



Bakalářská práce

Okolnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh z pohledu logistiky

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-
hy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Martin Tůma

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Okolnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh z pohledu logistiky

<i>Jméno a příjmení:</i>	Martin Tůma
<i>Osobní číslo:</i>	E20000160
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretické uvedení do problematiky logistiky a vstupu firmy na zahraniční trh.
3. Představení firmy.
4. Analýza firemních činností a potenciálního zahraničního trhu z pohledu logistiky.
5. Zhodnocení výsledků analýz a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: čeština

Seznam odborné literatury:

- AJAMI, Riad A., 2014. *International business: a course on the essentials*. Third edition. Armonk: M.E. Sharpe, Inc. ISBN 978-0-7656-3134-3.
- HILL, Charles W. L. a G. Tomas M. HULT., 2016. *International business: competing in the global marketplace*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-57811-3.
- KUNEŠOVÁ, Hana, 2014. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-502-2.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- NOVÁK, Radek, 2012. *Přepavní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-735-3.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Markéta Vodičková, DiS., P&O specialista pro rozvoj a vzdělání

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

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

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

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

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

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

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

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

Okolnosti vstupu vybrané firmy na zahraniční trh z pohledu logistiky

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá okolnostmi, které provází expanzi vybrané firmy na nový zahraniční trh, a to s přihlédnutím na logistickou výkonnost země. V první, teoretické, části jsou popsány formy vstupu firmy na zahraniční trh, logistika v mezinárodním obchodě a také metody analýz použitých v práci. V praktické části je představena firma OPT OnDemand s její následnou SWOT analýzou. Dále jsou provedeny samotné analýzy trhů Jižní Ameriky, konkrétně Brazílie a Chile, pomocí PEST metody, společně s hodnocením logistických výkonností obou zemí. Na závěr jsou výsledky analýz porovnány a je doporučen trh na vyšší logistické úrovni a navržena vhodná forma vstupu.

Klíčová slova

Analýza, Brazílie, Formy vstupu, Chile, Internacionalizace, Logistika, LPI, Obchod, Okolnosti vstupu, PEST, SWOT.

Circumstances of the Entry of the Selected Company to the Foreign Market from Logistics Perspective

Annotation

This bachelor thesis examines the circumstances surrounding the expansion of a selected company into a new foreign market, considering the logistics performance of the country. The first, theoretical, part describes the forms of company's entry into a foreign market, logistics in international trade, as well as the methods of analysis used in the thesis. In the practical part, the company OPT OnDemand is introduced with its subsequent SWOT analysis. Furthermore, the actual analyses of the South American markets, namely Brazil and Chile, are carried out using the PEST method along with an evaluation of the logistics performance of both countries. Finally, the results of the analyses are compared, and a more logistics-friendly market is recommended, and an appropriate form of entry is suggested.

Key Words

Analysis, Brazil, Chile, Entry Circumstances, Entry Modes, Internationalization, Logistics, LPI, PEST, SWOT, Trade.

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval zástupcům firmy OPT OnDemand za poskytnuté informace a návrhy ohledně expanze podniku. Především bych ale chtěl poděkovat Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za trpělivost a cenné rady během vedení mé bakalářské práce. Nesmím však opomenout poděkování mé rodině a přítelkyni, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam tabulek	13
Seznam obrázků	14
Úvod	15
1. Vstup firmy na zahraniční trh	16
1.1 Formy vstupu na zahraniční trh	16
1.1.1 Vývozní operace.....	16
1.1.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....	20
1.1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trh.....	22
2. Logistika v mezinárodním obchodě	25
2.1 Druhy přeprav	26
2.1.1 Lodní přeprava	26
2.1.2 Železniční přeprava	27
2.1.3 Silniční nákladní přeprava	28
2.1.4 Letecká přeprava	29
2.1.5 Kombinovaná přeprava	30
2.2 Poskytované služby v rámci mezinárodní logistiky	31
3. Metodika výzkumné práce	32
3.1 SWOT analýza	32
3.2 PEST analýza	34
3.3 Hodnocení logistické výkonnosti	35
4. Představení vybrané firmy	37
4.1 Nabízené služby vybraného podniku	37
4.2 On Demand Revolution	38
4.3 Firemní struktura a mezinárodní působnost	38
4.4 SWOT analýza firmy	39
5. Výzkumná část práce	41
5.1 PEST Brazílie	41
5.1.1 Politické prostředí	41
5.1.2 Ekonomické prostředí.....	43
5.1.3 Sociálně-kulturní prostředí.....	44
5.1.4 Technologické prostředí	46

