jako mezinárodní dodavatel. Firma chce vyrábět a dodávat spotřebitelům na trh lékořicové cukrovinky ve vysoké kvalitě, které zejména evropský potravinářský trh postrádá, a v konkurenceschopné ceně. Dílčím cílem je poté snaha o připomenutí pozitivních účinků lékořice, která byla nahrazena levnými nekvalitními výrobky masových konkurenčních výrobců.

### 4.1.5 Produkty a jejich výroba

Tento originál vznikl v roce 1945, kdy byla vytvořena ona slavná příchuť. Lékořicové výrobky této společnosti se od této doby vyrábí stále stejným způsobem, ale recept, který se dodnes používá, byl v roce 1960 drobně pozměněn anglickým konzultantem a specialistou na lékořicové sladkosti, panem H. Knochem. Vylepšený **recept H. Knocha** byl nabídnut zákazníkům k ochutnání a po pozitivních výsledcích testování se nová příchuť stala součástí nynější receptury. Skutečná chuť pochází z nejdůležitější ingredience, lékořicového extraktu, vyrobeného exkluzivně pro Kouvolan Lakritsi. Receptura tohoto extraktu je obchodním tajemstvím společnosti.

Dokonce i dnes jsou produkty Kouvolan Lakritsi vyráběny ručně, aby tak udržely tradiční recepturu z roku 1945. Společnost používá stále stejné manufakturní metody ve

výrobě vysoce ceněných lékořicových produktů. Tento tradiční proces začíná vařením v otevřených kádích, a to skutečnými zaměstnanci. Pro Kouvolan Lakritsi je dodržování tradičních metod výroby lékořicových produktů a předávání znalostí dalším generacím doslova srdeční záležitostí. Společnost věří, že *"správní lidé, vylepšená receptura a láskyplná výroba"* bude zákazníky oceněna více než využití nových technologií, které nemohou zaručit stejnou kvalitu a chuť lékořicových výrobků.

Hlavní roli hraje řetězec dodavatelů, kteří by měli zaručit, že každé sousto všech lékořicových výrobků by mělo být zejména čerstvé. Kouvolan Lakritsi se zaměřuje na čas dodání zboží k zákazníkovi. Čerstvost produktů závisí na čase, od kdy výrobek opustí továrnu. Firma se snaží finální produkt transportovat prakticky ihned po vyrobení, což by mělo zaručit jeho **měkkost a čerstvost**. (Kouvolan Lakritsi Oy, 2015)

Kouvolan Lakritsi v zásadě produkuje dva typy lékořicových výrobků. První má originální chuť dobře známé **Kouvolské lékořice**. Originální sladká chuť je vyrobena ze základních ingrediencí: pšeničné mouky, vody, cukru, cukrového sirupu, melasy, přírodních ochucovadel jako je lékořicový extrakt nebo anýzový olej, potravinářského barviva (E153), emulgátoru (E471) a nakonec konzervantů (E211 a E202). Přidáním soli k základním ingrediencím vznikla populární slaná lékořice nazvaná **Salmiakki**. Slaná lékořice je oblíbená u většiny Finů pro svou kombinaci sladké a slané lékořicové chuti v jednom soustu, ale její popularita stoupá i za hranicemi Skandinávských zemí.

Tyto dva základní lékořicové produkty, originální a slaná lékořice, se vyrábějí v různých tvarech, velikosti (váže), a jsou k dostání v různém balení. U Finů je nejoblíbenější 500 g balení Originální kouvolské lékořice nebo stylové balení v krabici s tématem vlaku. Jednotlivé kousky jsou ve tvaru typických malých černých válečků. Dalším oblíbeným způsobem tvarování lékořice je 80 g sladké nebo slané lékořice smotané do kolečka, ze kterého se ukusují malé kousky. Dýmka je legračním a velmi oblíbeným tvarem originální kouvolské lékořice. K dostání je buď "Grandpa's pipe" (100 g) nebo "Jack's pipe" (50 g) neboli dýmka. (viz Příloha 3) Držení a pojídání dýmky má evokovat královský pocit a považuje se za dobrou volbu při výběru dárku pro opravdové milovníky lékořice.

Letos přišla Kouvolan Lakritsi s **novými produkty**. První s názvem Kouvolský miláček (Lakumakainen ve finštině). Jeho chuť je popsána jako lékořicová, ale ve skutečnosti se o lékořici nejedná. Je vyráběn z lékořicové pasty (4,3 %). Druhý výrobek z



nové série Kouvolský miláček, "S příchutí téru", se vyrábí pouze s 2,5 % lékořicové pasty a má zcela odlišnou chuť od původních lékořicových výrobků. Posledním novým výrobkem je lékořicový prášek s obsahem extraktu z kořenu lékořice, dextrinů a slunečnicového oleje. Lékořicový prášek je určen k vaření a může být přidán do jakéhokoliv receptu od firmy Kouvolan Lakritsi, které jsou běžně ke stažení na oficiálních webových stránkách. Tyto tři nové výrobky nejvíce vyhovují Finům, kteří milují chuť lékořice a jsou ochotni zkusit novinky. To je také důvod, proč se Kouvolan Lakritsi nezaměřuje na vývoz těchto nových sérií, ale představila je pouze na domácím trhu. (Kouvolan Lakritsi Oy, 2015)

S novým rokem 2016 začala Kouvolan Lakritsi pracovat na myšlence úplně nového **designu obalů**. Kouvolan Lakritsi si vybrala návrháře Eero Aarnia. Je velmi vzácné sledovat spolupráci světově známého designéra a finské cukrářské společnosti. Aarnio pro firmu navrhnul nový obal s názvem The Ghost, tedy duch. (viz Příloha 4) Duch byl navržen, aby ukázal návrhářovu osobnost a designérský um v těchto světově známých ikonických produktech, které budou v limitované edici prodávány na vybraných místech na světovém trhu. (Karppinen, 2016)

#### **4.1.6 Společensky odpovědná firma**

V roce 2015 přešla Kouvolan Lakritsi při své výrobě na **bioplyn** Gasum a jejím plánem je dosáhnout 100 % využití finské energie. To znamená, že všechny produkty budou vyráběny pouze z obnovitelné energie – bioplynu. Kouvolan Lakritsi je první společností, která přešla z přírodního plynu na bioplyn, a byla prvním zákazníkem místní společnosti KSS Energia, která bude prodávat a dodávat bioplyn přímo do továrny.

Inovace v podobě využití bioplynu má společnosti pomoci k tomu, aby se stala zodpovědnou vůči životnímu prostředí. Výrobky, které jsou vyrobeny s využitím bioplynu, budou na obalu označeny speciální nálepkou. (viz Příloha 2) Tato nálepka, jejíž používání společnost odstartovala na jaře 2015, má zákazníky ujistit, že výrobky jsou tzv. eco-friendly, tedy přátelské k životnímu prostředí, a poukazují na výrobcovu odhodlanost být zodpovědný vůči zákazníkům. Společnosti to má pomoci ke zvýšení popularity jejích výrobků i značky. Trend přecházení na bioplyn je velmi populární, a i když společnost ráda pokračuje ve výrobní tradici, tato změna neovlivní kvalitu produktů, a navíc sníží emise oxidu uhelnatého o 119 tun ročně (stejně množství jako vyprodukuje auto, které naježdí asi 1 milion km).

Výkonný ředitel Timo Nisula (Gasum Oy, 2015) říká: *"Cukrovinky Kouvolan Lakritsi byly oceněny jako nejlepší lékořičový produkt ve Finsku. Přechod na obnovitelný a 100 % finský bioplyn nám pomáhá se ujistit, že lékořičové pochoutky jsou vyrobeny z nejlepší energie Finska."*

## **4.2 Analýza českého trhu a zákazníka**

### **4.2.1 PEST analýza**

#### 4.2.1.1 Politické prostředí

Česká Republika představuje unitární stát reprezentovaný parlamentní demokracií s vícestranným systémem, kdy vrcholným orgánem je vláda a hlavou státu je prezident, který je volen přímo obyvatelstvem.

V porovnání s dalšími evropskými zeměmi Česká Republika patří mezi země s nejkratší průměrnou udržitelností vlády díky nepříliš nevyhovujícímu volebnímu systému. Největším problémem je nemožnost sestavení kompletní funkční vlády a utřídění zodpovědnosti mezi jednotlivé členy vlády. Politika je mnohdy přirovnána k neustálé volební kampani z nemožnosti dosáhnout dlouhodobých cílů.

Parlamentní volby do poslanecké sněmovny vyhrála v roce 2016 Česká strana sociálně demokratická, která svou přední příčku udržela již od roku 2010, jejíž hlavní misí je šíření svobody, spravedlnosti a solidarity.

Zásadní vliv na změnu politické situace měl vstup a členství v Evropské Unii dne 1. května 2004, což mělo pozitivní vliv i na volební systém a dalo příležitost prosazení názoru menším politickým uskupením. Země je dále členem více než 40 mezinárodních organizací jako např. United Nations, NATO, OECD, a mnoho dalších.

Bilaterální vztahy mezi Finskem a Českou Republikou se od konce 80. let 20. století zhoršily díky přetrvávajícímu režimu v ČR. Nárůsty kladných vztahů v oblasti obchodu byly zaznamenány opět po pádu komunistického režimu na konci listopadu 1989, kdy ČR provedla zásadní změny v legislativě ve prospěch zahraničních investic a od roku 2001 patří Finsko opět mezi přední obchodní partnery České Republiky.

Na základě indexu politického rizika sestaveného společností PRS Group,<sup>4</sup> Česká Republika vykazuje vyšší než průměrnou míru politického rizika a může představovat pro zahraniční investiční firmy značný problém. (viz Tabulka 3) I přesto, že míra politického rizika je vysoká, z pohledu korupce měřené společností Trasparent International (2015), Česká Republika nepatří mezi ohrožené země. Česká Republika podle ukazatele CPI (Corruption perception index) se řadí na 37. místo ze 168 zemí světa.

Tabulka 3: Míra politického rizika vybraných zemí

<b>Země</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<i>Celosvětový průměr</i>	73	73	72	72	72
<i>Západní Evropa</i>	80	80	80	79	79
<i>Střední a východní Evropa</i>	74	74	74	74	74
<b>Česká Republika</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>85</b>	<b>83</b>	<b>84</b>
Bulharsko	83	83	81	83	82
Polsko	81	81	82	82	79
Slovensko	79	78	78	78	83
Rumunsko	76	75	71	73	74
Maďarsko	75	73	70	69	69
Ukrajina	56	57	61	62	62
Rusko	52	53	60	62	61

*Zdroj: PRS Group, 2015*

Mezinárodní obchod mezi Finskem a Českou Republikou je upraven na základě rozhodnutí Evropské Komise. Díky tomu je umožněn volný pohyb zboží, služeb a kapitálu tzv. free trade zone. Podmínky EU pro obchod jsou zveřejněny a aktualizovány na oficiálních stránkách Evropské Unie. (COMM, 2016) ČR stejně jako Finsko funguje na principu harmonizovaného systému technických direktiv, jenž je založen na 3 zásadách, tedy evropské směrnice, evropské normy a princip presumpce shody, jenž každý podnikatel vstupující na trh musí dodržet. Od roku 2010 každý podnikatel v ČR nese zodpovědnost

---

<sup>4</sup> Index politického rizika (PRI) je sestavován každoročně na konci května a porovnává země podle jejich vypočítané míry rizika. Index zobrazuje celkovou míru politického rizika pro danou zemi na základě 17 vybraných kritérií podle metodiky společnosti PRS Group zahrnující faktory válečných nepokojů, převody finančních prostředků, rizikovost přímých investic a exportu zboží a služeb a jiné. PŘI hodnotí současný stav více než 45 zemí světa celkem třikrát ročně.

výrobce podle Evropských směrnic a musí splňovat požadavky uvedené ve třech dokumentech, uvádění výrobků na trh, akreditace a dozor nad trhem a princip vzájemného uznávání. (Berndt, 2007, s.125)

Firmy musí dodržet ovšem další vládní nařízení upravující obchod se zahraničními společnostmi jako zdravotní a potravinářské předpisy, normy potravin, které jsou například nezbytné pro export lékořicových produktů a jiných sladkostí a jsou striktně kontrolovány ČOI – Česká obchodní inspekce. Díky Evropské Unii a její regulaci zahraničního obchodu neexistují pro Finskou firmu zásadní problémy a bariéry pro vstup na český trh až na výjimky pro vývoz a dovoz zboží, které jsou upraveny speciálním režimem. (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2015)

#### 4.2.1.2 Ekonomické prostředí

Po letech restrukturalizace a liberalizace se Česká Republika řadí mezi otevřené ekonomiky s vysokou nákloností ke globálnímu obchodu zejména s okolními trhy, které jsou členy EU. Prostředí českého trhu láká zahraniční firmy zejména díky nízkým daňovým sazbám v soukromém obchodním sektoru. Daň z příjmu fyzických osob činí 15 % a pro právnické osoby o 4 procenta vyšší. Avšak obecně lze říci, že daňové sazby v ČR jsou podstatně nižší než při podnikání ve Finsku. (The Heritage Foundation, 2016)

V posledních letech se vývoj HDP rapidně snižoval, avšak v roce 2015 opět dosahuje hodnot jako v předchozích třech letech (4,5 procentní nárůst). Český trh se vyjímá svou flexibilitou a pomalým poklesem míry celkové nezaměstnanosti ekonomicky aktivního obyvatelstva. Ovšem riziko představuje kolísání minimální roční mzdy, která se pohybuje okolo 300 EUR měsíčně. Finské výrobky patří do středně drahé kategorie zboží, tudíž bude muset najít klientelu z vyšší než průměrné mzdové kategorie obyvatel.

Míra inflace od roku 2012 dosahuje nízkých hodnot, tudíž by zásadně neměla ovlivnit zahraniční obchod firmy Kouvolan Lakritsi a jejich výrobků, jejichž ceny by měla být nižší, což představuje jistou výhodu pro české spotřebitele. Riziko pro oslabení měny v dalších 5 letech podle České národní banky také nehrozí. Odhad kurzu EUR je predikován vůči České Koruně pozitivně, tedy euro by mělo v následujících letech zlevnit. Vývoj cen pro dovoz zboží pro rok 2016 vykazuje pokles -1,9 p.b. oproti předchozímu roku 2015. Trend české

ekonomiky vykazuje známky nejistoty pro podnikání, avšak do budoucna se jeví jako vhodné prostředí pro možný vstup pomocí exportu díky velmi nízkým daňovým sazbám, nízké inflaci a možnosti volného vstupu na trhu v rámci EU. (ČSÚ, 2016)

Nevýhoda podnikání v ČR spočívá v zásadě pouze v byrokracii. ČR byla vyhodnocena ve studii Doing business podle Světové obchodní banky (2016) za zemi s průměrnými podmínkami pro podnikání. ČR se umístila na 33. místě z celkových 145 zemí, kdy největší problém spatřuje v byrokratické zátěži konkrétně vyplňování prohlášení, formulářů, přiznání atd. (Cihelka, 2016) Hodnota indexu se měří podle příjmů všech členských zemí OECD, jehož interpretace zní: Jak jednoduché je začít business ve vybrané zemi v porovnání s ostatními členy OECD.

Tabulka 4: Makroekonomické ukazatele ČR v letech 2005 – 2016

Ukazatel / Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (mil. EUR)	109 394	123 743	138 004	160 961	148 357	156 369	164 040	161 434	157 741	156 660	<b>166 964</b>	-
HDP na obyv. (mil EUR)	10 700	12 100	13 400	15 400	14 100	14 900	15 600	15 400	15 000	14 900	<b>15 800</b>	-
HDP (% změna)	6,40	6,90	5,50	2,70	-4,80	2,30	2,00	-0,80	-0,50	2,70	<b>4,50</b>	-
Míra inflace (prům. roční tempo růstu, v %)	1,60	2,10	2,90	6,30	0,60	1,20	2,20	3,50	1,40	0,40	<b>0,30</b>	0,60
Směnný kurz ECU/EUR vůči Kč	-	28,342	27,766	24,946	26,435	25,284	24,590	25,149	25,980	27,536	<b>27,279</b>	27,034
Míra nezaměstnanosti (v %)	5,10	4,60	3,40	2,80	4,20	4,60	4,20	4,40	4,50	3,90	<b>3,30</b>	-
Čistý zahraniční dluh (v % HDP)	-16,50	-12,10	-7,40	-4,70	-2,40	-1,30	-0,20	-1,10	-5,10	-6,10	<b>-9,80</b>	-
Ceny vývozu zboží (% změna)	3,70	-1,50	-1,20	1,30	-4,60	0,20	-1,00	1,70	2,90	1,20	<b>3,50</b>	-1,70
Ceny dovozu zboží (% změna)	1,60	-0,50	0,30	-1,00	-3,30	-3,50	2,00	4,30	4,20	-0,20	<b>1,90</b>	-1,90
Saldo běžného účtu (v % HDP)	-0,21	-0,25	-4,60	-1,90	-2,30	-3,60	-2,10	-1,60	-0,50	0,20	<b>0,90</b>	-

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ

#### 4.2.1.3 Sociálně kulturní prostředí

Počet obyvatel České republiky se pohybuje kolem 10, 5 milionu s trendem nárůstu. Zásadním významem je populační projekce ČR, která silně formuje poptávku po spotřebním zboží a pro ČR se do budoucna jeví jako velmi kladná. Do roku 2060 lze předpovídat, že počet obyvatel bude narůstat. (Eurostat)

Na základě teorie Hofstedeho lze částečně charakterizovat český národ z pohledu kulturních dimenzí. Kultura českého národa byla podle výzkumu společnosti IBM (1994) odhadována k možnosti vysokého rozpětí moci, střední tendencí k individualismu, vysokou tendencí maskulinity a také velkou mírou vyhýbání se nejistotě, a naopak velmi nízkou dlouhodobou orientací. (Business Info, 2015)

Úředním jazykem je čeština, která je unikátní pouze pro ČR. Při komunikaci se zahraničními klienty se používá nejčastěji anglický a německý jazyk. Při oslovení obchodního partnera je zvykem dané osobě vykat. Tykání nastane pouze až při delším obchodním styku. (Buchtová, Pokorný, 2004) Češi často navazují komunikaci pouze za účelem prohloubení vztahu, kdy se snaží ocenit sympatie druhých. Důležitou roli pro navázání komunikace je příjemné prostředí. Při komunikaci s obchodním partnerem ale také v práci jsou Češi vynalézaví, přizpůsobiví a rádi také improvizují. Hlavní charakteristikou Čecha je flexibilita a umění věnovat se hned několika aktivitám najednou. Zpravidla se při obchodním jednání snaží vyvarovat problémům nebo alespoň snížit jejich dosaženou úroveň. Sebevědomí nelze zcela popsat, jelikož se pohybuje v extrémech, tedy přílišné sebepodceňování či naopak sebepřeceňování. (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Pro Kouvolan Lakritsi představuje většina Čechů jistý potenciál. Mnoho z nich mají tendenci jíst hodně sladkostí. Zdraví a wellness trend je patrný z rostoucí poptávky po produktech, které jsou vyrobeny z přírodních ingrediencí, zdravější a mají nízký obsah cukru, soli a tuku. To může být skvělá příležitost, jak českým spotřebitelům ukázat skutečný zdravý vliv extraktů k lékořice. (Euromonitor, 2016)

Dalším pozitivum představuje průzkum ČSÚ (2001), ke kterému dochází každých deset let při sčítání lidu, domů a bytů, který vykazuje pokles věřících obyvatel až o 70 procent. Obyvatelé ČR se radí spíše mezi nevěřící, tudíž zahraniční firmy nemusí brát zřetel na náboženské svátky, etické principy, přístupy k práci a jiné.

#### 4.2.1.4 Technologické prostředí

Stav dopravní infrastruktury v České Republice zásadně ovlivňuje konkurenceschopnost země. V posledních letech se navyšují finance na obnovu a úpravu pozemní komunikace a sestavují se plány na její transformaci. ČR má strategicky významnou geografickou polohu a její kvalita a rozsah odpovídá standardu rozvinutých ekonomik, nicméně podle žebříčku mezinárodního srovnání Světového obchodního fóra se ČR řadí stále do průměru.

Mezi nejhůře hodnocené infrastruktury patří silniční komunikace, která se umístila na 22. místě z celkového počtu všech členů EU. Nevýhodou silniční infrastruktury je špatný skelet rychlostních komunikací a tím nárůst dopravních kolon znemožňující dodržení časových oken pro transport zboží. Naopak železniční infrastruktura je hodnocena nejlépe díky vysoké hustotě sítě a umístila se na 12. místě v rámci EU 27. (Parlament a Vláda, 2017) Z pohledu Kouvolan Lakritsi nepředstavuje značný problém pozemní komunikace, nicméně nedodržení termínu dodání by mohlo zkomplikovat obchodní vztahy či navýšit náklady na distribuci.

Podle Evropského statistického úřadu Eurostat (2016) 27 % Čechů využívá možnosti nákupu zboží a služeb přes Internet. Což představuje jistou výhodu pro Kouvolan Lakritsi, která využívá internet pro komunikaci se svými zahraničními partnery a tudíž není limitována hledáním potencionálních partnerů.

Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj podle metodiky GERD uznaným Lisabonskou agendou, se v ČR podílí nejvíce soukromé podnikatelské zdroje, veřejné zdroje a poté zahraniční investoři. Podíl státních rozpočtových výdajů a dotací na výzkum a vývoj se s hodnotou 1,41 % (z celkových vládních výdajů) nachází nad průměrem EU 28 (1,36 %). (ČSÚ, 2017)

#### 4.2.2 Potravinářský průmysl

Zpracovatelský průmysl je jedním z klíčových sektorů České republiky se zaměřením zejména na potravinářský průmysl. Česká Republika zpracovává převážně surové potraviny vyprodukované na domácím území, ale také komodity dovezené z vyspělých zemí EU. Mezi nejvíce importované produkty do České Republiky v oblasti zemědělství se řadí vepřové maso (5,7 %), káva (5,5 %) a čokoládové a kakaové produkty spolu s cukrovinkami (5,1 %).

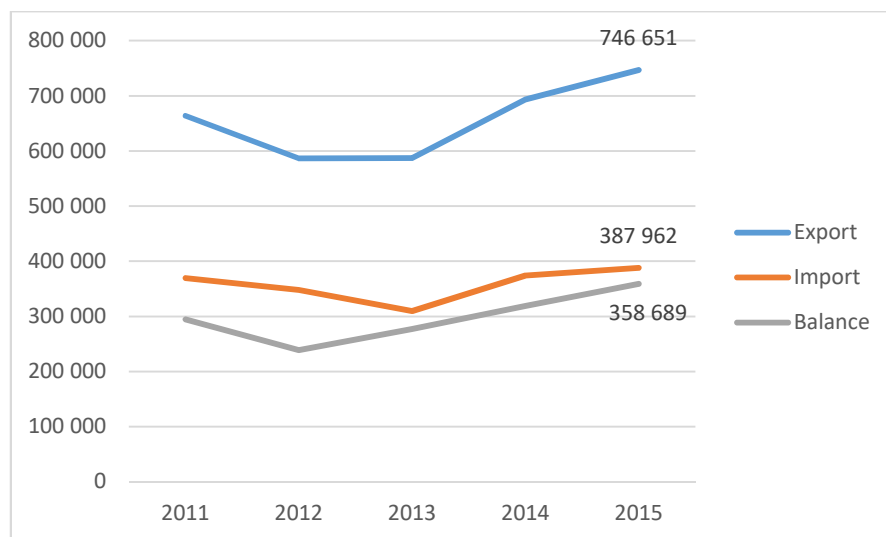


Naopak Česká Republika exportuje do zahraničí nejvíce cigarety (11,6 %) a řepkový olej (6,1 %). Česká Republika patří mezi významné evropské obchodní partnery na trhu s potravinami a to zejména díky třem nejvíce vyváženým produktům. Jeden z dalších důvodů, proč Kouvolan Lakritsi může zacílit tuto zemi, který představuje minimální riziko z pohledu nestability partnerství. (Ministerstvo zemědělství, 2015)

#### 4.2.2.1 Mezinárodní obchod ČR a Finska

Česko-finské obchodní vztahy mapují dlouhodobou tradici, kdy v posledních 10 letech byl zaznamenán v oblasti importu finského zboží na český trh vysoký nárůst. Finsko se celosvětově řadí na 28. místo jako nejlepší obchodní partner. Podíl finského obchodu na celkovém zahraničním obchodu ČR je 0,5 %. Podle ČSÚ (2016), obrat mezinárodního obchodu mezi Finskem a ČR narostl v roce 2015 o 6,3 p.b., a také dosahuje konstantního, pozitivně rostoucího trendu. Tento fakt napomáhá Kouvolan Lakritsi v začátku mezinárodního obchodu. Celkově se export ČR zvýšil o 7,7 p. b., import narůstá o 3,7 p.b. Saldo vzájemného obchodu, jenž má rostoucí charakter, dosáhlo v roce 2015 přebytku v hodnotě 358,6 milionů EUR. (ČSÚ)

Graf 1: Česko - Finský mezinárodní obchod v letech 2011-2015 (tisíc EUR)



Zdroj: ČSÚ, 2015

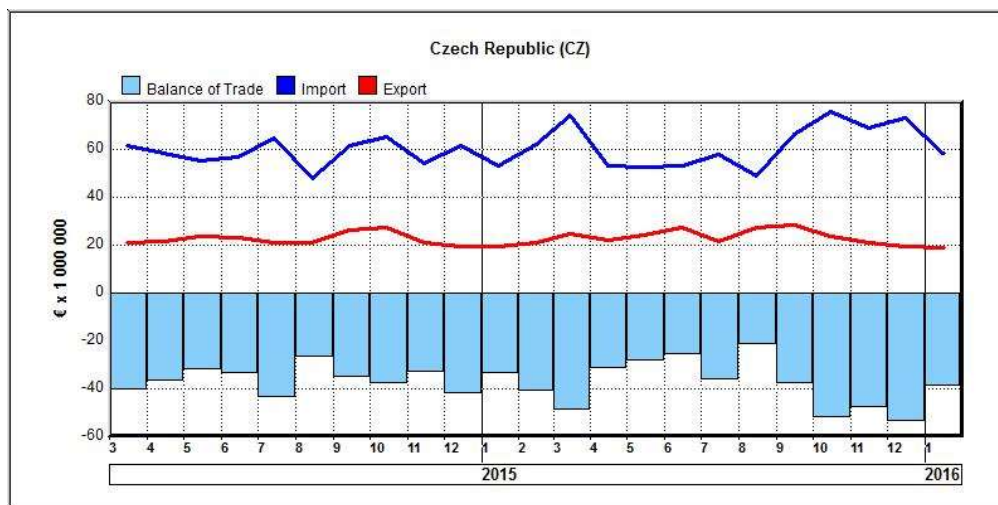
Finsko se zaměřuje na export papíru a kartonů, výrobky ze slitinové oceli a elektrické přístroje (např. spínače, pojistky, zástrčky a jiné) do ČR. Finsko nesoustředí svou

mezinárodní aktivitu na export jakýkoliv sladkostí či nečokoládových výrobků na český trh. Dle autorova výzkumu nebyl zaznamenán žádný lékořicový výrobek původem z Finska na českém trhu, což představuje potenciální výhodu pro Kouvolan Lakritsi v uvedení jejich lékořicových výrobků na český trh. Dalším důvodem je fakt, že Skandinávské firmy na výrobu cukrovinek patří v celosvětovém měřítku mezi nejlepší výrobce lékořicových produktů, který český trh postrádá. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016)

Saldo mezinárodního obchodu mezi Finskem a ČR se podle ČSÚ jeví do budoucna pozitivně s rostoucím trendem. Mezi negativní předpoklady patří pokles dovozu finských výrobků v oblasti automobilového průmyslu bez ovlivnění zpracovatelského průmyslu.

Zhruba 90 tisíc českých firem je vlastněna zahraničními investory, kteří obchodní aktivity dané firmy ovládají z více než 50 procent. Z celkových 90 tisíců firem je více než 12 tisíc vlastněno ruskými firmami, poté investory ze Slovenska (9,7 tisíc) a Ukrajiny (8 tisíc). Největšími investory se stává klientela z východní Evropy zejména Rusko, které udržuje silné postavení na českém trhu a reprezentuje nejsilnější zahraniční skupinu obchodníků v oblasti strojírenského průmyslu. V posledních pěti letech byl zaznamenán příliv zahraničních investorů ze severní Evropy, kteří spatřují výhody českého trhu kvůli bezbariérovému přístupu na trh, velmi nízké poplatky a daňové sazby. (CRIBIS, 2015)

Graf 2: Finský export do ČR, Český export do Finska v letech 2015-2016 (tisíc EUR)



Zdroj: ČSÚ, 2016

#### 4.2.2.2 Právní úprava na označení potravin

Česká Republika je členem EU, což představuje výhodu pro mezinárodní obchod mezi ČR a Finskem, který není limitován ani pro potravinářský trh díky volnému trhu zboží a služeb. (COMM, 2016) Pro Kouvolan Lakritsi tedy český trh nepředstavuje ohrožení v rámci exportu lékořicových výrobků. Finské firmy nepotřebují speciální povolení ani certifikáty pro vstup na český trh. Povinností je pouze doložení, že dovezené potraviny splňují následující podmínky: bezpečnost, označení a splňovat specifické požadavky a nařízení dané země.

Potraviny na trhu EU musí splňovat všechny obecné požadavky na označení potravin podle Nařízení (EU) 1169/2011. Toto nařízení EU upravující označení výrobků je uvedeno v novém zákonu č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích pro ČR. Posledním důležitým nařízením Evropského parlamentu a Evropské Rady je 178/2002/ES, jenž stanovuje obecné zásady, požadavky a postupy porušení bezpečnosti potravin.

Pro Kouvolan Lakritsi výše uvedené požadavky nepředstavují problém, avšak nutností podle Směrnice ES 2004/77 platné od 20. 5. 2006 je povinné označení produktu (cukrovinky, nápoje), který obsahuje glycyrrhizovou kyselinu (extrakt z lékořice). Toto nařízení je nutno brát v potaz.

#### 4.2.2.3 Trh s cukrovinkami a nečokoládovými produkty

Podle výzkumu společnosti Nielsen se Evropský trh v letech 2011-2013 netěší rostoucímu objemu prodeje v oblasti rychloobrátkového zboží. V ČR byl zaznamenán pokles prodeje rychloobrátkového zboží zejména díky poklesu spotřebitelské poptávky a zvýšení cen zboží. Podle the Leatherhead Food Research (2015), analýza výroby a spotřeby cukrovinek v ČR zaznamenala silný pokles spojený s globální ekonomickým poklesem v letech 2009 – 2012 a spotřebitelskou nejistotu ekonomické situace, která negativně ovlivnila prodej cukrovinek. Současně se produkce a výroba v ČR vyvíjí pozitivně a vykazuje pozitivní trend, zejména v oblasti spotřebitelských výdajů u rychloobrátkového zboží a cukrovinek. (iDnes, 2015) Konkrétně segment cukrovinek na českém trhu dominuje. Český spotřebitel průměrně nakoupí až 27,5 kg (2015) cukrovin, tedy o půl kg více než oproti minulému roku. Češi obecně utratí až jednu čtvrtinu svých výdajů za cukrovinky. (Retail News, 2016; Euromonitor, 2016)

##### 4.2.2.3.1 Produkty

Podle průzkumu Market, Media, Life Style (2016) nejvýznamnějším zbožím na trhu cukrovinek v ČR patří jednoznačně kategorie čokoládových výrobků, která hned po výrobě piva a sýrů dominuje u českých spotřebitelů. Obrat této kategorie pro rok 2013 činil 8,5 miliardy Kč s rostoucím trendem prodeje. Čokoládové cukrovinky nakupují Češi ve frekvenci jednou za týden nejčastěji pro svůj vlastní účel nebo pro ostatní členy rodiny jako dárek. Druhou významnou kategorií tvoří sladké sušenky, oplatky a perníky s obratem až 7 miliard Kč. Třetí místo zaujímá kategorie Bonbónů, která se těší v posledních letech vysokému nárůstu. Bonbóny a nečokoládové výrobky nakupují čeští spotřebitelé zejména pro sebe a pro děti v rodině. Tato specifická kategorie dosahuje nejvyšších prodeje v sezóně jako Vánoce, Velikonoce, Valentýn a další. (Euromonitor, 2016; Retail News, 2016) Lékořicové výrobky firmy Kouvolan Lakritsi patří do kategorie želatinových bonbónů, jenž výrobce označuje jako gumové, želé nebo marshmallow.

##### 4.2.2.3.2 Import

ČR patří mezi významné dovozce cukrovinek zejména díky vysoce hodnocené kategorii čokoládových výrobků. Zhruba 40 % z celkového objemu prodaných cukrovin ze zahraničí

zaujímají čokoládové tyčinky a stejné procento také bonbóny (karamelky a tvrdé bonbóny). Gumové bonbóny tvoří 35 % prodaného množství. (Bell Publishing, 2015)

#### 4.2.2.3.3 Trend

Čeští spotřebitelé vykazují známky závislosti na promoakcích, které tvoří podstatnou část prodeje spotřebního zboží, kdy kategorie cukrovinek není výjimkou. Podíl prodeje v době promo aktivit prodejců tvoří až skoro 50 % s rostoucím trendem a významností podpory prodeje. Promoakce jsou vnímány českými spotřebiteli jako možnost předzásobení zboží za nízkou cenu. Podpory prodeje maloobchodníků se soustředí spíše na zboží s krátkodobou spotřebou.

Obecně lze říci, že čeští spotřebitelé se zaměřují na cukrovinky s dlouholetou tradicí, jako jsou například mentolové bonbóny Nestlé Sfinx Hašlerky vyrobené již v 19. století. Proto se v současné době se vláda ČR snaží vytvořit nová nařízení pro ochranu pro malých a středních podniků skrze regulaci vyjednávací síly velkých zavedených prodejců při jednání maloobchodních cen s dodavateli. (Euromonitor, 2016)

V současné době podle společnosti Marketing System International roste trend kombinace cukrovinek s hračkou hrdinů či postav ze známých filmů a pohádek. Tyto cukrovinky se nakoupí licence populárních značek jako Mimoňové, Ledové království a Star Wars. Rok 2016 se vyznačoval trendem také ve vzhledu balení cukrovinek, které jsou personalizované podle přání zákazníka např. pralinky s natištěným jménem. Obecně trend personifikace se těší velké oblibě jako např. myslí podle zákazníkově sestavené receptury. Čeští zákazníci nyní požadují znovu uzavíratelná balení či velké balení obsahující větší množství menších balení. Většina Čechů je známa také chováním zvaným Jíst očima. Tento trend se stává velmi významný v oblasti balení cukrovin, kdy zásadní rolí pro koupi cukrovin hraje design balení. Druhým rozhodovacím faktorem pro koupi zboží je doporučení přátel a rodiny.

V neposlední řadě se na českém trhu dostávají stále více do popředí trendy v oblasti konzumace zdravých cukrovinek jako myslí, pendrekky, lízátko bez umělých barviv a jiné. Tento trend je podporován vládou ČR, která aktuálně vydala vyhlášku pro školy a školní bufety, jenž zakazuje prodej potravin s vysokým obsahem cukru. Nejen zdravé cukrovinky, ale také cukrovinky pro specifickou stále narůstající populaci obyvatel jako jsou vegetariáni a vegani. Nabídka sladkostí typu bezlepkové, bez glukózy, bez tuku, bez bílého cukru

narůstá a současně je k dostání v klasických obchodních kanálech, jako jsou maloobchodní řetězce. Čeští spotřebitelé se navíc nebojí zaplatit za cukrovinky s vyšší kvalitou i vyšší cenu. V tomto směru ČR jde proti světovému trendu, kde je stále v oblibě nízká cena horší kvalita. U českých spotřebitelů stále roste potřeba zdravějších a kvalitnějších cukrovin jako např. bio cukroviny, fairtrade. (Retail News, 2016) Nicméně jsou v neposlední řadě zaměřeny také na společensky zodpovědné firmy, jenž dodržují ekologicky šetrný proces při výrobě. (Euromonitor, 2016)

#### 4.2.2.3.4 Prodejní kanály

Nejvýznamnějším prodejním kanálem v ČR (2013) pro cukrovinky patří jednoznačně hypermarkety s podílem obrátu 33 %, kde se největším množstvím prodávají čokoládové tabulky, oplatky a želatinové bonbóny (37 %). Na druhém místě se umístily tradiční trhy (cca 30 %), které vykazují rostoucí trend avšak pouze v sezónních měsících. Popularita nákupu cukrovinek však na tradičních trzích neustále roste. Cukrovinky se prodávají na českém trhu také v supermarketech a diskontech, které si drží výsadní postavení a v neposlední řadě čerpací stanice. (Nielsen)

### 4.2.3 Porterova analýza

#### 4.2.3.1 Konkurenční rivalita

V ČR současně panuje stav, kdy je trh s cukrovinkami nasycen a je nutné být velmi kreativní a lišit se od svých konkurentů svými strategickými marketingovými plány. Čeští spotřebitelé reagují velmi příznivě na podporu prodeje potravin a to i v oblasti cukrovin. Cukrovinky jako rychloobrátkové zboží se těší velké popularitě mezi českými zákazníky, avšak s rostoucím trendem konzumace zdravých potravin se zvyšuje tlak na inovace v oblasti cukrovin. Tento trend zdravých potravin je podpořen i vládou ČR, tudíž zahraniční výrobce musí přizpůsobit cukrovinu požadavkům českého trhu.

Český trh stále postrádá kvalitní a zdraví prospívající cukroviny za příznivé ceny. Výrobci a obchodníci musí v oblasti cukrovin zacílit svojí aktivitu na diferenciaci výrobku, aby ustály rivalitu v odvětví a dosáhli ziskovosti. Zásadní roli hraje vysoká kvalita surovin, personifikace produktu a podpora prodeje. V poslední době čeští spotřebitelé jsou ochotni zaplatit za výrobek s vyšší kvalitou vyšší cenu než je průměrná. I přesto, že výroba cukrovin

není nijak zásadně nákladná ani náročná, investice do nových technologií na výrobu není za potřebí. Jelikož cukrovinky zejména bonbóny želé stále patří mezi sezónní zboží, není nutné vynakládat finanční prostředky na nové výrobní technologie, ale na využití kvalitnější surovin pro samotnou výrobu.

Problematická oblast cukrovin spočívá v množství konkurentů, jenž představují velkou hrozbu zejména díky lacinému nahrazování kvalitních surovin s prodejem za velmi nízkou cenu. Konkurence se zaměřuje zejména na barevné cukrovinky s množstvím umělých barviv, které mají od kvalitních zdravých cukrovin daleko, avšak díky image a silnému postavení značky na českém trhu ovládají chování českých spotřebitelů. \příkladem je světová značka Haribo ovládající nejen český trh, ale také značně evropský trh v oblasti bonbónů želé.