5.2 PEST Chile	46
5.2.1 Politické prostředí	47
5.2.2 Ekonomické prostředí	48
5.2.3 Sociálně-kulturní prostředí	50
5.2.4 Technologické prostředí	51
5.3 Hodnocení logistické výkonnosti	52
6. Vyhodnocení výzkumné části	56
Závěr	60
Seznam použité literatury	63
Seznam příloh	69

Seznam zkratek

AI	Umělá inteligence (<i>Artificial intelligence</i>)
APEC	Asijsko-pacifické hospodářské společenství (<i>Asia-Pacific Economic Cooperation</i>)
AWB	Letecký nákladní list (<i>Air Waybill</i>)
CIM	Jednotné právní předpisy pro smlouvu o mezinárodní železniční přepravě zboží (<i>Contract of International Carriage of Goods by Rail</i>)
CIV	Jednotné právní předpisy pro smlouvu o mezinárodní železniční přepravě osob
CMR	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě
COTIF	Úmluva o mezinárodní železniční přepravě (<i>Convention relative aux Transports Internationaux Ferroviaires</i>)
COVID-19	Pandemie koronaviru v roce 2020
CSCMP	Rada profesionálů v oblasti řízení dodavatelského řetězce (<i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>)
ELA	Evropská logistická asociace (<i>European Logistics Association</i>)
EU	Evropská unie
FCL	Plně naložený kontejner (<i>Full Container Load</i>)
HDP	Hrubý domácí produkt
IMF	Mezinárodní měnový fond (<i>International Monetary fund</i>)
IT	Informační technologie
LCL	Náklad menší než objem kontejneru (<i>Less than Container Load</i>)
LPI	Index logistické výkonnosti (<i>Logistics Performance Index</i>)
MTO	Multimodální přepravní operátor (<i>Multimodal Transport Operator</i>)
OAS	Organizace amerických států (<i>Organization of American States</i>)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>)

OSN/UN	Organizace spojených národů (<i>United Nations</i>)
PPP	Parita kupní síly (<i>Purchasing power parity</i>)
FDI	Přímé zahraniční investice (<i>Foreign direct investment</i>)
SNS	Společenství nezávislých států
TEU	Mezinárodní míra objemu v jednotkách kontejnerů o délce 20ti stop (<i>Twenty-foot equivalent unit</i>)
TUL	Technická univerzita v Liberci
UNCLOS	Úmluva Organizace spojených národů o mořském právu (<i>The United Nations Convention on the Law of the Sea</i>)
WTO	Světová obchodní organizace (<i>World Trade Organization</i>)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele sledovaných dat dodavatelského řetězce.....	36
Tabulka 2: SWOT analýza firmy OPT OnDemand s.r.o.....	39
Tabulka 3: Hodnoty ukazatelů dodavatelského řetězce k roku 2023.....	55
Tabulka 4: Plusy a mínusy trhů Brazílie a Chile dle PEST	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obchodní zastoupení.....	18
Obrázek 2: Komisionářské vztahy	19
Obrázek 3: Model SWOT analýzy	33
Obrázek 4: Vývoj růstu reálného HDP Brazílie	43
Obrázek 5: Věková pyramida Brazílie pro rok 2023.....	45
Obrázek 6: Vývoj růstu reálného HDP Chile.....	49
Obrázek 7: Věková pyramida Chile pro rok 2023.....	51
Obrázek 8: Vývoj faktorů LPI Brazílie mezi roky 2007-2023	53
Obrázek 9: Vývoj faktorů LPI Chile mezi roky 2007-2023	54
Obrázek 10: Vývoj reálného HDP Brazílie a Chile	56
Obrázek 11: Vývoj celkových LPI mezi roky 2007-2023.....	58
Obrázek 12: Paprskový diagram faktorů LPI k roku 2023	59