#### 4.2.3.2 Rivalita nové konkurence

Na českém trhu se rozšířil internetový obchod spotřebního zboží, nicméně pro oblast cukrovin stále převažují klasické obchodní řetězce jako hypermarkety, supermarkety a diskonty. Pro Kouvolan Lakritsi nepředstavují internetové obchody hrozbu nových konkurentů, ale problém ve snaze nalézt správného obchodního partnera, který by firmě pomohl s dovozem cukrovin na český trh či případným marketingovým plánem v zemi. Hrozbu by mohl představovat distributor, jenž by uzavřel smlouvu s dalším exportérem, který by vstoupil na český trh s podobnými lékořicovými výrobky.

ČR patří do Evropské Unie, díky čemuž se nachází na poli otevřeného trhu pro volný a bezbariérový vstup nových konkurentů. I přesto, že český trh strádá lékořicové cukrovinky, Kouvolan Lakritsi jednoznačně nemusí být jediným dovozcem těchto surovin. Tuto skulinu na českém trhu mohou snadno objevit i jiní výrobci lékořicových cukrovin, kteří díky snadnému vstupu mohou začít s dovozem do ČR.

Nicméně výroba a samotný prodej lékořicových cukrovin je doprovázen specifickým know-how, jenž firma musí vlastnit. Český trh takovou znalost postrádá, což znamená značnou výhodu pro výrobce ze zahraničí. Lékořicové cukrovinky jsou citlivé na spotřební lhůtu, proto výrobce musí zajistit dobu dodání tak, aby nedošlo k poklesu tržeb díky nutnosti promočních cen kvůli vypršení spotřební lhůty.

Loajalita zákazníků ke značce v oblasti cukrovin byla zaznamenána zejména u výrobců čokoládových tabulek a bonbónů želé. Čeští zákazníci díky znalosti značce vybírají produkty pouze od dané firmy, nicméně od roku 2015 se tento trend mění. V posledních dvou letech zákazníci preferují kvalitu než značku. Prodej cukrovin od nových výrobců čeští spotřebitelé stále více podporují.

Pokud se podnik rozhodne pro vstup na český trh, musí překonat výše uvedené překážky. Vzhledem ke kapitálové nenáročnosti vstupu do odvětví cukrovin se samotný výstup nezdá finančně náročný. Aby firma dosahovala zisku, je nutné, aby prodávala napříč celé ČR ve významných obchodních řetězcích, což představuje nutnost vysokého množství prodeje spojený s četností distribuce.

#### 4.2.3.3 Vliv dodavatelů

Čeští spotřebitelé apelují stále více na cukroviny vyrobené z kvalitních surovin. Ztráta významného dodavatele může pro podnik představovat ztrátu konkurenceschopnosti. Případná náhražka nekvalitními surovinami by zapříčinila úplnou ztrátu podílu na trhu a možný odchod z odvětví. U lékořicového extraktu v současné době nehrozí ztráta dodavatelů, jenž je na evropském trhu dostatek.

#### 4.2.3.4 Vliv odběratelů

Český spotřebitel ovlivňuje podnik z hlediska svých potřeb, postojů, preferencí, cenovou připraveností či požadovaným množstvím a kvalitou produktu. Za posledních pět let se trh cukrovinek a potřeb českých zákazníků rapidně změnil. I přesto, že se základní potřeby současně ustálily, narůstající trend po zdravých potravinách stále roste. Podpora zdravých potravin se spolu s dobou internetu zvyšuje, což pozitivně podporuje výrobu lékořicových produktů. Cílová skupina konzumentů cukrovin se nezměnila, ale i tak není vhodné měnit kvalitu, jelikož český spotřebitel reaguje vysoce citlivě na kvalitu a na druhém místě na cenu. Cukrovinky nízké kvality se pomalu, ale jistě z trhu vytrácejí. Obchodníci a výrobci používají Push strategie, které podporují prodej cukrovin a jsou vytvářeny podle přání cílových spotřebitelů. Výrobky jsou dle přání zákazníka vyráběny na míru tzv. customization, personifikace. U obchodníků (tedy vztah B2B) se zaměřují zákazníci



zejména na spotřební lhůtu zboží. Čerstvost cukrovin je též jedním z hlavních požadavků zákazníka.

#### 4.2.3.5 Substituční produkty

Jako substituční výrobky pro lékořicové cukrovinky mohou být veškeré čokoládové a nečokoládové výrobky. Největšími konkurenty se stávají čokoládové tabulky a tyčinky, kterými český trh a výrobci disponují. Pro splnění základních požadavků uspokojení potřeb cílových skupin je náhražka sladkými pochutinami, jako jsou právě výrobky z čokolády, ale i další cukrovinky, vhodná jako substitut. Výběr substitutů v oblasti cukrovin je obrovský stejně jako tlak na kvalitu a cenu. Výrobci by měli neustále sledovat trendy a vnímat substituty jako potenciální hrozbu. Díky fenoménu v posledních letech se tlak na kvalitu potravin zvýšil, avšak český trh se stále nerozvíjí podle světového trendu a má velmi specifické požadavky. (viz Kapitola Trh s cukrovinkami – Trend)

#### 4.2.4 Analýza konkurence

Lékořicové cukrovinky český trh absolutně postrádá. Na českém trhu se nachází pouze jediný výrobce a další čtyři zahraniční firmy s lékořicovými produkty, které jsou obsahově vysoce odlišné finským lékořicovým bonbónům. (Ministerstvo zemědělství, 2015)

Na českém trhu se nacházejí celkem pět firem s lékořicovými cukrovinkami, ze Španělska a Německa. Tyto lékořicové produkty (dále pendreky) se nejen obsahově, ale zejména kvalitou liší od Kouvolan Lakritsi cukrovin. Pendreky obsahují méně než 2 % lékořicového extraktu a množství umělých barviv. Klasická nahořklá chuť se téměř vytratila a byla nahrazena extrémně sladkou příchutí. Současně český trh nabízí převážně tyto barevné, super sladké pendreky plné umělých barviv a postrádá klasické pendreky s vysokým obsahem lékořicového extraktu s typicky černou barvou. (Euromonitor, 2016)

Kouvolan Lakritsi vlastní jednoznačnou konkurenční výhodu v pohodě know-how výroby kvalitních pendreků a mohla by potenciálně zaujmout unikátní postavení na českém trhu díky jedinečnosti a výrobní diferenciaci. Avšak u konkurenčních firem převládá fakt, že čeští spotřebitelé stále vykazují silou závislost na značce a dlouhodobé tradici firem.

Níže uvedení konkurenti jsou charakterizováni z pohledu jejich přístupů k internacionalizaci a nabídky konkurenčních produktů na českém trhu.

#### 4.2.4.1 Haribo

Německá společnost Haribo započala své podnikání již před mnoha lety, kdy z malé cukrářské výroby se díky strategickým plánům stala celosvětově uznávaná firma na cukrovinky. Haribo těží nejvíce z loajality zákazníka ke značce. V roce 1967 se francouzská společnost Lorette Marseille rozhodla o koupi akcií firmy Haribo a započala novou éru této cukrářské společnosti. Převzala veškeré obchodní aktivity a expandovala na zahraniční trhy pod již známou značkou Haribo. Stejnou cestou k úspěšné internacionalizaci firmy se podnik drží nadále, tedy nákup podílu zahraniční cukrářské firmy spolu s výrobními kapacitami a zdroji a poté probíhá samotná výroba a prodej již v zahraničí. Jedná se o zahraniční investici, která umožňuje operaci obchodních aktivit přímo v zahraničí s využitím znalostí zahraničních zaměstnanců, jenž jsou obeznámeni s požadavky zákazníků. (Haribo, 2016)

- *Mezinárodní marketing*: Globální
- *Přístup*: klasický, geocentrický
- *Produkt*: převážně gumové bonbóny (70 %), pouze jeden druh černých pendreků (méně než 3 % lékořicového extraktu), barevné pendrekky (méně než 2 % spolu s umělými barvivy a cukry)
- *Cíl*: Celosvětová internacionalizace s využitím kapitálových prostředků. Maximalizace zisku díky minimalizaci nákladů a zvýšení množství prodeje (kvantitativní přístup).

#### 4.2.4.2 Candy Plus

Společnost Candy Plus se vznikem v ČR zde působí již 17 let. Candy Plus pro penetraci zahraničních trhů zvolil dvě strategie internacionalizace. První metoda spočívá ve vytvoření nového jména/značky pro stejnou firmu (pod cizím názvem jako Juicee Gummies, Pedro) na domácím trhu, jenž je blíže k zahraničním klientům a usnadňuje vývoz produktů do zahraničí. Podnik tak vytvoří subdodávky pod různými jmény na zahraniční trh. Druhou formu vstupu zvolila firma kapitálové výdaje na přesun svých výrobních kapacit do Maďarska, kde jsou minimalizovány výrobní náklady. V současné době firma byla koupena

finskou společností, která vlastní významný podíl společnosti na řízení a kontrole marketingových aktivit. (Candy Plus, 2015)

- *Mezinárodní marketing*: Interkulturní
- *Přístup*: klasický, regiocentrický
- *Produkt*: gumové bonbóny, barevné pendreky (méně než 2 % lékořicového extraktu)
- *Cíl*: Penetrace na evropském trhu s minimalizací nákladů na výrobu a maximalizací zisku. Investice do zahraničních podniků – nákup podílu pro ovládnutí řízení zahraniční firmy.

#### 4.2.4.3 Vidal Candies

Vidal Candies patří k firmám s dlouhodobou tradicí, která vznikla již v roce 1963 ve Španělsku. Cílem již od samého počátku bylo se stát celosvětově úspěšnou firmou pro výrobu cukrovin všeho druhu. Současně podnik působí na více než 20 zahraničních trzích, kdy zisk ze zahraničních prodejí tvoří dvě třetiny celkového zisku společnosti. Vidal Candies má své vlastní vývozní distributory a logistický tým ve Velké Británii a několik subdivizí v USA, Německu, Francii, Itálii, Portugalsku a skandinávských zemí. Firma tak díky pobočkám po celém světě operuje díky vlastním distributorům vývoz zboží na zahraniční trhy. (Vidal Candies, 2016)

- *Mezinárodní marketing*: Interkulturní
- *Přístup*: born global, polycentrický
- *Produkt*: gumové bonbóny, barevné pendreky se speciální krémovou náplní (méně než 2 % lékořicového extraktu), čokolády
- *Cíl*: Maximalizace množství vyrobeného zboží s cílem zvýšení zisku zejména ze zahraničního trhu. Nepřímý export pomocí vlastních distributorů s neustálou možností řízení a kontroly obchodních aktivit.

#### 4.2.4.4 Candy Spain

Další španělská výrobní společnost založená v roce 1990 se soustředí zejména na zahraniční trhy více, než na samotný domácí trh. Již od samého počátku se firma snažila o penetraci

zejména na zahraniční trhy. Současně operuje na více než 30 trzích světa a ročně vyváží tuny svých produktů. Firma stále vlastní původní výrobní kapacity ve Španělsku, do kterých nyní investuje množství finančních prostředků na inovaci výrobních technologií, aby umožnila zvýšení produkovaného množství, které exportuje do celého světa. Další taktikou pro zvýšení prodeje zejména v zahraničí využila firma možnosti obdržení celosvětově uznávaného certifikátu ISO:9001.

- *Mezinárodní marketing:* Globální
- *Přístup:* born global, geocentrický
- *Produkt:* gumové bonbóny, želé, barevné pendreky
- *Cíl:* Důraz na kontrolu kvality nejen kvantity – snaha o certifikáty. Maximalizace vyráběného množství s vysokou kvalitou.

#### 4.2.4.5 Fini

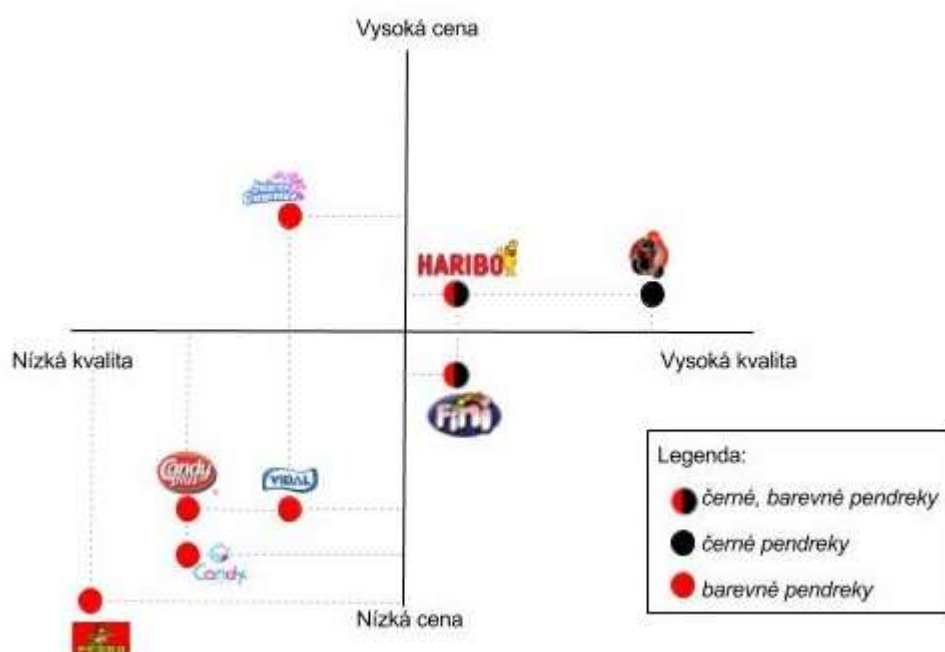
Největším španělským výrobcem cukrovin se od roku 1970 stala společnost Fini. Fini již od samého vzniku zvolila strategické zacílení všech segmentů trhu. Současně se zaměřila na širokou výrobu produktů podle specifických požadavků a trendů svých zákazníků jako cukrovinky bez lepku, bez cukru, bez tuku a mnohé další. Zpočátku firma mířila na domácí trh, kde rozšířila svojí působnost až na pět poboček s vlastními výrobními kapacitami, až poté zacílila okolní zahraniční klientelu. Prvním vstupem na zahraniční trh byl pozvolný export výrobků do okolních zemí s podobnou kulturou. Nyní operuje své obchodní aktivity v pěti světových zemích a exportuje až 75 % svých výrobků do více než 90 zemí na světě. Po splnění několika fází expanze investovala do stavby nové výrobní továrny v Brazílii, zejména díky levné pracovní síle a bezbariérovému přístupu a podobným kulturním zvykům. (Vini, 2016)

- *Mezinárodní marketing:* vývozní
- *Přístup:* klasický, etnocentrický
- *Produkt:* gumové bonbóny, černé i barevné pendreky (méně než 2 % lékořicového extraktu)

- *Cíl:* Neustálé přizpůsobení se změnám na trhu podle požadavků zákazníka. Inovace v oblasti technologií a získání celosvětově uznávaných certifikátů zejména na kvalitu.

Níže uvedený graf 3 znázorňuje konkurenční značky pro firmu Kouvolan Lakritsi. Ani jedna z těchto firem nesídlí přímo v ČR, nicméně její produkty jsou distributory dováženy na český trh a představují pro firmu riziko.

Graf 3: Konkurenční značky na mapě vnímání



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.3 Zkušenosti firmy Kouvolan Lakritsi s mezinárodním trhem

### 4.3.1 Mezinárodní působnost firmy a metody vstupu na zahraniční trh

Kouvolan Lakritsi již od samého počátku prioritně pozoruje potřeby domácího trhu, kam směřuje 100 % svých obchodních aktivit. I přesto, že Kouvolan Lakritsi zaměřuje svou obchodní činnost spíše na domácí trh, působí i na mnoha zahraničních trzích.

Jako přístup k internacionalizaci zvolila **pozvolný vývozní marketing podle klasické teorie Uppsala**. Své rozhodnutí pro internacionalizaci uskutečnil až tehdy, kdy byl podnik a jeho výrobní kapacity připraveny expandovat do zahraničí. Dalším rozhodujícím faktorem byly finanční prostředky, která firma až po 8 letech úspěšného fungování nastrádala pro investici do internacionalizace firmy. Dalším důvodem pro rozhodnutí bylo know-how a znalosti okolních trhů, kam Kouvolan Lakritsi vstoupil se svými výrobky jako první.

Jako první a stále udržující mezinárodní strategii volí firma **etnocentrický přístup**, jenž veškeré obchodní aktivity cílí nejdříve na domácí segment zákazníků a poté až na potřeby zahraniční klientely. Kouvolan Lakritsi se zaměřila na trhy geograficky blízké s podobnou kulturou v oblasti obchodní i sociální. Největší procento vyváženého zboží (18 %) dosahují skandinávské země především Švédsko, Norsko a Dánsko, kam Kouvolan Lakritsi dováží zboží v nezměněné podobě jako na domácí trh.

Kouvolan Lakritsi úspěšně dokončil **první fázi vstupu na zahraniční trhy** a aktivně se věnuje zahraničním obchodním činnostem již několik let. Podnik jako formu vstupu zvolil **vývozní metodu** v různých podobách. (viz Tabulka 5) Kouvolan Lakritsi jako firma s originálními finskými tradicemi se spoléhá výrazně na své vlastní zaměstnance či **distributory a agenty stejné národnosti**. Kouvolan Lakritsi do všech zahraničních zemí exportuje své zboží pomocí domácího/vnitrozemského zprostředkovatele, který vykonává veškeré exportní činnosti za podnik. Zprostředkovatelé firmě pomáhají nejen s vývozem, ale také vykonávají za podnik průzkum zahraničního trhu. Nejčastěji volí formu domácího distributora, jenž přebírá vlastnictví zboží a ručí vlastním jménem za provedení nejen exportních, ale i prodejních aktivit v zahraničí, což je nevýhodou agenta, který přijímá a vyřizuje pouze objednávky (klasický případ obchodního zástupce).

Švédsko a Dánsko patří mezi největší zákazníky v rámci mezinárodního obchodu Kouvolan Lakritsi. Největší procento vyváženého množství pendreků putuje právě do těchto destinací. Důvodem pro zacílení těchto dvou států byl fakt, že jsou geograficky nejbližší Finsku a požadavky a přání zákazníků jsou shodné s finskými. Socio-kulturně se tyto dvě národnosti výrazně neliší. I přesto, Kouvolan Lakritsi zvolil vnitrostátního prostředníka pro sjednání exportních aktivit.

Kouvolan Lakritsi ročně vyrobí celkové množství, až 0,5 tun lékořicových cukrovin z čehož je 75 % určeno pro domácí spotřebu a zbylých 25 % putuje na zahraniční trhy. Nejčastěji prodávaným zbožím do zahraničí patří balení 500 g klasických Kouvolan juicy bites, které jsou také nejpopulárnější i na domácím trhu. Druhým nejvíce exportovaným zbožím jsou Jack's and Grandpa's pipes (cukrovinka ve tvaru dýmky), kterých se vyexportuje až 40 tisíc kg.

#### 4.3.2 Režim vývozu

Kouvolan Lakritsi využívá schopností a znalostí svého prostředníka a veškeré činnosti přenechává na distributorech a agentech. Na základě rozhovoru se dvěma finskými **distributory** probíhá export následovně.

- Distributor hledá vhodnou zemi pro export. Analyzuje vybraný trh.
- Poté vyhledá obchodní příležitost a možnou spolupráci s cílovými obchodními řetězci – nejčastěji duty free obchody na letišti či velké obchodní řetězce (hypermarket, supermarket, diskont).
- Distributor podepíše smlouvu dle požadavků Kouvolan Lakritsi (sjedná minimální odebírané množství, volbu přepravy, platební podmínky, dobu dodávky a další).
- Distributor vybere a zprostředkuje transport zboží k cílovému zákazníkovi (nejčastěji nákladním vozidlem či lodní dopravou v kontejnerech – Kanada).
- Většina zákazníků nemá povoleno odložení splatnosti plateb (zejména objednávky do 5.000 eur). Zákazník zaplatí a sjedná objednávku s distributorem na další období, jelikož Kouvolan Lakritsi vlastní pouze jednu výrobní kapacitu, je nutné objednávky sjednat s dostatečnou časovou rezervou.

- Většina firem umožňuje svým dlouhodobým zákazníkům se stát jejich distributory pro dané zahraniční teritorium po důkazu oboustranné výhodné spolupráce. Nicméně Kouvolan Lakritsi tyto možnosti nenabízí.

V jiném případě jsou výrobky vystavené na každoročním festivalu cukrovin v centru Helsinek, kam se scházejí obchodníci s cukrovinkami z celé Evropy. Díky tomu, že Kouvolan Lakritsi vyhrála cenu za nejlepší lékořicové cukrovinky ve Finsku, dostává v poslední době nabídky zakázek automaticky bez nutnosti hledání příležitostí. K tomu využívá především domácí **agenty**, kteří zakázky zpracovávají a vyhodnocují, zda jsou v rámci výrobních kapacit proveditelné či nikoli.



Tabulka 5: Mezinárodní obchod Kouvolan Lakritsi v roce 2016

Skandinávské země:	Forma vstupu na trh		Produkt	Četnost vývozu	Typ transportu	Zisk (eura)
<b>Norsko</b>	Přímý export	Obchodní řetězec	Všechny produkty	Podle objednávek	Nákladní vozidlo/Lodní	8.000
<b>Švédsko</b>	Nepřímý export	3x domácí agent 1x domácí distributor	300 g juicy bites (klasické, slané)	Týdně	Nákladní vozidlo/Lodní	200.000
<b>Dánsko</b>	Nepřímý export	Domácí distributor	Na zakázku	Týdně	Nákladní vozidlo/Lodní	600.000
Ostatní evropské země:						
<b>Německo</b>	Přímý export	Obchodní řetězec	500 g juicy bites	2-3 x ročně	Nákladní vozidlo/Lodní	5.000
<b>Španělsko</b>	Nepřímý export	Domácí agent	500 g juicy bites	3-4 x ročně	Nákladní vozidlo/Lodní	5.000
Mimo Evropu:						
<b>Kanada</b>	Nepřímý export	Domácí distributor	500 g juicy bites	2-3 x ročně	Lodní (kontejner)	3.000
<b>Zisk z exportu:</b>						<b>821.000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza zohledňující faktory pro samotný chod a úspěšné podnikání firmy byla posuzována na základě osobních konzultací s ředitelem firmy Kouvolan Lakritsi a s jeho interními zaměstnanci a dvěma domácími distributory, kteří mají bohaté zkušenosti se zahraničními aktivitami dané firmy. Do SWOT analýzy autorka zapojila faktory spojené s českým trhem.

#### 4.3.3.1 Silné stránky

Silnou stránkou firmy Kouvolan Lakritsi jsou dlouhodobé **zkušenosti se zahraničními aktivitami**. Firma má pevné zázemí ve Skandinávských zemích, kde operuje s kvalitním obchodním týmem a skupinou distributorů, jenž mají bohaté zkušenosti s mezinárodním obchodem v celé Evropě. Firma soustředí svou zahraniční činnost nejen na skandinávské trhy, kterým se nemusí tolik přizpůsobovat, ale také na velmi odlišné trhy jako Španělsko, Kanada a Německo.

Firma se vyjímá vysokou kvalitou cukrovin vyrobených z **kvalitních surovin** a vysokého procentního **podílu lékořicového extraktu** dováženého od dlouholetých dodavatelů. Dlouhodobě uspokojuje své zákazníky v udržení tradiční receptury svých výrobků. Kouvolan Lakritsi v posledních dvou letech změnila **design balení** podle celosvětově známého designera Eero Aarnio, čímž splňuje požadavky českých spotřebitelů a reaguje tak na současné české trendy v balení cukrovin.

I přes nátlak světových trendů se Kouvolan Lakritsi nerozhodla maximalizovat výrobní množství, ale stále se zaměřuje na **udržení kvality**, jenž byla oceněna celosvětovou televizí MTV, a také na **dodržení svých dodávek**, které za poslední rok nezpozdíly ani jednou. Spotřebitelé jak skandinávští, tak čeští velmi pozitivně reagují na **podporu prodeje**, kterou Kouvolan Lakritsi vždy při vstupu na zahraniční trh nabízí (prodejní stojany) a také na **společensky odpovědnou firmu** v oblasti šetrnosti k životnímu prostředí – využití bio plynu ve výrobním procesu.

#### 4.3.3.2 Slabé stránky

Mezi značné nevýhody Kouvolan Lakritsi je využití pouze **vnitrozemských exportních distributorů a agentů**. Pokud firma využije distributory z českého trhu, mohla by se vyvarovat možným vzniklým překážkám zejména při hledání vhodných prodejních míst. Zahraniční distributoři/agenti jsou obeznámeni s tamním trhem lépe, než zprostředkovatelé operující ze zahraničí, kteří nejsou schopni okamžitě reagovat na změny cílových spotřebitelů. Což také znesnadňuje samotnou **komunikaci mezi obchodníky**, kteří jsou vázáni mnohdy pouze na e-maily a telefonáty.

Kouvolan Lakritsi neusiluje o zvýšení výroby svých produktů, čímž přichází o možnost nárůstu zisků. Podnik také odmítá investovat do nových výrobních kapacit a tudíž je **omezena výrobním a skladovacím množstvím**. Bohužel je neochotna přistoupit na možnost investic cizí firmy, což by mohlo zvýšit export do celé Evropy.

V současné době se většina obchodních řetězců spoléhá na nákup zboží přes **Internet**, což Kouvolan Lakritsi neumožňuje. Díky čemuž ztrácí potencionální rozšíření svých klientů. Čeští spotřebitelé nakupují cukrovinky zejména v sezóně, kdežto lékořicové výrobky nevykazují žádnou sezónnost a jsou určeny pro denní potřebu.

#### 4.3.3.3 Příležitosti

Na českém trhu lze nalézt pouze dva typy lékořicových cukrovin, které se obsahově liší od Kouvolan Lakritsi cukrovin. Velkou příležitostí je budování pevné značky na vysoké kvalitě zboží a podpoře konzumaci zdravých cukrovin zejména pro mládež. Díky **vládě ČR** se od nového roku nesmí ve školních automatech na jídlo a bufetech vyskytovat cukrovinky s umělými barvivy, jenž pendreky na českém trhu obsahují, na rozdíl od finských. Regionální a národní politika podporuje růst povědomí o zdravém stravování, čímž ulehčuje prodej těchto cukrovin i za vyšší cenu, pokud splňuje požadavky na kvalitu. **Ochotu zaplatit vyšší cenu** podporuje fakt poklesu míry nezaměstnanosti a inflace v poslední letech.

#### 4.3.3.4 Hrozby

Mezi hrozby pro mezinárodní obchod Kouvolan Lakritsi patří zejména vysoká konkurence **globálních značek**, jenž intenzivně sledují chování konkurenčních malých a středních

podniků a na základě nich tak rapidně snižují cenovou hladinu, aby byla dostupná pro širokou veřejnost. Kouvolan Lakritsi se navíc nezaměřuje na marketingové praktiky jako je tomu u globálních značek. Globální značky díky svému pevnému postavení na českém trhu mají větší vyjednávací sílu zejména u hypermarketů a maloobchodních řetězců.

Velká hrozba spočívá v dlouholetém zvyku českých spotřebitelů na nekvalitní **barevné pendreky**, jenž ovládají český trh. **Neznalost zdravých účinků lékořice** a černá barva by mohla odpudit potenciální zákazníky. Tudíž je nezbytné investovat do podpory prodeje a dalších marketingových strategií.

Tabulka 6: SWOT analýza pro Kouvolan Lakritsi

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Stabilní pozice na trhu	Vnitrostátní distributor/agent	Český trh bez lékořice	Potencionální ekonomická krize
Obchodní tým	Omezené komunikační kanály se zákazníkem	Trend zdravých cukrovin	Nesezónnost zboží
Zkušenost se zahraničním obchodem	Omezená výrobní a skladová kapacita	Podpora vlády ČR pro prodej zdravých cukrovin	Silná konkurence globálních značek
Vysoká kvalita výrobků	Postrádání finančních prostředků na rozšíření výroby	Otevřené zahraniční trhy	Zvyk spotřebitelů na barevné pendreky
Kvalitní suroviny	Malá známost značky v Evropě u koncových spotřebitelů	Ochota spotřebitelů zaplatit vyšší cenu za vyšší kvalitu	Dodávky do hypermarketů
Poměr cena / kvalita	Nemožnost internetového prodeje	Český trend potravin podobný skandinávskému	
Reakce na specifické trendy	Celoroční prodej bez sezónnosti	Trend zdravých cukrovin	
Moderní design		Podpora vlády ČR pro prodej zdravých cukrovin	
Stálost tradiční receptury		Pokles nezaměstnanosti	
Dodržení termínů dodávek			
Podpora prodeje			
Ekologicky šetrná výroba			

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Motivy vstupu na český trh

Od roku 2001 patří Finsko mezi přední obchodní partnery České Republiky, zejména díky nízkým daňovým sazbám v soukromém obchodním sektoru. Avšak obecně lze říci, že daňové sazby v ČR jsou podstatně nižší než při podnikání ve Finsku. (The Heritage Foundation, 2016) Český trh se vyjímá svou flexibilitou, pomalým, ale jistým poklesem míry celkové nezaměstnanosti. Ovšem riziko představuje kolísání minimální roční mzdy, která se pohybuje okolo 300 EUR měsíčně. Finské výrobky patří do středně drahé kategorie zboží, tudíž bude muset najít klientelu z vyšší než průměrné mzdové kategorie obyvatel. Míra inflace od roku 2012 dosahuje nízkých hodnot, a neměla by zásadně ovlivnit zahraniční obchod firmy Kouvolan Lakritsi a jejich výrobků. Jejich ceny by měly být nižší, což představuje jistou výhodu pro české spotřebitele. Riziko pro oslabení měny v dalších 5 letech podle České národní banky také nehrozí.

Trend české ekonomiky vykazuje známky nejistoty pro podnikání, avšak do budoucna se jeví jako vhodné prostředí pro možný vstup pomocí exportu díky velmi nízkým daňovým sazbám, nízké inflaci a možnosti volného vstupu na trhu v rámci EU. (ČSÚ, 2016) ČR byla celkově vyhodnocena ve studii Doing business podle Světové obchodní banky (2016) za zemi s průměrnými podmínkami pro podnikání. Zahraniční obchod také není ohrožen stavem dopravní infrastruktury, kdy se v posledních letech navyšují finance na obnovu a úpravu pozemní komunikace a sestavují se plány na její transformaci, což nijak nezkomplikuje distribuční plány Kouvolan Lakritsi. ČR má strategicky významnou geografickou polohu a její kvalita a rozsah odpovídá standardu rozvinutých ekonomik a i přes průměrnou silniční dopravu to pro Kouvolan Lakritsi nepředstavuje značný problém. Nicméně nedodržení termínu dodání by mohlo zkomplikovat obchodní vztahy či navýšit náklady na distribuci

Česká Republika je členem EU, což představuje výhodu pro mezinárodní obchod, který není limitován. (COMM, 2016) Kouvolan Lakritsi tudíž nepotřebuje speciální povolení ani certifikáty pro vstup na český trh. Povinností je pouze doložení, že dovezené lékořicové

cukroviny splňují následující podmínky: bezpečnost, označení a splňují specifické požadavky a nařízení upravené v:

- Zákoně č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích pro ČR,
- Nařízení 178/2002/ES obecné zásady, požadavky a postupy porušení bezpečnosti potravin.

Cílem podnikání Kouvolan Lakritsi je samozřejmě dosažení zisku, avšak ještě důležitější je udržení úrovně kvality a image firemní značky. Šíření firemní značky pod záštitou vysoké kvality a zdravých účinků lékořicových cukrovin je pro Kouvolan Lakritsi zásadní. Expanze na český trh vychází z podobných předpokladů, avšak ještě více láká představa využití niche marketingu. Český trh nabízí možnost rozšíření znalosti o pozitivních účincích lékořice samotné a představuje perfektní prostředí se specifickým segmentem lišícím se od světových trendů, které cílí na kvantitu, ne však na kvalitu.

Český trh pro Kouvolan Lakritsi také nabízí možnost zvýšení ziskovosti a potencionální možnosti pro rozšíření výrobních kapacit díky své geografické pozici. Firma doposud nechtěla rozšířit své výrobní kapacity do cizích zemí, avšak český trh díky nízkým daňovým sazbám a levnější pracovní síle představuje jistý potenciál. Taktické umístění země v samém srdci Evropy by umožnilo rozšíření lékořicových cukrovin do okolních zemí EU snadněji než export ze severních zemí jako je Finsko.

Pozitivním předpokladem pro úspěšný vstup na český trh je fakt, že v posledních 3 letech se Kouvolan Lakritsi rozšířila do dvou zemí. Španělsko a Kanada a zvýšila tím objem prodeje o 4 %.

Dalším motivem pro vstup na český trh je fakt, že od nového roku se ve Finsku a dalších Skandinávských zemích změnil zákon upravující prodej cukrovin tvarovaných do napodobenin tabákových výrobků. Druhým nejvíce prodávaným zbožím firmy Kouvolan Lakritsi jsou gumová lízátka ve tvaru dýmky. Od nového roku byla firma nucena změnit název a formu lízátka, aby splňovala podmínky nového zákona. Tento zákon se rozšířil nejen ve Finsku, ale také ve Švédsku a Dánsku, kam putuje celkem 11 % těchto lízátek ve tvaru dýmky. Jedinečnou příležitost tak představuje český trh, jenž tento ani podobné zákony nemá a do budoucna neplánuje. (Townsend, 2013; Leppänen, 2017)

**Závěr:** ČR se svým bezbariérovým vstupem na trh a jako významný obchodní partner Finska představuje pro Kouvolan Lakritsi možnost dosažení vyššího zisku s dílčím cílem zvýšení nehmotné hodnoty organizace (image).

## 5.2 Segmentace, targeting, positioning

Na českém trhu lze nalézt všechny typy subjektů obchodujících s cukrovinkami. Nejvýznamnější kanály pro prodej cukrovin představují zejména hypermarkety, jejichž podíl obrátu činí 33 %. Dalším významným prodejním kanálem jsou tradiční české trhy, které však vykazují známky rostoucí sezónnosti zejména v období Vánoc a Velikonoc.

Vzhledem k tomu, že Kouvolan Lakritsi vlastní pouze jednu výrobní kapacitu a svou domácí i mezinárodní obchodní činnost necílí na maximalizaci výroby, zaměření firmy na velkoobchodníky by tudíž bylo nevýhodné. Díky současné politice firmy, která realizuje objednávky v rámci svých výrobních kapacit a zároveň cílí na minimalizaci nákladů na distribuci, je nevhodné volit jako obchodní partnery velkoobchodní řetězce, jenž požadují zpravidla velkoobjemové objednávky. Kouvolan Lakritsi je schopna uspokojit tyto velkoobjemové zakázky pouze na domácím trhu, bohužel na zahraničním trhu ne. Tyto obchodní řetězce také stanovují pevné termíny dodávek s vysokými pokutami, což nepředstavuje až takový problém pro Kouvolan Lakritsi dodržující stanovené termíny, avšak prosazení lékořicových cukrovin v tak obrovské obchodní síti může představovat problém.

Za potencionální obchodní partnery lze tedy považovat maloobchodní řetězce či samotné distributory. Distributoři znají velmi dobře český trh a tím i české spotřebitele, jimž se dokáží snadno přizpůsobit. Většina z nich zaměřuje svou činnost zejména na dovoz zahraničních cukrovin, které prodává přímo zákazníkům nebo obchodním řetězcům jako jsou supermarkety či hypermarkety. Firma s nimi spolupracuje na bázi vzájemně domluvených podmínek a závazně stanovených termínech, což Kouvolan Lakritsi zná velmi dobře díky letité spolupráci s mnoha distributory. Další možnost představuje prodej pendreků v tzv. duty free obchodech na letišti v oblasti za bezcelní zónou. Kouvolan Lakritsi své výrobky prodává maloobchodníkům na letištích ve všech zemích kromě Německa a Španělska.

**Závěr:** Kouvolan Lakritsi by měla zaměřit svůj prodej lékořicových cukrovin zejména na maloobchodní řetězce díky nemožnosti uspokojit velkoobjemové zákazníky pro velkoobchodníky.



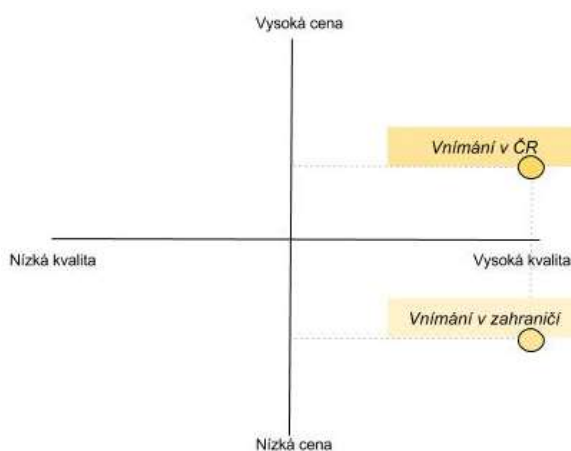
### 5.2.1 Positioning produktu

Kouvolan Lakritsi využívá výhradně svých distributorů, jenž mají zodpovědnost za vyhledání obchodních partnerů na zahraničním trhu a v neposlední řadě za positioning produktů na trhu. Po uzavření kontraktu někdy přechází část zodpovědnosti za marketingové aktivity pro lékořicové cukroviny na obchodního partnera. Jedná se o zásadní věc, od které se odvíjí vnímání cukrovin spotřebiteli. Kouvolan Lakritsi své produkty nabízí na domácím trhu pouze v hypermarketech K-supermarket a S-market, jejichž podíl na domácím trhu je zásadní. Výhradním distributorům se podařilo lékořicové cukroviny na zahraničních trzích dostat nejčastěji do obchodních řetězců a do tzv. free duty obchodů umístěných na letišti. V obou případech jsou pendreky vnímány jako cukrovina vysoké kvality za středně nízkou cenu.

Podle autorky vlastního šetření bylo prokázáno, že čeští spotřebitelé by lékořicové cukroviny vnímali jako středně drahý produkt s vysokou kvalitou. Nejčastější místo nákupu pendreků je jednoznačně v obchodních řetězcích supermarketů, kde respondenti nakupují základní potřeby. Dalším místem jsou farmářské trhy a jiné trhy, kde převažují prodeje jednokusových pendreků (8g) s nízkým obsahem lékořicového extraktu. Tvrzení také vychází z několika průzkumů uveřejněných na Euromonitor (2016).

**Závěr:** Kouvolan Lakritsi by spolu se všemi distributory měla pravidelně informovat své nové distributory o positioningu v ostatních zahraničních zemích s cílem harmonizace povědomí zákazníků o produktech firmy – vysoká kvalita za přiměřenou cenu.