Úvod

V dnešním globalizovaném světě je pro firmy téměř nutnost zapojit se do mezinárodního obchodu. To sice představuje zpočátku významný zásah do rozpočtu firmy, ale v případě důkladně provedené analýzy, správně vybraného trhu a formy vstupu na něj se z dlouhodobého hlediska může vyplatit. Úspěšnost na zahraničním trhu však podmiňuje několik faktorů, jako je například náročnost logistických procesů.

Cílem této bakalářské práce je na základě zjištěných teoretických poznatků a výsledků provedených analýz dvou vybraných trhů zpracovat porovnání těchto trhů a doporučit vybranému podniku ten, který se z pohledu úrovně logistických operací jeví jako příznivější a navrhnout mu vhodnou formu vstupu na něj.

První část této práce se věnuje teoretickému vymezení pojmů potřebných pro úspěšný vstup na zahraniční trh. Tím je míněno definování pojmu mezinárodní obchod a popis jednotlivých forem vstupu na zahraniční trh. Dále tato část také popisuje téma logistiky v mezinárodním obchodě a s ní spojenými druhy mezinárodní přepravy a dalšími službami týkajícími se tohoto tématu. Závěr této části je věnován popisu použitých analytických metod a nástrojů, kterými jsou SWOT analýza, vhodná pro zkoumání vnitřních silných a slabých stránek firmy a vnějších příležitostí a hrozeb spojených se vstupem na vybrané zahraniční trhy, dále PEST analýza, zkoumající prostředí trhu ze čtyř různých perspektiv, a to politické, sociálně-kulturní, ekonomické a technologické, a poslední metodou je hodnocení logistické výkonnosti obou vybraných trhů dle indexu LPI.

Druhá část práce se věnuje popisu vybrané firmy OPT OnDemand po boku s její provedenou SWOT analýzou. Dále je vypracována PEST analýza obou vybraných trhů, kterými jsou Brazílie a Chile, tato část je zakončena hodnocením logistické výkonnosti obou těchto zemí.

Poslední, závěrečná část vyhodnocuje provedené analýzy a komparuje mezi sebou oba vybrané trhy dle vhodnosti pro vstup. Poté je firmě doporučen (nejen) logisticky příznivější trh pro vstup a navržena vhodná forma vstupu s využitím teoretických předpokladů z úvodní části práce.

1. Vstup firmy na zahraniční trh

Většina firem po určitém čase dojde při svém působení do bodu, kdy jim domácí trh již buď nestačí, nebo je nasycen. Pokud má firma zájem o další růst, musí zvážit expanzi na nový, zahraniční trh. To ovšem vyžaduje pečlivé plánování a strategické rozhodování, aby nedošlo k situaci, kdy daný produkt nebude ve zvolené zemi poptáván nebo nebude konkurenceschopný. Jedno z těchto strategických rozhodnutí musí firmy udělat například při volbě formy vstupu na trh a to tak, aby působení v mezinárodním obchodě bylo úspěšné a nebylo prodělečné.

1.1 Formy vstupu na zahraniční trh

V dnešním globalizovaném světě je pro firmy téměř nezbytné hledat nové příležitosti a expandovat za hranice svého domácího trhu. Existuje však několik různých forem vstupu na zahraniční trh, přičemž každá má své výhody a rizika s ní spojená. Tyto formy se dělí do tří základních skupin – vývozní operace, vstupy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy, které jsou v této kapitole popisovány.