Graf 4: Mapa vnímání produktu Kouvolan Lakritsi v ČR a v zahraničí



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.2.2 Riziko konkurence

Na českém trhu se nachází celkem 5 konkurenčních firem, jenž nabízí lékořicové cukrovinky, nejčastěji pod názvem pendrek. Kombinací přístupů Welcha (2007), Porterovy a SWOT analýzy lze shrnout konkurenční rizika pro Kouvolan Lakritsi, jenž hrozí na českém trhu. Tabulka 8 zobrazuje ucelený pohled na konkurenční strategie a řadí konkurenci podle rizika. (1 – nejvíce riziková firma, 5 – nejméně riziková firma)

**Jakou roli hraje konkurence na českém trhu?** – Všechny firmy zaměřují svou obchodní činnost na výrobu a prodej cukrovin, kde pouze Vidal Candies a Fini se soustředí převážně na cukrovinky z lékořicového extraktu (pendreky), který se podílí pouhými 2 až 3 % v celkovém obsahu pendreku. Všechny pendreky jsou prodávány nejvíce v hypermarketech, poté supermarketech a na veřejných trzích v sezóně. (viz Tabulka 8)

**Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?** – Mezi silné stránky patří znalost trhu a spotřebitelského chování díky letité praxi nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. Naopak mezi slabé stránky se řadí jejich nabídka pendreků nízké kvality s nízkým obsahem lékořicového extraktu a absolutní neznalost pozitivního vlivu na zdraví.

Podle autorky dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 75 % respondentů (z 200) nakupuje pendreky, kdy nebyla prokázána závislost na pohlaví. (viz Příloha 9, 11) Mezi nejčastěji nakupované pendreky označili z více možností právě tyto značky uvedené v tabulce 7.

Tabulka 7: Nejčastěji nakupované pendreky mezi českými spotřebiteli

Název firmy	Počet označení
Haribo	120
Candy Plus	51
Vidal Candies	34
Candy Spain	28

*Zdroj: Autorky vlastní dotazníkové šetření*

Jasně největším favoritem v oblasti nákupu pendreků je zejména firma Haribo, která představuje největšího konkurenta pro Kouvolan Lakritsi, a která současně také nabízí na českém trhu černé pendreky, avšak ne s takovým obsahem lékořicového extraktu jako je tomu u KL výrobků. Druhým zásadním konkurentem je firma Candy Plus, která se těší

oblíbeně zejména na farmářských trzích, kde je prodávána zejména po kusech, tedy jednotlivých 8g šlahounech.

**Závěr:** Kouvolan Lakritsi se od firem liší využitím kvalitních surovin při výrobě lékořicových cukrovin, ale také designem samotných pendreků a obalu, k čemuž využívají celosvětově uznávané designery. Kouvolan Lakritsi nabízí lékořicovou cukrovinku, jenž se obsahově a vzhledově liší od konkurence – jedná se o diferenciaci produktu. Firma chce nabízet pendreky zejména díky pozitivním účinkům na zdraví jako náhražku za nezdravé cukroviny. Kouvolan Lakritsi nachází tzv. tržní výklenek, tedy nabídku pendreků, jenž český trh absolutně postrádá. Firma se i díky této výhodě vždy zaměřuje na maximalizaci kvality oproti kvantitě jako je tomu u konkurence. Cílem je udržení dlouhodobé tradice, na níž firma vybudovala svou image.

Tabulka 8: Konkurenční strategie

Riziko	Firma	Mezinárodní marketing	Internacionalizace		Produkt		Cíl
			Vstup	Přístup	Pendrek s více než 4 % extraktu	Zaměření	
1	Haribo	Globální	Klasický	Geocentrický	Ne	Gumové bonbóny	Maximalizace zisku
4	Candy Plus	Interkulturní	Klasický	Regiocentrický	Ne	Gumové bonbóny	Investice do výrobních kapacit
3	Vidal Candies	Interkulturní	Born Global	Polycentrický	Ne	Pendreky	Maximalizace množství a zisku
5	Candy Spain	Globální	Born Global	Geocentrický	Ne	Gumové bonbóny	Maximalizace množství s vysokou kvalitou
2	Fini	Vývozní	Klasický	Etnocentrický	Ne	Pendreky	Maximální přizpůsobení se zákazníkovi

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Výběr vhodné spolupráce

Kouvolan Lakritsi bohužel nedosahuje potřebných finančních zdrojů pro volbu kapitálových vstupů na zahraniční trh, tudíž bylo možné uvažovat pouze o vývozních možnostech vstupu na český trh a o vstupech nenáročných na kapitálové finance. Proto zvolila vždy pozvolné vstupy na zahraniční trhy podle klasických teorií. V současnosti se nachází ve fázi, kdy veškerou výrobu provádí na tuzemském trhu (ve Finsku) a vyváží ji na blízké trhy se stejnou strategií.

Podle výzkumu Luostarinen (1994) si až 96 % finských výrobních společností pro vstup vybírá formy, jenž jsou nezávislé na finančním kapitálu, a nejčastěji tak volí export. Faktem je, že Kouvolan Lakritsi nevstupuje na zahraniční trh poprvé, ale má letité zkušenosti s dalšími evropskými zeměmi, kde vždy volila export jako formu vstupu. Export je nejčastěji vybrán jako první fáze internacionalizace podniku, kde není zapotřebí využití jiných společností, jenž se díky ztrátě kontrolovatelnosti obchodních aktivit mohou potenciálně stát konkurencí.

Kouvolan Lakritsi využívá ve všech svých mezinárodních aktivitách pouze export. U exportu převažuje volba nepřímého exportu s využitím služeb agenta či distributora. Kouvolan Lakritsi využívá také přímého exportu, avšak to pro ní představuje vysoké riziko díky neznalosti českého trhu a jeho spotřebitelů.

Další studie potvrzuje, že 35,3 % finských společností často využívá nepřímý export v podobě domácího prostředníka (agenta, distributora) jako je tomu v případě Kouvolan Lakritsi. Finové jsou známí díky uchování důvěry pouze v lidi stejné národnosti, což jim může způsobit problémy při podnikání v mezinárodním měřítku. Proto by Kouvolan Lakritsi měla zvolit prostředníka, nejlépe českého, který má dostatek zkušeností na místním českém trhu a potenciálně snižuje riziko neúspěchu. Další možností je využití stávajících domácích (finských distributorů) a pokračovat tak v letité zkušenosti.

**Závěr:** Kouvolan Lakritsi by ve formě vstupu, tedy v exportu, na český trh měla pokračovat stejně, jako činí u všech jiných destinací. Český trh se stává více specifickým a odlišným od ostatních trhů, kde firma dosud působí. Nejvhodnější volbu tudíž představuje nepřímý export s volbou zahraničního prostředníka nejlépe distributora, jenž přebírá zodpovědnost za marketingové aktivity a zná český trh lépe než finští distributoři či agenti.

- Mezinárodní marketing: Vývozní
- Vstup: Klasická teorie – pozvolný vstup na český trh
- Přístup: etnocentrický směřující zejména na domácí trh a poté na zahraniční
- Forma vstupu: nepřímý export – distributor (první fáze Uppsala model)

### **5.3.1 Rizika exportu**

Velkým rizikem pro firmu je fakt, že distributor přebírá plnou zodpovědnost za uvedení produktů na český trh. Nicméně po letité zkušenosti s distributory, Kouvolan Lakritsi ví, jak uzavřít smlouvu s náležitými podmínkami ochrany obchodu. Kouvolan Lakritsi musí eliminovat tato rizika a zachovat si stále dostatečnou kontrolu v rukou managementu firmy.

Podnik musí dále počítat s tím, že část tržeb z prodeje přechází na distributora, avšak tím se snižuje hrozba z neúspěchu na českém trhu, jelikož plnou zodpovědnost přebírá distributor. Vhodná volba správného distributora, který obchoduje v souladu se všemi požadavky a cíli podniku, je velmi obtížné.

Nejvhodnější volba spočívá v samotné analýze českého trhu vlastními prostředky, které umožní stanovit obchodní příležitosti v ČR. Kouvolan Lakritsi tyto obchodní cesty provádí pokaždé při vstupu na zahraniční trh, avšak pomocí svých již stálých domácích agentů. Avšak v tomto případě je návrh opačný. Podnik by měl vyslat na pracovní cestu svého interního zaměstnance, jenž je schopen v hlavním městě Praha navštívit prodejny s cukrovinami, porovnat konkurenční zboží, využít veřejných farmářských trhů a nabídnout zde lékořicové produkty na ochutnávku a jiné. Díky tomu je firma schopna lépe zvolit distributora na základě vlastních zkušeností oproti pouhé referenci.

Je také nutné zvolit jinou vývozní strategii než jaká je používána na všech Skandinávských trzích, které se v mnoha směrech podstatně liší od českého trhu.

### **5.3.2 Cíle a vize firmy**

Ve spolupráci s Timo Nisula a jedním z jeho výhradních distributorů byly navrženy základní cíle pro hodnocení úspěšnosti vstupu na český trh.

- Pozvolné proniknutí do maloobchodní sítě a na farmářské trhy v hlavním městě Praha na základě zkušeností a dlouhodobých smluv s distributory.
- Velký důraz na dostatečné zásobování, optimální rozvržení výrobní a distribuční strategie na základě vlastností lékořicových cukrovin – brát vždy v potaz spotřební lhůtu produktu, dobu dodání a zároveň omezené výrobní kapacity.
- Možnost rozšíření portfolia produktů na českém trhu až v druhé fázi internacionalizace. Nejdříve dodávat speciální menší balení pendreků (50 - 150g) a po upevnění pozice na trhu a při konstantním trendu zdravých potravin rozšířit větší a cenově výhodnější balení 300g a 500g juicy bites.
- Upevnění pozice na trhu díky niche marketingu pro další potenciální rozvoj a expanzi společnosti s možností přechodu na přímý export a rozšíření internetového prodeje.

Obecným cílem průniku na český trh je posílení značky Kouvolan Lakritsi a upevnění znalosti vysoké kvality jejich výrobků za přiměřenou cenu. Vizí společnosti není masová výroba a maximalizace zisku se zaměřením na minimalizaci nákladů. Naopak udržení tradiční receptury a znalosti blahodárných účinků konzumace lékořicových výrobků mapují rostoucí trend na českém trhu.

### 5.3.3 Návrhy na hledání distributora

Před samotným započítím obchodování se pro Kouvolan Lakritsi nabízí možnost pomoci od několika obchodních organizací, které pomáhají najít nejvhodnějšího obchodního partnera. Kouvolan Lakritsi může využít pomoci obchodní organizace „**Finland-Central Eastern European Countries Trade Association**“. Tato organizace nabízí všem finským firmám podporu v oblasti internacionalizace se zaměřením na odstranění překážek obchodu, vlivu mezinárodních dohod na uzavírání obchodů a investiční podpůrné iniciativy ze strany podniků. Kromě toho nabízí firmám výpomoc v oblasti dokumentů nezbytných pro zahraniční obchod. Druhou možností využití služeb je speciální organizace zvaná „**Team Finland Trade Mission**“ sídlící v Praze a zřízená finským Ministerstvem zahraničních záležitostí. Obchodní tým z Finska navštěvuje Českou Republiku v pravidelných intervalech kvůli organizaci workshopů s cílem šíření povědomí o finských společnostech na českém

trhu a najít nové obchodní příležitosti mezi těmito zeměmi. Finští podnikatelé jako Kouvolan Lakritsi tak mají jedinečnou příležitost se zúčastnit těchto workshopů, kde se dozví potřebné informace o daném trhu a segmentu, jenž jim pomůžou v oblasti podnikání na českém trhu. (Tasanen and Vesterinen, 2015)

Další možností jak najít vhodného distributora je **oslovení českých distributorů konkurenčních značek**, což představuje pro Kouvolan Lakritsi výhodu díky snazšímu proniknutí distribučních kanálů. Další možností jak získat vhodného distributora je osobní návštěva mezinárodních veletrhů cukrovin či od stávajících obchodních partnerů, kteří mají zkušenosti v dané oblasti. Při oslovení obchodního partnera v ČR nemusí finští podnikatelé volit nijak odlišné metody komunikace. Naopak čeští podnikatelé jsou mnohdy flexibilní a kreativní, se snahou uspokojit obě strany. I přesto může firma zvolit nejjednodušší cestu pro hledání partnerů prostřednictvím **internetu**, kde se podnik mnohdy dozví zásadní informace a komunikace nejčastěji probíhá pomocí e-mailu.

Kouvolan Lakritsi by měla dále vyzkoušet možnosti prezentace svých lékořicových cukrovin na celosvětově známém **veletrhu cukrovin ISM**. (ISM, 2017) Podnik zde byl již jednou v roce 2013, díky čemuž získal distributory na německém a španělském trhu. Zástupci z firmy Kouvolan Lakritsi se zde mohou osobně setkat s novými potencionálními distributory a najít tak novou příležitost nejen na českém, ale i jiném evropském trhu. Osobní komunikace je v oblasti navazování nových obchodních vztahů vždy zásadní zejména díky možnosti získání nových informací, často dosažitelných pouze při osobním setkání. Tyto informace mohou pro firmu mnohdy představovat zásadní krok při rozhodování, zda na daný trh expandovat či nikoliv.

Pokud si firma zvolí vhodného distributora a zváží oboustranné výhody obchodní spolupráce, je nutností, aby firma Kouvolan Lakritsi poskytla nezbytné vzorky na ochutnávku a katalog zdarma distributorovi, který tyto materiály často využívá pro marketingové aktivity. V počátku Kouvolan Lakritsi zboží nabízí za nižší cenu než je standardní, aby ověřila tržní potenciál. Mnohdy se stává, že distributoři se snaží zaujmout výhradní postavení již zpočátku, proto je nezbytné ošetřit tyto podmínky ve smlouvě např. pravidelným procentním růstem tržeb v sezóně a jiné. Všechny tyto znalosti již Kouvolan Lakritsi vlastní, tudíž je pouze nezbytné získat vhodného distributora.

**Závěr:** Nejvhodnějším způsobem bude návštěva celosvětově známého veletrhu cukrovin ISM, kde firmy vynaloží část financí na propagaci svých výrobků, jako tomu bylo v roce 2013, díky čemuž získala Kouvolan Lakritsi možnost vstupu na německý a španělský trh. Další možností je výběr stejného distributora jako konkurence.

#### **5.3.4 Candy Store**

Na základě autorova vlastního průzkumu byla Kouvolan Lakritsi navržena spolupráce s českým distributorem Candy Store, jenž na českém trhu působí od roku 2011. Jedná se o rodinnou firmu, jejímiž hlavními hodnotami podnikání jsou vysoká a vždy 100 % kvalita, spolehlivost, pružnost v dodávkách i sortimentu a zejména špičkový servis. Firma se zabývá zejména dovozem britských a amerických cukrovin, které se na českém trhu nedají sehnat. Díky vysoké oblíbenosti firma expandovala a rozrostla se až do 11 poboček v České Republice, a současně otevřela novou pobočku v hlavním města Slovenska. V posledních dvou letech zaměřuje své aktivity na velkoobchodní činnost, kdy dodává své výrobky za velkoobchodní ceny do restaurací, barů a místních supermarketů. Zároveň je možné veškeré produkty zakoupit prostřednictvím e-shopu.

Pro Kouvolan Lakritsi představuje tento distributor jedinečnou šanci k proniknutí na český trh. Candy Store by umožnil prodej nejen ve svých specializovaných 12 pobočkách zároveň, ale současně by také nabízel lékořicové cukroviny na svém e-shopu. Díky prodeji pendreků za velkoobchodní ceny, lze Kouvolan Lakritsi umožnit snazší přístup do obchodních řetězců. Riziko však představuje fakt, že produkty dovezené tímto distributorem dováží množství amerických lékořicových cukrovin, které představují nové potencionální konkurenční výrobky. Avšak pokud by byl produkt zařazen do speciální sekce zdravých cukrovin, jako je zde např. Bezlepkové potraviny, je možné potencionální riziko snížit. (Candy Store, 2017)



Tabulka 9: Možnosti vstupu Kouvolan Lakritsi na český trh

Možnosti vstupu		Výhody	Nevýhody
Vývozní operace	Přímý export	Předchozí pozitivní zkušenosti firmy Plná kontrola nad zahraničním prodejem a mark. aktivitami Úspora finančních nákladů na internacionalizaci Snazší budování dlouhodobých vztahů Rychlejší reakce na změny trhu Přímý kontakt se zákazníky Lepší uplatnění marketingu Krátký exportní kanál	Neschopnost nabídky všech odborných služeb Přímý prodej českému spotřebiteli Neznalost spotřebitelského chování Chybí internetový prodej Nutnost investic do organizace prodeje Vyšší potřeba zásob a času Přímá konfrontace s konkurencí v ČR
	Nepřímý export	Předchozí pozitivní zkušenosti firmy (nenáročnost na předchozí zkušenosti) Úspora finančních nákladů na internacionalizaci Snížení rizika neúspěchu na českém trhu Využití stávajících distributorů	Chybí kontrola nad českým prodejem zejména kvalita pendreků Hrozba ztráty příležitosti na českém trhu Podíl tržeb z prodeje (marže prostředníkovi) Delší exportní kanál
	Exportní aliance	Úspora finančních nákladů na internacionalizaci Snížení rizika neúspěchu Lepší vyjednávací pozice s možností regulace ceny	Riziko ztráty samostatnosti
Vstupy nenáročné na kapitálové investice	Licensing	Možnost vyhnout se dovozním omezením (V ČR neexistují) Úspora finančních nákladů na internacionalizaci Možnost ochrany značky licencí	Převod know-how a přesun výroby do ČR je v rozporu s politikou firmy Možnost kopírování nápadu novým držitelem
	Franchising	Sdružení pod společnou obchodní značkou Jednotné standardy	Nutnost pořádání školicích programů s předáním všech informací a znalostí jako výběru lokality, design, financování Nutnost investice do pobočky Nutnost rozšíření produkce je v rozporu s cílem firmy
	Management contracting	Kontrola nad operacemi na zahraničním trhu Možnost sjednocení všech aktivit spojených se zahraničím pod jedno vedení Možnost řízení zahraničních aktivit jedním manažerem	Dlouhodobé smlouvy Nutnost vysokých požadavků na smluvního partnera Možnost vysoké ztráty díky pochybení smluvního partnera Převod know-how a možnost ztráty Nutnost rozšíření produkce je v rozporu s cílem firmy
	Subcontracting	Úspora finančních nákladů na internacionalizaci a samotný chod firmy (levnější pracovní síla) Zvýšení koncentrace na obchodní činnost Bez nutnosti školení nových zaměstnanců	Pokles soustředěnosti na výrobní proces Převod know-how a možnost ztráty Ztráta kontroly kvality produktů Nutnost rozšíření produkce je v rozporu s cílem firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.4 Marketingový mix

Pro Kouvolan Lakritsi je nutné skloubit požadavky svého distributora spolu s interními cíli a vizí společnosti. I přesto, že Kouvolan Lakritsi se neřídí mottem „Myslet globálně, jednat lokálně“ jako např. výše zmíněný distributor Candy Store, je nutné sestavit marketingový mix vyhovující oběma stranám.

Pro Kouvolan Lakritsi byl na základě analýzy vybrán částečně **adaptovaný mezinárodní mix** a všechny jeho prvky, které jsou přizpůsobeny českému trhu dle specifických požadavků, což přináší sice vyšší náklady, avšak zvyšuje pravděpodobnost návratnosti a podílu na mezinárodním trhu.

### 5.4.1 Výrobní politika

Finsko nesoustředí svou mezinárodní aktivitu na export jakýkoliv sladkostí či nečokoládových výrobků na český trh. Dle autorova výzkumu nebyl zaznamenán žádný lékořicový výrobek původem z Finska na českém trhu, což představuje potenciální výhodu pro Kouvolan Lakritsi v uvedení jejich lékořicových cukrovin na český trh. Dalším důvodem je fakt, že Skandinávské firmy na výrobu cukrovin patří v celosvětovém měřítku mezi nejlepší výrobce lékořicových cukrovin, který český trh postrádá. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016) Kouvolan Lakritsi u svých cukrovin dominuje vysokým podílem výtažku z lékořice. Firma se snaží o udržení tradičního receptu od roku 1960. Opakem jsou konkurenční firmy jako Haribo, která změnila recepturu a nahradila ji levnějšími a nezdravými ingrediencemi. (viz Tabulka 10)

Tabulka 10: Rozdíl mezi Kouvolan Lakritsi cukrovin a jejich konkurencí na českém trhu

KOUVOLAN LAKRITSI	KONKURENCE
- Černá barva	- Barevná škála
- Čerstvost, Jemnost	- Dlouhodobá spotřební lhůta
- Bez umělých barviv	- Umělá barviva
- Více než 4 % lékořicového extraktu	- Méně než 2 % lékořicového extraktu
- Pozitivní účinek na zdraví	- Nulový účinek na zdraví
- Středně vysoká cena	- Vysoké množství cukrů
- Vysoká kvalita	- Nízká cena
- Různé velikost balení	- Malé balení

Zdroj: Vlastní zpracování

Nepostradatelnou součástí při exportu cukrovin na český trh je splnění Nařízení 2004/77/ES povinnost označení produktu (cukrovinky, nápoje), který obsahuje glycyrrhizovou kyselinu (extrakt z lékořice).

Nejvhodnější strategií by tedy byla částečná **adaptace produktu**, respektive přizpůsobení **velikosti, designu a typu balení** na základě současných požadavků českých spotřebitelů. Podle společnosti Marketing System International se rok 2016 vyznačoval trendem ve vzhledu balení cukrovinek, kdy čeští zákazníci požadují znovu uzavíratelná balení či velká balení obsahující větší množství menších balení. Pro většinu Čechů hraje při koupi cukrovin zásadní roli design balení. Co se týče preferencí nákupu černých či barevných pendreků, u 150 českých respondentů z Prahy a okolí jednoznačně vede nákup barevných pendreků, vůči kterým má Kouvolan Lakritsi jasné nevýhody. Výhodou však stále zůstává fakt, že alespoň 35 % respondentů nakupuje černé pendreky, tudíž šance uplatnění na trhu pro Kouvolan Lakritsi pendreky stále existuje. Kouvolan Lakritsi by se podle odpovědí respondentů měla zaměřit na menší balení jako je tomu podle celkového českého trendu v oblasti balení cukrovin. U preference barevných či černých pendreků nebyla prokázána závislost na věkové kategorii. I přesto respondenti starší 36 let nakupují více černé pendreky než mladší generace. (Příloha 9,10, 11)

Výhodou pro Kouvolan Lakritsi je, že se designem balení nemusí přizpůsobit náboženským zvyklostem, jelikož na českém trhu převažují nevěřící. Navíc Kouvolan Lakritsi současně nabízí na finském trhu nový design balení podle celosvětově známého umělce Eero Aarnio, který by mohla využít i na českém trhu.

#### **Návrh výrobků Kouvolan Lakritsi:**

Název: Jack's pipe

Výrobek: želé bonbón/lízátko

Hlavní surovina: lékořicový extrakt 4,5 %

Balení: 50 g

Design: dýmka

(Příloha 3)

Název: Lakritsi Kummitus

Výrobek: želé bonbón

Hlavní surovina: lékořicový extrakt 4,2 %

Balení: znovu uzavíratelné, 6 ks 50 g

Design: Eero Aarnio

(Příloha 4)

### 5.4.2 Cenová politika

Kouvolan Lakritsi na všech zahraničních trzích, zejména ve Skandinávii, využívá **homogenních cen** produktu. To znamená, že výše cen produktů je stejná jak na zahraničním i domácím trhu, i přesto, že podnik musí zohlednit současně náklady spojené s distribucí produktu do zahraničí.

Český trh vykazuje pozitivní trend, zejména v oblasti spotřebitelských výdajů u rychloobrátkového zboží a cukrovinek. (iDnes, 2015) Český spotřebitel průměrně nakoupí až 27,5 kg (2015) cukrovin, tedy o půl kg více než oproti minulému roku. Češi obecně utratí až jednu čtvrtinu svých výdajů za cukrovinky. (Retail News, 2016; Euromonitor, 2016) Současně se čeští spotřebitelé nebojí utratit více peněz za cukrovinky vyšší kvality. Tyto kvalitní cukroviny zároveň podporuje nařízení vlády ČR, jenž zakazuje prodej nezdravých potravin cukrovin ve školních bufetech, kde jsou nahrazeny těmito alternativními cukrovinami, jako může být např. Kouvolan Lakritsi dýmka.

Podle autorky šetření u otázky „kolik jsou spotřebitelé pendreků ochotni utratit za balíček 150 g pendreků“ označila více než polovina respondentů (z celkového počtu 150) cenu v rozmezí mezi 21 a 35 Kč, což je středně vysoká cena za pendreky. Překvapením bylo 31 % odpovědí respondentů, kteří jsou ochotni platit 36 Kč a více, což potvrzuje fakt, že rostoucí trend alternativních cukrovin, které jsou specifické svými vlastnostmi a pozitivními účinky na zdraví, je na českém trhu stále aktuální a žádoucí. (viz Příloha 9)

Kouvolan Lakritsi může zvolit homogenní ceny, avšak i přesto tuto cenu musí adaptovat novým změnám zejména nákladům spojeným s distribucí a marží pro samotného distributora upravených smlouvou (současně s dodacími a platebními podmínkami). Firma společně s distributorem musí sestavit takovou cenu, která by splňovala positioning produktu na domácím trhu a zároveň v zahraničí.

### 5.4.3 Komunikační politika

Jednou ze strategií pro Kouvolan Lakritsi je **Push strategie** zaměřená na komunikaci s distribučními mezičlánky jako jsou velkoobchody a maloobchody pro zajištění správné komunikace s konečným spotřebitelem. Kouvolan Lakritsi využívá tuto podporu prodeje ve

formě reklamních stojanů, které jsou umístěny blíže u pokladen, jako je tomu v českých obchodních řetězcích. Je nutné, aby svému distributorovi současně poskytla tyto stojany.

Na základě autorky dotazníku mířeného pouze na respondenty, kteří si nikdy nekoupili pendrek (25 % z 200 dotázaných), bylo potvrzeno, že 70 % z 150 respondentů by pendrek ochutnalo zejména na základě **reklamy** (59 %) a poté na základě doporučení svých známých, rodiny a dalších. (viz Příloha 9) Podle průzkumu českého trhu je známo, že čeští spotřebitelé obecně nakupují nové výrobky zejména na základě reklamy, podpory prodeje a jiných nástrojů marketingu.

S push strategií se pojí fakt, že čeští spotřebitelé vykazují známky závislosti na **promoakcích**, které tvoří podstatnou část prodeje spotřebního zboží. Kategorie cukrovinek není výjimkou. Podíl prodeje v době promo aktivit prodejců tvoří až skoro 50 % s rostoucím trendem a významností podpory prodeje. Promoakce jsou vnímány českými spotřebiteli jako možnost předzásobení zboží za nízkou cenu, proto je nezbytné, aby distributor Kouvolan Lakritsi zvážil možnost prodeje pendreků za promoční ceny, zejména v období před vypršením spotřební lhůty.

Aby firma zvýšila povědomí o kvalitě svých surovin, je nezbytné, aby se zúčastnila veletrhu cukrovin ISM, který se koná každoročně v Německu. Avšak pro upoutání pozornosti na českém trhu. Autor doporučuje Mezinárodní gastronomický festival GASTROFEX v Českých Budějovicích či Veletrh zdravé výživy a životního stylu v Praze. Na tomto veletrhu ZDRAVÍ má Kouvolan Lakritsi propagační výhodu, kdy představí své výrobky, které jsou vyrobeny s využitím bioplynu. Všechny výrobky firmy Kouvolan Lakritsi mají na obalu speciální označení, která značí, že výrobek byl vyroben s využitím bioplynu. (viz Příloha 2) Tato nálepka, jejíž používání společnost odstartovala na jaře 2015, má zákazníky ujistit, že výrobky jsou tzv. **eco-friendly**, tedy přátelské k životnímu prostředí, což je pozitivním předpokladem úspěchu na českém trhu. Tvrzení je zároveň podloženo výsledky autorčina vlastního šetření, kdy naprostá většina respondentů preferuje společensky odpovědné firmy v oblasti potravinářského průmyslu, které využívají ekologicky šetrnou výrobu s ochranou využití neobnovitelných přírodních zdrojů. 89 % respondentů (z celkového počtu 150) současně odpovědělo, že jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za výrobek, jenž podporuje tento typ výroby. (viz Příloha 9)

Velkou nevýhodu Kouvolan Lakritsi představuje nemožnost prodeje výrobků v **e-shopu**. I přesto, že má Kouvolan Lakritsi plně funkční webové stránky přeložené do třech jazyků, je nutné tuto webovou stránku doplnit o možnost online nakupování, které je u českých spotřebitelů velmi populární. Poté by snadno mohla přejít i k přímému exportu k cílovému spotřebiteli, tedy B2C. Stránka funguje spíše jako obchodní nástroj před B2B zákazníky, který udává kompletní informace a novinky nejen o firmě a produktech, ale i o výrobním procesu, výstavách a veřejných akcích. Podle Evropského statistického úřadu Eurostat (2016) 27 % Čechů využívá možnosti nákupu zboží a služeb přes internet. To pro Kouvolan Lakritsi představuje jistou výhodu, která využívá internet pro komunikaci se svými zahraničními partnery, a tudíž není limitována hledáním potencionálních partnerů.

Podle vlastního dotazníku drtivá většina respondentů odpověděla, že zná pojem pendrek a pouhých 2,5 % tedy 5 respondentů neznalo tento pojem (z celkového počtu 200). Poté následovala otázka pro respondenty, jestli znají pojem pendrek a zda věděli, že je pendrek vyráběn z lékořicového extraktu. Bohužel ani v součtu procent odpovědí „ano“ a „spíše ano“, hodnoty jasně zobrazují, že spotřebitelé pendrek jako název cukroviny znají a nakupují (75 %), avšak nevědí, že je vyráběn z lékořicového extraktu. Respondenti ale vykazují znalosti o účincích lékořice, tudíž není zcela zapotřebí, aby prodejci šířili povědomí o těchto kladných účincích na lidské zdraví. I přesto je zde 60,5 % respondentů, kteří nemají absolutně žádné znalosti o účincích lékořice a zároveň 10 % z nich nezná ani samotnou bylinu. Po otestování hypotéz, zda nejvyšší dosažené vzdělání závisí na znalostech samotné byliny, jejích účincích a spojitosti s výrobou pendreků, nebyla prokázána závislost. (Příloha 11,12) Nicméně z celkového počtu 200 respondentů naprostá většina označila potravinářský obor za nejčastěji využívaný pro zpracování lékořice. (viz Příloha 9)

Autorka navrhuje, aby firma Kouvolan Lakritsi zvýšila povědomí nejen o pozitivních účincích lékořice, ale současně informace o výrobě pendreků z této byliny. Problematika je shledána také v oblasti znalosti opravdové chutě lékořice, respektive lékořicového extraktu. Zhruba 39 % respondentů označilo hořkou a sladkou chuť zároveň, kdy zbylé odpovědi směřovaly na nerozhodnou odpověď „nevím“. (viz Příloha 9,11,12)

#### 5.4.4 Distribuční politika

Pro Kouvolan Lakritsi byl jako forma vstupu na zahraniční trh zvolen export, konkrétně nepřímý, který silně zasahuje do distribuční politiky firmy. Lékořicové cukrovinky patří na českém trhu mezi sezónní zboží a poptávka je ovlivněna zejména cenou a kvalitou zboží. Hlavní roli zde hraje správně organizovaná a rychlá dodávka zboží na český trh z Finska. Kouvolan Lakritsi se během posledních let se svými dodávkami nezpozčila a vzhledem k tomu, že patří do EU, tyto dodávky mohou být zorganizovány ze dne na den. Problém mohou zapříčinit přeplněné výrobní kapacity ve Finsku, které by mohly zpozdit dobu dodání na český trh. Objednávky je proto nutné zadat bezpodmínečně s dostatečným odstupem času a zkoordinovat výrobní proces tak, aby uspokojil objednávky ze všech trhů (domácí i zahraniční). Zejména v období sezóny je nutné zvolené objednávky konzultovat s jednotlivými distributory s časovým předstihem.

Jako formu transportu volí Kouvolan Lakritsi nejčastěji **nákladní vozidlo**, jenž transportuje zboží z Finska na zahraniční trhy. I v případě českého trhu chce zvolit tuto metodu, kdy se objednané zboží odveze z výrobních skladů pomocí nákladních vozidel společně s objednávkami do Německa a Španělska. Tím ušetří náklady spojené s dopravou.

## 5.5 Návrhy a doporučení

Tato část práce se zabývá možným rozšířením diplomové práce. Je nutné zmínit, že v této diplomové práci nezazněly otázky a možné odpovědi, jenž by poskytly ucelený plán pro vstup firmy Kouvolan Lakritsi na český trh.

- Analýza finského a českého trhu v oblasti hledání distributora a agenta pro export lékořicových cukrovin na český trh.
- Analýza vhodné metody transportu výrobků na český trh. Zaměření na bezpečnost, rychlost, nákladovost dopravy mezi výrobcem Kouvolan Lakritsi k finálnímu zákazníkovi na český trh nebo pouze k distributorovi.
- Marketingový plán na rozšíření povědomosti pozitivních účinků lékořicových cukrovin na českém trhu s konkrétním výběrem segmentu finálních zákazníků.
- Výběr způsobu organizace mezinárodního obchodu firmy Kouvolan Lakritsi.

Po dokončení výše uvedených bodů autorka navrhuje spolupráci firmy Kouvolan Lakritsi s firmou Logio s.r.o., která je specialistou nejen na českém, ale i zahraničním trhu v oblasti plánování a řízení toků dodavatelských řetězců. Firma nabízí řešení nejen pro obchodní řetězce, ale pro všechny typy podniků s problematikou řízení zásob od vstupního skladu až k rukám zákazníka. Skvělým nástrojem pro optimalizaci řízení zásob a vytvoření distribuční strategie pro export výrobků firmy Kouvolan Lakritsi na všechny zahraniční trhy by byl Distribution Wizard. Nástroj vytvoří, naplánuje a vypočítá nákladovost na všechny potřebné trasy všech cukrovin exportovaných do zahraničí. (Logio, 2017)

Jedním z dalších návrhů autorky je rozšíření internacionalizace firmy do vyšších fází, tedy konkrétně volby kapitálově náročných metod. Kouvolan Lakritsi již úspěšně působí na 6 zahraničních trzích. Aby rozšířila svou působnost, je nutné investovat do nových výrobních kapacit. Vzhledem ke kulturním bariérám Finů, je vhodné výrobní zařízení umístit na finském trhu. Spolu s rozšířením výroby autorka doporučuje rozšíření možností prodeje přes internet prostřednictvím již existujících stránek firmy Kouvolan Lakritsi, který současně postrádá e-shop, a to jak pro B2C tak i pro B2B klienty.



## 6 Závěr

Rostoucí globalizační trend, liberalizace mezinárodních aktivit, volný pohyb zboží, moderní komunikační kanály a vývoj logistiky dal firmám na celém světě nový pohled na mezinárodní podnikání. Podniky jako Kouvolan Lakritsi současně usilují nejen o zvýšení tržeb na domácím trhu, ale zaměřují se i na implementaci prvků mezinárodního marketingu s cílem získání nové klientely, šíření povědomí o firemní značce pod záštitou vysoké kvality a zdravých účinků lékořicových cukrovin, jež vyrábějí.

Kouvolan Lakritsi má za sebou letité zkušenosti s mezinárodními aktivitami zejména na evropském trhu, kam exportuje ročně čtvrtinu svých výrobků, které se mezi spotřebiteli těší velké oblibě. Po konzultaci s Timo Nisula, generální ředitel firmy Kouvolan Lakritsi, byla navržena možnost rozšíření obchodních aktivit na český trh, který představuje perfektní prostředí se specifickým segmentem lišícím se tolik od světových trendů, které cílí na kvantitu ne však na plnohodnotnou kvalitu výrobků jako je tomu u Kouvolan Lakritsi.

Tato diplomová práce dokázala, že Česká Republika je pro finskou firmu atraktivním trhem v oblasti prodeje lékořicových cukrovin, jenž trh postrádá (tržní výklenek) a čeští spotřebitelé neustále vyžadují. Český trh současně díky své geografické pozici nabízí potencionální možnosti pro rozšíření výrobních kapacit s levnou pracovní silou a nižším daňovým sazbám. Aktuálním motivem pro vstup na český trh je fakt, že od nového roku se ve Finsku a dalších Skandinávských zemí změnil zákon upravující prodej cukrovin tvarovaných do napodobenin tabákových výrobků. Kouvolan Lakritsi tudíž byla nucena změnit svou výrobovou politiku, již může využít na českém trhu. Výhodou je, že vláda České Republiky vydala nový zákon upravující zákaz prodeje cukrovin s vysokým obsahem cukru ve školních bufetech a jídelnách, kdy nabídka dosavadních cukrovin má být nahrazena alternativami, které produkuje autorou vybraná firma Kouvolan Lakritsi udržující dlouhodobou tradici, na níž vybudovala svou image.

Porterova analýza prokázala stabilitu Kouvolan Lakritsi v odvětví výroby lékořicových cukrovin a její postavení na zahraničním trhu. Firma byla ohodnocena MTV za nejlepší výrobu lékořicových cukrovin ve Finsku. Analýza však odhalila nebezpečí na českém trhu v podobě konkurence globálních značek jako je Haribo nabízejících levnější výrobky se zřetelně nízkou kvalitou a obsahem lékořicového extraktu, jenž má pozitivní

účinky na zdraví. I přesto, že čeští spotřebitelé požadují tento typ produktu, autorčin průzkum současně prokázal neznalost českých spotřebitelů o účincích lékořice. Kouvolan Lakritsi bude tudíž nucena vynaložit náklady na podporu prodeje a šíření povědomí o značce a její kvalitě výrobků, což může pomoci při hledání obchodního partnera.

Ve SWOT analýze bylo identifikováno mnoho silných stránek spolu s příležitostmi podporujícími a motivujícími k expanzi výrobků Kouvolan Lakritsi na český trh. Firma by se měla zaměřit na eliminaci slabých stránek jako je neochota započítí spolupráce se zahraničními distributory a agenty kvůli kulturním odlišnostem či nevíli postoupení v již existujícím procesu internacionalizace. Kouvolan Lakritsi by měla zaměřit svůj prodej lékořicových cukrovin zejména na maloobchodní řetězce, jelikož není schopna uspokojit velkoobjemové zakázky díky jediné výrobní kapacitě situované ve Finsku a neochotě postoupení do vyšší fáze internacionalizace, tedy investování do zřízení zahraničních poboček či výrobních kapacit v zahraničí.

Kouvolan Lakritsi se snaží udržet tradiční recepturu a vysokou kvalitu svých lékořicových cukrovin, proto doposud volila pouze formu exportu na geograficky a zároveň kulturně blízké trhy tedy skandinávské. Po rozšíření exportu na německý a španělský trh adaptovala mezinárodní marketingový program, který je zároveň částečně vhodný pro český trh. Po letité zkušenosti s exportováním výrobků a na základě autorčiny analýzy českého trhu a spotřebitelského chování by firma měla mít možnost proniknout do maloobchodní sítě v oblasti hlavního města Prahy prostřednictvím českého distributora. Měla by mít možnost dosáhnout zisků na základě nabídky adaptovaného portfolia pendreků a autorčiny navržené mezinárodní marketingové politiky při nijak se neměním trendu zdravých potravin v oblasti cukrovin. Velký důraz musí klást na dostatečné zásobování, optimální rozvržení výrobní a distribuční strategie na základě vlastností lékořicových cukrovin. Je nutné brát vždy v potaz spotřební lhůtu produktu, dobu dodání a zároveň omezené výrobní kapacity.