1.1.1 Vývozní operace

Vývozní operace představují tradiční a pravděpodobně nejjednodušší způsob, jak firmy vstupují na zahraniční trhy. Často se považuje klasický vývoz za vstup na zahraniční trh, který nevyžaduje žádné počáteční finanční investice. Nicméně aby firma dosáhla úspěchu na zahraničním trhu a získala významnější podíl, je nutné investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. To zahrnuje financování výzkumu zahraničního trhu a přizpůsobení marketingové strategie místním podmínkám (Machková et al. 2014).

Přímý vývoz

Prvním typem vývozních operací je přímý vývoz, nebo také přímý export. Jde o takový způsob, kdy firma prodává své výrobky nebo služby přímo na zahraniční trhy bez využití prostředníků, distributorů nebo obchodních zástupců. Tento typ využívají především firmy zaměřené na výrobu průmyslových výrobků, výrobních zařízení nebo

investiční celky. Dodávky těchto výrobků jsou komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat odborné služby. Vyžaduje proto prezenci vlastních poboček nebo kanceláří v cílové zemi, které umožní přímou kontrolu nad svým obchodem. Pro využití tohoto typu vývozní operace je však nezbytné mít dostatečné znalosti o místních podmínkách podložené rozsáhlou analýzou (Machková et al. 2014).

Prostřednické vztahy

Prostřednické vztahy, jakožto další typ vývozních operací, jsou využívány především malými a středními firmami, které nemají dostatečné finance na realizování zahraničního obchodu nebo je pro ně jen okrajovou záležitostí. Jde o takový způsob prodeje, kdy prostředník nakoupí zboží od výrobce na základě běžných kupních smluv a dále toto zboží prodává v zahraničí dalším odběratelům na vlastní jméno, na vlastní účet i riziko. Jeho odměnou je potom rozdíl mezi kupní a prodejní cenou, jinak nazývaný jako marže (BusinessInfo 2009).

Velkou nevýhodou pro výrobce je však ztráta kontaktu se zákazníkem, ztráta nad další distribucí či nad cenami, za které je dané zboží v zahraničí prodáváno. Naopak výhodou je rychlý vstup na zahraniční trh bez nutnosti znalosti trhu.

Smlouvy o výhradní distribuci

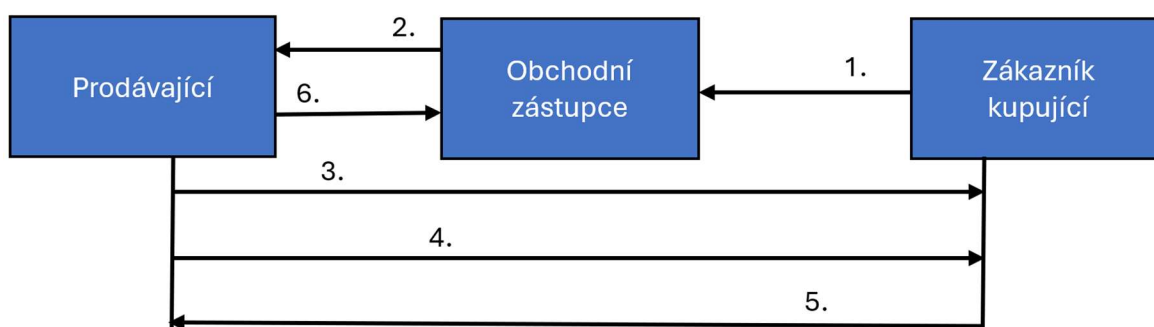
Smlouvy o výhradní distribuci jsou dohody, ve kterých dodavatel uzavírá smlouvu s distributorem, který získává exkluzivní právo distribuovat a prodávat určité výrobky nebo služby na určitém území. Získává tím tak monopol na prodej a distribuci daných výrobků nebo služeb v určité oblasti. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů a musí obsahovat oblast a druh zboží, na něž se smlouva vztahuje, a musí být uzavřena písemnou formou. Jednotlivé dodávky jsou pak realizovány na základě samostatných kupních smluv (Machková 2021).