I přesto, že Kouvolan Lakritsi dostala již mnohokrát spoustu velkoobchodních nabídek, odmítla je na základě rozhodnutí majitele Timo Nisula, jenž si chce udržet tradiční výrobní proces kvůli kterému nejen, že ztrácí možnost zvýšení zisku, ale i možnost expanze na celosvětový trh. Proto se nepřímý export prostřednictvím zahraničního distributory jeví jako nejvhodnější varianta vstupu na český trh. Nicméně i tak export pendreků na český trh vyžaduje plánování a implementaci mezinárodní marketingové strategie, která představuje dlouhý proces

ovlivněný mnoha faktory. Autorčina inspirace díky pracovní stáži ve firmě Kouvolan Lakritsi a pozitivní zkušenosti s konzumací lékořicových cukrovin dala hlavní podnět k vypracování podkladů pro vstup této firmy na český trh, které by mohly zároveň motivovat firmu k postoupení procesu internacionalizace a přispěla k jejímu rozvoji a růstu.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

1. BENEŠ, V. *Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
2. BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.
3. BUCHTOVÁ, Božena a Jiří POKORNÝ. *Podnikání a kulturní odlišnosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3490-4.
4. BY LOUISE FROST AND ALISTAIR GRIFFITHS a FOREWORD BY PHILIP MCMILLAN BROWSE. *Plants of Eden*. Penzance: Alison Hodge, 2002. ISBN 9780906720295.
5. DURHAN, C.A. and J.D. LYON (1997), 'Manufacturer versus trading company export behaviour: the US processed fruit industries', [s.l.]: Agribusiness, 13(1), 59–71. DOI:10.1002/(SICI)1520-6297(199701/02)13:1<59::AID-AGR6>3.0.CO;2-M
6. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
7. GRIEVE, M. *A modern herbal: the medicinal, culinary, cosmetic and economic properties, cultivation and folk-lore of herbs, grasses, fungi, shrubs, & trees with all their modern scientific uses*. New York: Dover Publications, 1971. ISBN 0486227987.
8. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

11. LAWRENCE S. WELCH, GABRIEL R.G. BENITO a Bent PETERSEN. *Foreign operation methods theory, analysis, strategy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007. ISBN 9781847208873.
12. LEES, R. a E.B. JACKSON. *Sugar Confectionery and Chocolate Manufacture*. Boston, MA: Springer US, 1995. ISBN 9781468414950.
13. LUOSTARINEN, Reijo. a Lawrence. WELCH. *International business operations*. Helsinki: Helsinki School of Economics, c1990. ISBN 9517008430.
14. MACKENZIE, K. and T. DENTON (2002), 'HP moves R&D to India', Australian, 16 August, 27.
15. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
16. MINAŘÍK, B. *Statistika I. Popisná statistika (Druhá Část)*. Brno: MZLU, 2004. 107 s. ISBN 80-7157-427-9.
17. MINAŘÍK, B. *Statistika II. Pro ekonomy a manažery*. Brno: MZLU, 2004. 114 s. ISBN 80-7157-197-0.
18. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
19. PANDA, H. *Medicinal plants, cultivation & their uses*. Delhi, India: Asia Pacific Business Press, 2000. ISBN 8178330962.
20. PETERSEN, B. and L.S. WELCH (2003), 'International business development and the Internet, posthype', *Management International Review*, 43 (special issue 1), 7–29.
21. Price Waterhouse Associates (1982), *Successful Exporting*, Canberra: Australian Government Publishing Service.
22. ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
23. SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0
24. VANTREESE, V. (1992), 'Distribution systems and market entry strategies', OP-18, Center for Agricultural Export Development, University of Kentucky, Lexington.
25. WALTER, Ingo. a Tracy. MURRAY. *Handbook of international management*. New York: Wiley, c1988. ISBN 047160674X.
26. WALTER, Ingo. a Tracy. MURRAY. *Handbook of international management*. New York: Wiley, c1988. ISBN 978-0-471-60674-1.
27. WELCH, Lawrence S. The use of alliances by small firms in achieving internationalization. *Scandinavian International Business Review*, 1992, 1.2: 21-37.
28. WELCH, Lawrence S., Gabriel R. G. BENITO a Bent. PETERSEN. *Foreign operation methods: theory, analysis, strategy*. Northampton, MA: Edward Elgar, c2007. ISBN 1847209262.

## Internetové zdroje:

29. A focus on the Czech Republic. In: *Confectionery production* [online]. EU: Bell Publishing, 2015 [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: <http://www.confectioneryproduction.com/14432/editors-blog/a-focus-on-the-czech-republic/>
30. *Candy Store* [online]. Česká Republika: Candy Store, 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <https://www.candy-store.cz/o-nas/>
31. CIHELKA, Miloš. České podnikání dusí byrokracie. In: *Business Info* [online]. Česká Republika: Komora, 2016 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-podnikani-dusi-byrokracie-75644.html>
32. Confectionery in the Czech Republic. In: *Euromonitor* [online]. EU: Euromonitor, 2015 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/confectionery-in-the-czech-republic/report>
33. Corruption Perceptions Index 2015. In: Transparency International. [online]. 2015 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://www.transparency.org/cpi2015>
34. Cukrovinky: prodeje trvale rostou. In: *Retatil News* [online]. Praha: GfK, 2016 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://retailnews.cz/2016/12/09/cukrovinky-prodeje-trvale-rostou/>
35. Czech Republic economy: Population, GDP, inflation, business, trade, FDI, corruption. In: *The Heritage Foundation* [online]. The Heritage Foundation, 2016 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/index/country/czechrepublic>
36. Databáze Eurostatu. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2017 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>
37. Dovoz potravin a surovin z EU. In: *Státní zemědělská a potravinářská inspekce* [online]. EU: Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2015 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/clanek/dovoz-potravin-a-surovin-z-eu.aspx>
38. Ease of Doing Business in Czech Republic. In: *Doing Business* [online]. ČR: World Bank Group, 2017 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic/#close>
39. Eero Aarnio ambassador of Kouvolan Lakritsi. In: *Antti Karppinen* [online]. Finsko: Antti Karppinen, 2016 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://antikarppinen.com/2016/04/eero-aarnio-ambassador-of-kouvolan-lakritsi/>
40. Enterprises having received orders online (at least 1%). In: *Eurostat*. [online]. 16.1.2017 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00111&plugin=1>
41. Finsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Oficiální portál pro business a export* [online]. ČR: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.business-info.cz/cs/clanky/finsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-17995.html>

42. Inflace - 2016, míra inflace a její vývoj v ČR, Meziroční inflace v %. In: *Kurzy CZ* [online]. ČR: The Heritage Foundation, 2016 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
43. *ISM* [online]. Německo: Koelnmesse, 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.ism-cologne.com/ISM/index-2.php>
44. Kouvola Liquorice. In: *Kouvolan Lakritsi* [online]. Finsko: Kouvolan Lakritsi Oy, 2015 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <https://www.kouvolanlakritsi.fi/en/liquorice-factory/1/>
45. Kouvolan Lakritsi switches to Gasum biogas. In: *Gasum* [online]. Finsko, 2015 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: [http://www.gasum.com/Corporate\\_info/News/2015/kouvolan-lakritsi-switches-to-gasum-biogas--licorice-factory-emissions-cut-by-119-tonnes-a-year/](http://www.gasum.com/Corporate_info/News/2015/kouvolan-lakritsi-switches-to-gasum-biogas--licorice-factory-emissions-cut-by-119-tonnes-a-year/)
46. Kvalita dopravní infrastruktury ČR je v evropském měřítku podprůměrná. In: *Parlament a Vláda*. [online]. 16.1.2017 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://www.parlament-vlada.eu/index.php/tiskove-zpravy/151-ostatni/691-kvalita-dopravni-infrastruktury-r-je-v-evropskem-mitku-podprmrna>
47. LEPPÄNEN, Teemu. Lakupiipun nimi saattaa vaihtua saksofoniksi: ”Onhan tämä pelleilyä”. *Ilta Sanomat* [online]. Kouvola: Ilta Sanomat, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: [http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-2000005039522.html?utm\\_medium=social&%3Butm\\_content=www.iltasanomat.fi&utm\\_source=facebook&utm\\_campaign=facebook-share](http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-2000005039522.html?utm_medium=social&%3Butm_content=www.iltasanomat.fi&utm_source=facebook&utm_campaign=facebook-share)
48. Liquorice Factory’s History. In: *Kouvolan Lakritsi* [online]. Finsko: Kouvolan Lakritsi Oy, 2015 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <https://www.kouvolanlakritsi.fi/en/liquorice-factory/2/>
49. Náboženské vyznání obyvatelstva České republiky. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2001 [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/nabozenske\\_vyznani\\_obyvatelestva\\_ceske\\_republiky\\_23\\_12\\_04](https://www.czso.cz/csu/czso/nabozenske_vyznani_obyvatelestva_ceske_republiky_23_12_04)
50. nás. In: *Logio* [online]. Praha: Logio, 2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://logio.cz/o-nas.html>
51. Organizační kultura a národní kultura. In: *Business Info*. [online]. 16.1.2017 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>
52. Original liquorice. In: *Kouvolan Lakritsi* [online]. Finsko: Kouvolan Lakritsi Oy, 2015 [cit. 2016-05-15]. Dostupné z: <https://www.kouvolanlakritsi.fi/en/products/liquorice-bits/original-liquorice/>
53. Označování lékořice na potravinách a nápojích. In: *Informační centrum bezpečnosti potravin* [online]. Praha: Food Design, 2005 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostpotravin.cz/oznacovani-lekorice-na-potravinach-a-napojich.aspx>

54. *Panorama potravinářského průmyslu 2014* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2015 [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama\\_potravinarskeho\\_prumyslu\\_2014\\_web.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/434622/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2014_web.pdf)
55. Policy - trade - European commission. In: *COMM* [online]. EU: COMM, 2016 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/trade/policy/>
56. Prodej cukrovinek v loňském roce vzrostl. In: *Retail News* [online]. Praha: GfK Spotřebitelský panel, 2016 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://retailnews.cz/2016/03/22/prodej-cukrovinek-v-lonskem-roce-vzrostl/>
57. Regional Political Risk Index (April 2015). In: PRS Group. [online]. 18.5.2015 [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <https://www.prsgroup.com/category/risk-index>
58. Sweet and Savoury snacks in the Czech Republic. In: *Euromonitor* [online]. EU: Euromonitor, 2015 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/sweet-and-savoury-snacks-in-the-czech-republic/report>
59. The best liquorice in Finland. In: *Kouvolan Lakritsi* [online]. Finsko: Kouvolan Lakritsi Oy, 2015 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: <https://www.kouvolanlakritsi.fi/en/liquorice-factory/3/>
60. TOWNSEND, Paul. What we used to eat: Candy Cigarettes & Liquorice Pipes. *Flickr* [online]. Helsinki, 2013 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.flickr.com/photos/brizzlebornandbred/10230587716>
61. UNCTAD (2004), *World Investment Report 2004*, New York and Geneva: United Nations.
62. V ČR roste počet podnikatelů z východu, počet západních firem naopak klesá. In: *Informace o firmách* [online]. ČR: Informace o firmách, 2015 [cit. 2016-07-17]. Dostupné z: <http://www.informaceofirmach.cz/v-cr-roste-pocet-podnikatelu-z-vychodu-pocet-zapadnich-firem-naopak-klesa/>
63. VESTERINEN, L. and TASANEN, A. *Team Finland trade mission to Prague strengthened business relations with Czechs - embassy of Finland, Prague: Current information*. Finsko, 2015, [cit. 2016-06-17]. Dostupné z: <http://finland.cz/public/default.aspx?contentid=326446&culture=en-US>
64. Výsledky agrárního zahraničního obchodu ČR za leden až březen 2016. In: *Ministerstvo zemědělství* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2016 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/zahranicni-vztahy/agrarni-zahranicni-obchod/vysledky-agrarniho-zahranicniho-obchodu-4.html>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Obchodní proces na B2B a B2C trhu .....	17
Obrázek 2: Proces pro hlavní rozhodnutí v mezinárodním marketingu .....	20
Obrázek 3: Souhrn teoretických přístupů internacionalizace .....	25
Obrázek 4: Strategická analýza marketingového prostředí .....	26
Obrázek 5: Porterovana analýza pěti konkurenčních sil.....	29
Obrázek 6: Stádia internacionalizace.....	32
Obrázek 7: Základní možnosti vstupu na zahraniční trh .....	32
Obrázek 8: Možnosti volby zprostředkovatele pro export.....	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Mezinárodní outsourcing a offshoring .....	41
Tabulka 2: Pět mezinárodních a propagačních strategií .....	46
Tabulka 3: Míra politického rizika vybraných zemí.....	59
Tabulka 4: Makroekonomické ukazatele ČR v letech 2005 – 2016 .....	62
Tabulka 5: Mezinárodní obchod Kouvolan Lakritsi v roce 2016.....	81
Tabulka 6: SWOT analýza pro Kouvolan Lakritsi .....	85
Tabulka 7: Nejčastěji nakupované pendreky mezi českými spotřebiteli .....	90
Tabulka 8: Konkurenční strategie .....	91
Tabulka 9: Možnosti vstupu Kouvolan Lakritsi na český trh.....	97
Tabulka 10: Rozdíl mezi Kouvolan Lakritsi cukrovin a jejich konkurence na českém trhu .....	98

## Seznam grafů

Graf 1: Česko - Finský mezinárodní obchod v letech 2011-2015 (tisíc EUR).....	65
Graf 2: Finský export do ČR, Český export do Finska v letech 2015-2016 (tisíc EUR) ....	67
Graf 3: Konkurenční značky na mapě vnímání .....	77
Graf 4: Mapa vnímání produktu Kouvolan Lakritsi v ČR a v zahraničí .....	89

## **Přílohy**

Příloha 1: Logo finské firmy Kouvolan Lakritsi Oy.....	115
Příloha 2: Označení na balení produktů Kouvolan Lakritsi vyrobených pomocí finského bioplynu .....	115
Příloha 3: Jack's pipe 50 g, Kouvolan Lakritsi lékořicový výrobek navrhovaný pro prodej na českém trhu .....	115
Příloha 4: The Ghost, nový design balení pro cukroviny firmy Kouvolan Lakritsi .....	116
Příloha 5: Rámcové podmínky mezinárodního marketingu .....	116
Příloha 6: Logo distributora Candy Store .....	117
Příloha 7: Souhrn poboček firmy Candy Store v České Republice a na Slovensku.....	117
Příloha 8: Autorky vlastně vypracované dotazníkové šetření .....	118
Příloha 9: Grafické výstupy po zpracování autorky dotazníkového šetření .....	121
Příloha 10: Statistické zpracování dotazníkového šetření 1 .....	126
Příloha 11: Statistické zpracování dotazníkového šetření 2 .....	127
Příloha 12: Statistické zpracování dotazníkového šetření 3 .....	129
Příloha 13: Statistické zpracování dotazníkového šetření 4 .....	131

Příloha 1: Logo finské firmy Kouvolan Lakritsi Oy



*Zdroj: oficiální stránky Kouvolan Lakritsi*

Příloha 2: Označení na balení produktů Kouvolan Lakritsi vyrobených pomocí finského bioplynu



*Zdroj: oficiální stránky Kouvolan Lakritsi*

Příloha 3: Jack's pipe 50 g, Kouvolan Lakritsi lékořicový výrobek navrhovaný pro prodej na českém trhu



*Zdroj: oficiální stránky Kouvolan Lakritsi*

Příloha 4: The Ghost, nový design balení pro cukroviny firmy Kouvolan Lakritsi



Zdroj: oficiální stránky Kouvolan Lakritsi

Příloha 5: Rámcové podmínky mezinárodního marketingu

	Faktory	Příklady
Globální rámcové podmínky	<b>Ekonomické</b>	Velikost trhu Příjem na hlavu Kupní síla Mzdové náklady
	<b>Politicko-právní</b>	Mezinárodní právo Politická stabilita Tarifní a netarifní obchodní překážky
	<b>Sociálně-kulturní</b>	Jazyky Hodnoty a normy
	<b>Geografické</b>	Zdroje Infrastruktura
Odvětví a konkurence	<b>Struktura odvětví</b>	Vstupní bariéry Tržní forma Hodnota tržního odvětví
	<b>Konkurence</b>	Způsob, počet, velikost konkurentů Konkurenční intenzita Podíl na trhu
	<b>Dodavatelé</b>	Způsob, počet, velikost Kvalita produktu
	<b>Odběratelé</b>	Koncový zákazníci: Chování Struktura potřeb
Specifické faktory pro podnik	<b>Cíle podniku</b>	Nejvyšší cíle podniku, filozofie Marketingové cíle specifické pro jednotlivé země
	<b>Finanční síla</b>	Likvidita
	<b>Značky výrobku</b>	Kvalita výrobku
	<b>Personál</b>	Zahraniční zkušenost
	<b>Výrobní kapacita</b>	Kapacitní využití Stávající kapacita

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bernt, 2007

Příloha 6: Logo distributora Candy Store



*Zdroj: Oficiální stránky Candy Store*

Příloha 7: Souhrn poboček firmy Candy Store v České Republice a na Slovensku



*Zdroj: Oficiální stránky Candy Store*

Příloha 8: Autorky vlastně vypracované dotazníkové šetření

**1) Jste?**

Žena

Muž

**2) Kolik je Vám let?**

Tato otázka není kódována, v exportu jsou přímo číselné hodnoty.

Věkové kategorie

<18

18-24

25-35

36-50

51-65

>66

**3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Základní

Střední škola s výučním listem

Střední škola s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

**4) Aktuální pozice?**

Zaměstnaný

Nezaměstnaný

Student

OSVČ

V důchodu

Na mateřské dovolené

**5) Slyšel jste někdy o bylině zvané lékořice?**

Ano

Ne

**6) Víte, jaké účinky přináší lékořice?**

Ano

Ne

**7) Jaké účinky si myslíte, že přináší lékořice?**

**8) V jakém oboru se nejvíce používá lékořice?**

Farmacie (léčiva)

Potravinářství (sladkosti, doplněk stravy)

Přídavek do tabáku

Botanika

nevím

**9) Víte, jaká je opravdová chuť lékořice?**

Hořká

Sladká  
nevím

**10) Kupujete si lékořicové produkty?**

Spíše ano  
Ano  
Ne  
Spíše ne

**11) Pokud ano, jaký výrobek si kupujete nejčastěji?**

Sladkosti  
Doplněk stravy (bylinné kapky, tablety, ..)  
Masti, krémy  
Nápoje (čaj, likéry, ..)  
Kuřácké potřeby  
jiné

**12) Znáte pojem pendrek?**

Ano  
Ne

**13) Věděli jste, že „pendrek“ je vyráběn z lékořice?**

Spíše ano  
Ano  
Ne  
Spíše ne

**14) Kupujete si pendreky?**

Ano  
Ne

**15) Pokud ano, jakou značku pendreků preferujete?**

Haribo  
Candy Plus Sweet factory  
Vidal Candies  
Candy Spain  
Jiné:  
Nekupuji pendreky

**16) Preferujete černé či barevné pendreky?**

Černé  
Barevné  
Obojí  
Nekupuji pendreky

**17) Jakou velikost balení pendreků nakupujete nejčastěji, popřípadě jakou byste kupovali? (1ks šlahoun = 8 g)**

do 50 g  
51 – 100 g  
101 – 200 g

200 g a více

Nekupuji pendreky

**18) Kolik jste ochotni utratit peněz za balení 150g pendreků?**

do 20 Kč

21 – 35 Kč

36 a více

Cena nerozhoduje

Nekupuji pendreky

**19) Jaké jsou pro Vás rozhodující faktory při nákupu balení pendreků?**

Cena

Množství

Kvalita

Trvanlivost (datum spotřeby)

Design balení (vzhled)

Dostupnost prodejny

Označení výrobků (př. BIO produkt)

Jiné: text

Nekupuji pendreky

**20) Kde nejčastěji nakupujete pendreky?**

Supermarket

Trafika (anebo tabákový obchod)

Farmářské trhy a jiné trhy

Jiné: text

Nenakupuji pendreky

**21) Preferujete společensky zodpovědné firmy (potravinářský průmysl) zaměřující se na ekologicky šetrnou výrobu s ochranou využití neobnovitelných přírodních zdrojů?**

Spíše ano

Ano

Ne

Spíše ne

**22) Pokud ano, jste ochotni připlatit si za tento EKO výrobek vyšší cenu?**

Ano

Ne

Nevím

**23) Pokud jste nikdy neochutnali pendrek, koupili byste si jej?**

Ano

Ne

Nevím

**24) Pokud ano, z jakého důvodu byste své rozhodnutí udělal/a?**

Doporučení přátel, rodiny, ...