Obchodní zastoupení

Dalším typem je obchodní zastoupení, které má za cíl hledání příležitostí k uzavírání kupních smluv. Jedná se o subjekt, který zastupuje jinou firmu na základě Smlouvy o obchodním zastoupení nebo Smlouvy o zprostředkování. Jejím jménem pak hledá a poté komunikuje se zákazníky/kupujícími a vyjednává podmínky (Machková et al.

2014). Rozdíl mezi těmito dvěma smlouvami je v tom, že Smlouva o zprostředkování je většinou jednorázová smlouva a jde spíše o příkazní smlouvu, kdy se zprostředkovatel zavazuje, že prodávajícímu zprostředkuje uzavření kupní smlouvy s kupujícím. Prodávající je poté zavázán zaplatit zprostředkovateli provizi. Smlouva o obchodním zastoupení je spíše dlouhodobého charakteru, kdy činnosti obchodního zástupce směřují k uzavření kupní smlouvy s kupujícím a zastoupený prodávající se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi.

Na obrázku 1 jsou schematicky vyobrazeny vztahy mezi zastoupenou firmou, obchodním zástupcem a kupujícím při uzavírání kupní smlouvy.



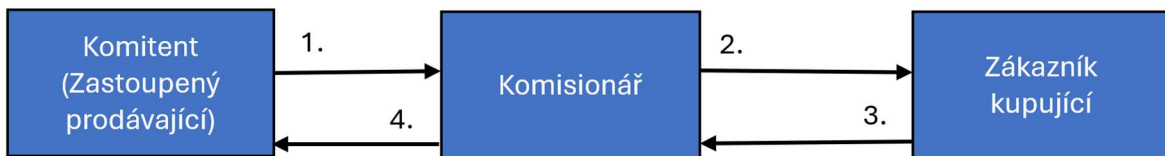
Obrázek 1: Obchodní zastoupení
Zdroj: vlastní zpracování

1. Objednávka
2. Předání objednávky zastoupenému
3. Potvrzení objednávky – kupní smlouva
4. Zaslání zboží kupujícím
5. Zaplacení za zboží kupujícím
6. Provize obchodnímu zástupci (Machková et al. 2014)

Výše uvedený postup se v praxi objevuje nejčastěji, nicméně se mohou vyskytnout odlišnosti například ohledně okamžiku placení provize.

Komisionářské vztahy

Na obrázku 2 je schematicky vyobrazen postup při uzavírání kupní smlouvy a vztahy mezi jednotlivými subjekty.



Obrázek 2: Komisionářské vztahy

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Komisionářská smlouva, dodání zboží do skladu
2. Kupní smlouva, prodej zboží zákazníkovi
3. Placení kupní ceny
4. Zúčtování a odečtení provize/komise (Machková et al. 2014)

Jak lze z Obrázek 2 vyčíst, komisionářské vztahy jsou takové vztahy, kdy se komisionář zavazuje komitentovi (vývozci) pomocí komisionářské smlouvy, vlastním jménem a na komitentův účet zprostředkovat prodej jeho výrobku nebo služby na daném zahraničním trhu. Komitent se naopak zavazuje vyplatit komisionářovi odměnu, v mezinárodním obchodě často nazývanou jako komise. Veškerá zodpovědnost a rizika tak padají na komisionáře a vlastnictví přechází z komitenta až na třetí osobu, tedy kupujícího. Komitent využívá goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest a kontroluje cenu.

Exportní aliance

Dalším typem jsou exportní aliance. To jsou sdružení několika menších či středních firem, které se navzájem svými výrobními aktivitami doplňují a společným vstupem na nový zahraniční trh tak mohou zvýšit svou konkurenceschopnost a sdílet náklady a rizika s tímto vstupem spojené. Sdružení vývozců typicky přebírá úlohu exportního oddělení, provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, spravuje objednávky, koordinuje mezinárodní logistiku a zastupuje své členy v zahraničí (Machková 2021).

Příkladem exportní aliance může být *Czech Beer Alliance*, která sdružuje osm malých českých pivovarů a společně vyváží do Velké Británie již od roku 2017 (Machková 2021).

1.1.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

V případě, že se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh a předchozí vývozní operace nejsou pro její vstup vhodné a zároveň nechce přímo investovat v zahraničí, jsou tu formy vstupu nenáročné na kapitálové investice. Nejčastěji jsou využívány licenční dohody, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a výrobní kooperace.

Licenční dohody

Licence je termín, který označuje svolení k činnosti, jež je jinak právně chráněna (například patentem) a nikdo ji nemůže provozovat. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo. V licenčních dohodách jde tedy o prodej práv, například k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru, jiné osobě na určitou dobu (viz. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Na oplátku majitel licence inkasuje licenční poplatek. Jde o jednu z často používaných forem, protože nepředstavuje téměř žádné náklady. Licenční dohody mohou být také atraktivní v případě, kdy firma není ochotna vynaložit značné finanční prostředky na neznámý nebo politicky nestabilní zahraniční trh. Také se používá, když se firma chce podílet na zahraničním trhu, ale brání jí v tom překážky v investování. Nevýhodou licence je však ztráta kontroly nad výrobou, marketingem a strategií (Hill a Hult 2016).

Franchising

Podle Hilla a Hulta (2017) je franchising podobný licenčním dohodám, ačkoliv franchising bývá spíše dlouhodobého charakteru. Jde v podstatě o speciální formu licence, kdy poskytovatel franchisy, v tomto případě franchisor, neposkytuje pouze určitá práva k užívání. Zavazuje příjemce franchisy, franchisanta, že bude dodržovat striktní pravidla, tedy užívat obchodní jméno, ochrannou známku a práva k užívání předmětu podnikání franchisora. Franchisor, podobně jako v případě licenčních dohod, dostává na oplátku licenční poplatek, který často bývá v podobě procenta franchisantových tržeb.

Tento způsob vstupu na zahraniční trh používají převážně firmy v sektoru služeb, třeba v hotelnictví, maloobchodě, v oblastech rychlého občerstvení apod. Skvělými příklady mohou být firmy McDonald 's, Bageterie Boulevard, Remax, Subway, Yves Rocher atd.

Machková (2021) uvádí, že jedním z hlavních důvodů, proč je franchising tak často využíván, je oboustranná výhodnost, a to jak pro velké firmy (franchisory), tak pro živnostníky a malé firmy (franchisanty). „Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik,“ píše Machková (2021, s. 81). Renomované jméno firmy a know-how jim poskytne rychlý start na zahraničním trhu. Podle statistiky ČSOB (2020) je riziko neúspěchu v začátcích podnikání s franchisou o 80 % nižší než v případě podnikání na vlastní pěst.

Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení představují specifický typ smlouvy, který je často využíván firmami z vyspělých zemí, které disponují specifickými manažerskými know-how. Tyto smlouvy se zaměřují na poskytnutí řídicích znalostí a kvalifikovaných manažerů na základě smluvní dohody. Obsahem může být řízení výrobních závodů, správa služeb nebo konzultační činnosti. Výrazné podobnosti s franchisingem jsou patrné, neboť obě formy zahrnují přenos ověřených řídicích konceptů do zahraničí. Odměnou za poskytnuté služby může být stanovené procento z dosaženého obrátu, podíl na zisku nebo možnost akvizice části akcií společnosti za předem dohodnutých podmínek. V tomto kontextu se manažerské know-how často považuje za nehmotný příspěvek do podnikání. Smlouvy o řízení nacházejí uplatnění například v oblasti hotelového managementu, při správě firem v rozvíjejících se ekonomikách nebo při dodávkách investičních celků na klíč (Machková 2021).

Outsourcing

Outsourcing je podnikatelská strategie, při které firma deleguje určité části svých aktivit nebo služeb externím subjektům na základě smlouvy a umožní tak firmě se zaměřit na své hlavní silné stránky, které generují vyšší přidanou hodnotu než například výrobní operace. Naopak outsourcované aktivity přenechávají subjektům s odbornými znalostmi a specializovanými dovednostmi v daném oboru. Může se jednat o obory informační technologie, účetnictví, lidské zdroje, výrobu nebo třeba zákaznickou podporu (Machková 2021).