Tento dotazník

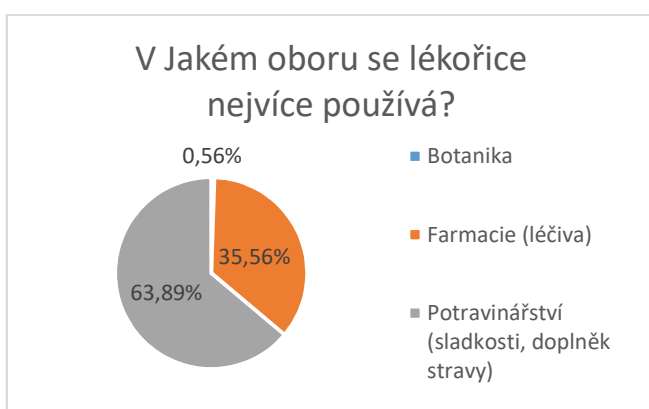
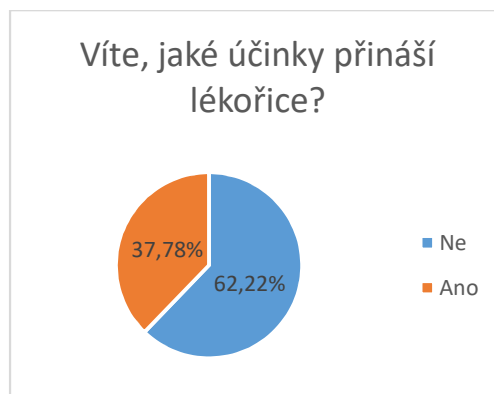
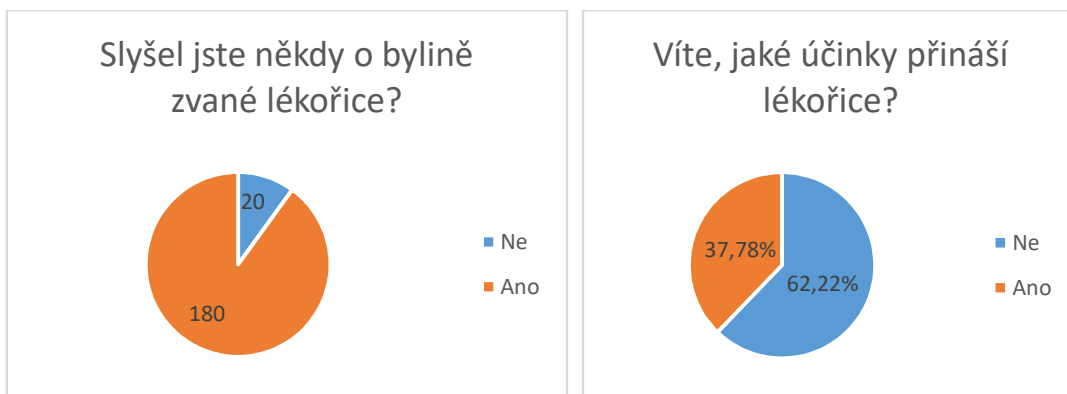
Reklama

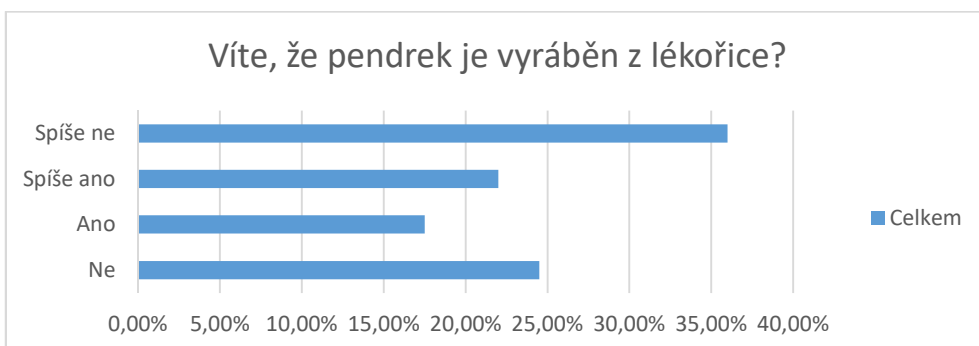
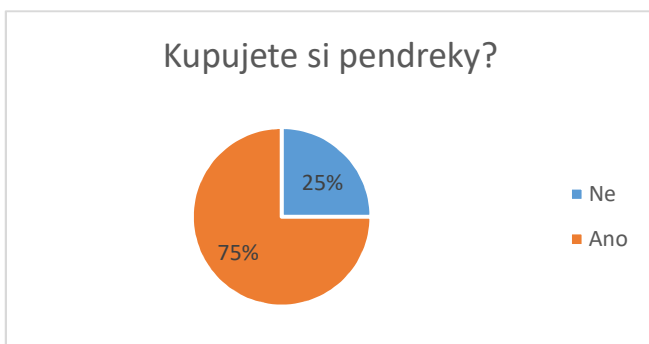
Jiné

*Zdroj: Vlastní zpracování*

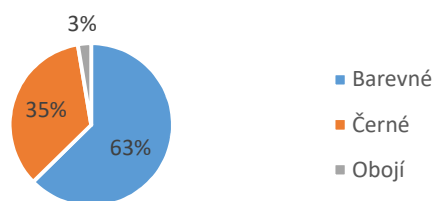


Příloha 9: Grafické výstupy po zpracování autorky dotazníkového šetření

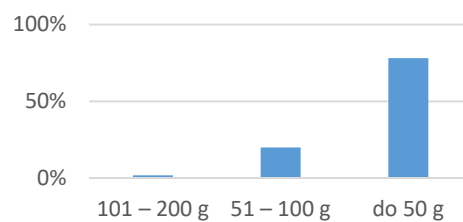




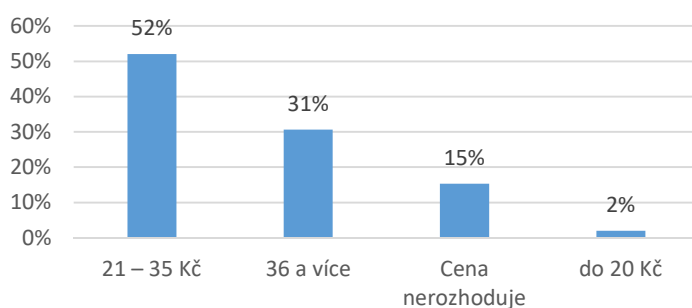
### Preferujete černé či barevné pendreký?



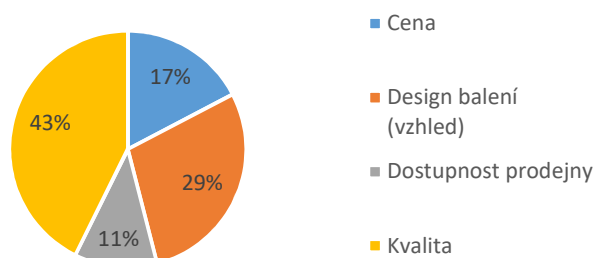
### Jaké balení pendreků nakupujete nejčastěji?



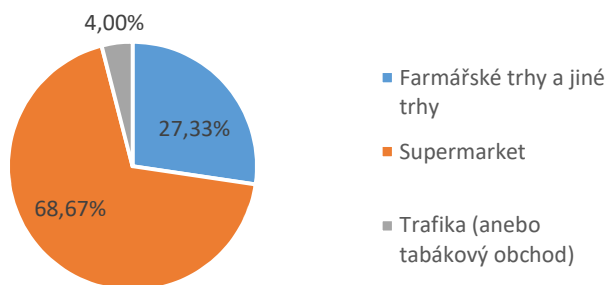
### Kolik jste ochotni utratit peněz za balení 150 g pendreků?



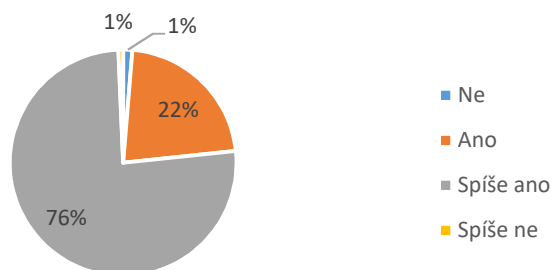
### Jaké jsou pro Vás rozhodující faktory při nákupu balení pendreků?



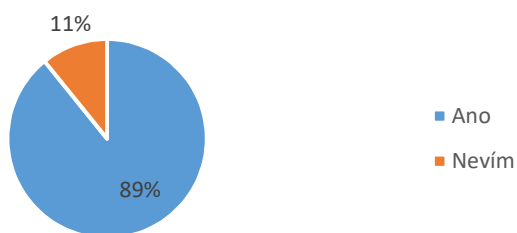
### Kde nejčastěji nakupujete pendreky?



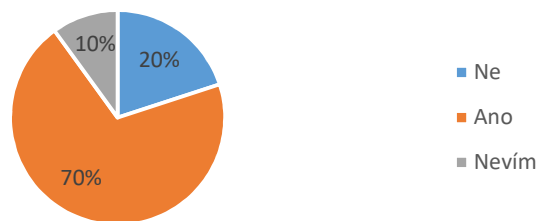
### Preferujete společensky zodpovědné firmy (potravinářský průmysl) zaměřující se na ekologicky šetrnou výrobu s ochranou využití neobnovitelných přírodních zdrojů?



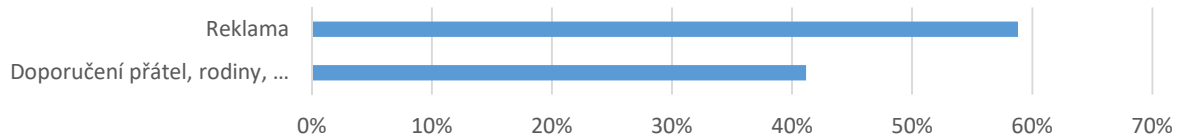
### Pokud ano, jste ochotni připlatit si za tento EKO výrobek vyšší cenu?



Pokud jste nikdy neochutnali pendrek,  
koupili byste si jej?



Pokud ano, z jakého důvodu byste své rozhodnutí udělal/a?



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Příloha 10: Statistické zpracování dotazníkového šetření 1

2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (export-finských-lekoricových)			
Pohlaví	Kupujete si pendreky? Ne	Kupujete si pendreky? Ano	Řádk. součty
1	24	68	92
Sloupcov	48,00%	45,33%	
Řádko	26,09%	73,91%	
Celková	12,00%	34,00%	46,00%
2	26	82	108
Sloupcov	52,00%	54,67%	
Řádko	24,07%	75,93%	
Celková	13,00%	41,00%	54,00%
Celk.	50	150	200
Celková	25,00%	75,00%	100,00%

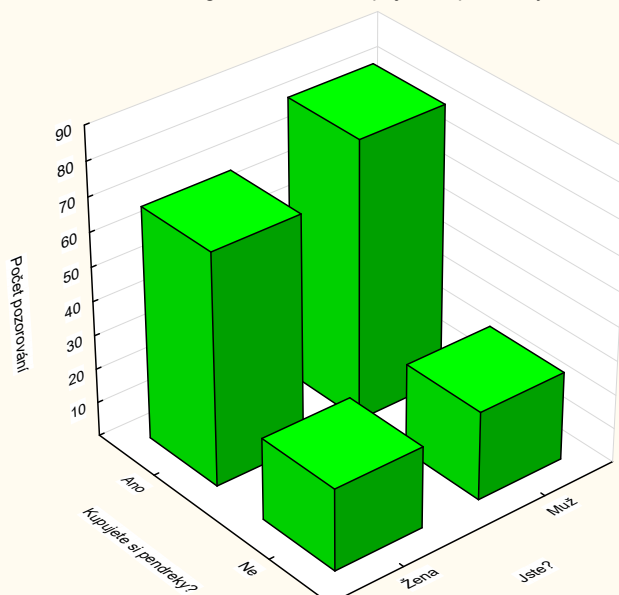
Souhrnná tab.: Očekávané četnosti (export-finských-lekoricových1)			
Pearsonův chí-kv. : ,107354, sv=1, p=,743177			
Jste?	Kupujete si pendreky? Ne	Kupujete si pendreky? Ano	Řádk. součty
Žena	23,00000	69,0000	92,0000
Muž	27,00000	81,0000	108,0000
Vš.skup.	50,00000	150,0000	200,0000

Rozdíl mezi dvěma poměry

P 1:  N1:   Jednostr.

P 2:  N2:  p: ,5728  Oboustr.

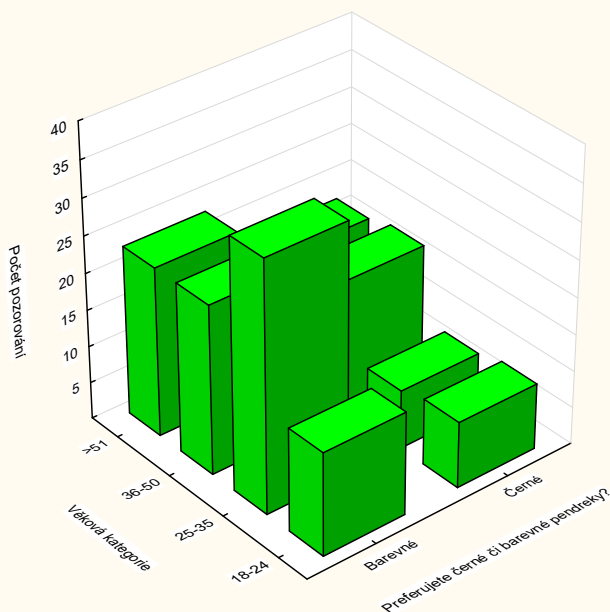
3D histogram: Jste? a Kupujete si pendreky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11: Statistické zpracování dotazníkového šetření 2

Dvourozměrné rozdělení: Věková kategorie x Preferujete černé či barevné pendreky?



Souhrnná tab.: Očekávané četnosti (export-finskyh-lekoricovych1)			
Pearsonův chí-kv. : 7,20610, sv=3, p=,065611			
Věková kategorie	Preferujete černé či barevné pendreky? Barevné	Preferujete černé či barevné pendreky? Černé	Řád soud
18-24	14,80822	8,19178	23,
25-35	27,04110	14,95890	42,
36-50	26,39726	14,60274	41,
>51	25,75342	14,24658	40,
Vš.skup.	94,00000	52,00000	146,

Kontingenční tabulka (export-finských-lekoricových1)				
Tab. :				
	Věková kategorie	Preferujete černé či barevné pendreky? Barevné	Preferujete černé či barevné pendreky? Černé	Řádk. součty
Četnost	18-24	14	9	23
Sloupc. četn.		14,89%	17,31%	
Řádk. četn.		60,87%	39,13%	
Celková četn.		9,59%	6,16%	15,75%
Četnost	25-35	34	8	42
Sloupc. četn.		36,17%	15,38%	
Řádk. četn.		80,95%	19,05%	
Celková četn.		23,29%	5,48%	28,77%
Četnost	36-50	23	18	41
Sloupc. četn.		24,47%	34,62%	
Řádk. četn.		56,10%	43,90%	
Celková četn.		15,75%	12,33%	28,08%
Četnost	>51	23	17	40
Sloupc. četn.		24,47%	32,69%	
Řádk. četn.		57,50%	42,50%	
Celková četn.		15,75%	11,64%	27,40%
Četnost	Vš.skup.	94	52	146
Celková četn.		64,38%	35,62%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

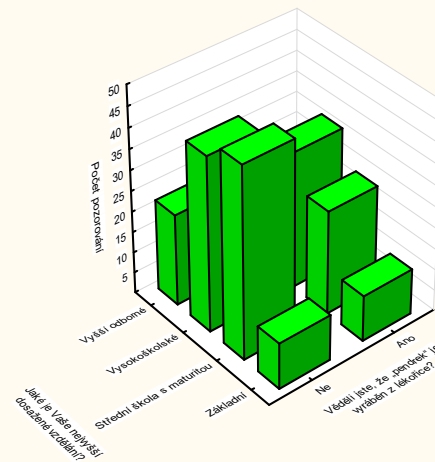


Příloha 12: Statistické zpracování dotazníkového šetření 3

	Kontingenční tabulka (export-finských-lekoricových1)			
	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Věděli jste, že „pendrek“ je vyráběn z lékořice? Ne	Věděli jste, že „pendrek“ je vyráběn z lékořice? Ano	Řádk. součty
Četnost	Základní	11	11	22
Sloupc. četn.		9,09%	13,92%	
Řádk. četn.		50,00%	50,00%	
Celková četn.		5,50%	5,50%	11,00%
Četnost	Střední škola s maturitou	46	25	71
Sloupc. četn.		38,02%	31,65%	
Řádk. četn.		64,79%	35,21%	
Celková četn.		23,00%	12,50%	35,50%
Četnost	Vysokoškolské	42	33	75
Sloupc. četn.		34,71%	41,77%	
Řádk. četn.		56,00%	44,00%	
Celková četn.		21,00%	16,50%	37,50%
Četnost	Vyšší odborné	22	10	32
Sloupc. četn.		18,18%	12,66%	
Řádk. četn.		68,75%	31,25%	
Celková četn.		11,00%	5,00%	16,00%
Četnost	Vš.skup.	121	79	200
Celková četn.		60,50%	39,50%	

Souhrnná tab.: Očekávané četnosti (export-finskyh-lekoricovych1) Pearsonův chí-kv. : 3,10835, sv=3, p=,375220			
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Věděli jste, že „pendrek“ je vyráběn z lékořice?		Řádk. součty
	Ne	Ano	
Základní	13,3100	8,69000	22,0000
Střední škola s maturitou	42,9550	28,04500	71,0000
Vysokoškolské	45,3750	29,62500	75,0000
Vyšší odborné	19,3600	12,64000	32,0000
Vš.skup.	121,0000	79,00000	200,0000

Dvourozměrné rozdělení: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? x Věděli jste, že „pendrek“ je vyráběn z lékořice?



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13: Statistické zpracování dotazníkového šetření 4

Kontingenční tabulka (export-finských-lekoricových1)					
Tab. :					
Aktuální pozice 2	Kolik jste ochotni utratit peněz za balení 150g pendreků? 36 a více	Kolik jste ochotni utratit peněz za balení 150g pendreků? 21 – 35 Kč	Kolik jste ochotni utratit peněz za balení 150g pendreků? Cena nerozhoduje	Kolik jste ochotni utratit peněz za balení 150g pendreků? do 20 Kč	Řádk. součty
Student	10	11	2	1	24
Zaměstnaný	36	65	21	1	123
Nezaměstnaný	0	0	0	1	1
Na mateřské dovolené	0	2	0	0	2
Vš.skup.	46	78	23	3	150