Společně s outsourcingem v mezinárodním prostředí hovoříme také o offshoringu, což znamená delegování aktivit do zemí s nižšími náklady, a nearshoringu, což znamená delegování aktivit do geograficky blízkých zemí s podobným časovým pásmem a kulturním prostředím.

Příkladem společnosti využívající outsourcingu může být americká společnost Nike. Ta se specializuje na podnikání v oblasti značkového sportovního oblečení a nemá (a nikdy neměla) žádné výrobní aktivity. Veškerá výroba je outsourcována, a tak se Nike může věnovat aktivitám, které přináší tu vysokou přidanou hodnotu, na niž jsou zákazníci zvyklí.

Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace spočívá v rozdělení výrobního programu mezi výrobce v různých zemích, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení nebo sloučení. V rámci této spolupráce může být finální výrobek kompletně sestaven buď jedním, nebo více výrobními partnery. Tato forma kooperace není omezena pouze na výrobu, ale může se také týkat oblastí výzkumu, vývoje a služeb. Smlouva se označuje jako Nepojmenovaná smlouva, a její obsah a forma závisí čistě na dohodě mezi spolupracujícími partnery (BusinessInfo 2009).

Díky této kooperaci může dojít ke značnému snížení nákladů v případě využívání rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů, dostupnosti výrobních zdrojů, finančních prostředků a kapacit pro výzkum a vývoj. Umožní jim to prezentovat se na světovém trhu s konkurenceschopnou cenou a zároveň může dojít ke zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku (Machková et al. 2014).

1.1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trh

Kapitálové vstupy představují nejvyšší stupeň internacionalizace firmy. Jedná se o vstupy, které si mohou dovolit provést pouze velké firmy s ohledem na jejich finanční náročnost. Janatka (2017) například dělí kapitálové vstupy do dvou základních kategorií, kterými jsou **portfoliové investice** a **přímé zahraniční investice**.

Portfoliové investice se uskutečňují za účelem zisku z následného prodeje, nikoliv s úmyslem získat kontrolní podíl ve vydávající společnosti. Jde obvykle o krátkodobou investici, kdy firma, finanční instituce či jednotlivec nakoupí na burze cenných papírů určitý podíl společnosti a následně investor sleduje pohyb směnných kurzů a využívá tak jejich příznivých změn nebo zisku z rozdílů úrokových sazeb (Evropská komise 2023).

Zatímco přímé zahraniční investice se podle Evropské komise (2023) „uskutečňují v případě, že společnost, nadnárodní korporace nebo jednotlivci jedné země investují do aktiv jiné země nebo ve svých společnostech převezmou vlastnictví. Má obvykle podobu získání podílu ve stávajícím podniku v cizí zemi nebo založení dceřiného podniku.“

Janatka (2017) spolu s Machkovou (2021) a dalšími dále třídí přímé zahraniční investice takto:

- Dceřiné společnosti/investice na zelené louce;
- Fúze a akvizice;
- Joint venture;
- Strategická aliance.

Dceřiné společnosti/investice na zelené louce

Investice na zelené louce představují nově založené a postavené pobočky již existujících firem nebo založení zcela nové firmy na zahraničním trhu. Tyto vstupy na trh představují pro vybranou ekonomiku nárůst pracovních míst a přísun velkého množství kapitálu a nových technologií, a proto země často lákají firmy ke vstupu formou investičních pobídek. Výhody spojené s volbou této formy vstupu jsou především plná kontrola nad řízením společnosti a víra, že efektivita manažerských aktivit bude vyšší bez vnějších partnerů, jak uvádí Luthans a Doh (2012).

Fúze a akvizice

Představují převod vlastnictví stávajících aktiv na vlastníka v zahraničí. V případě fúze se jedná o sloučení nebo splynutí firem, které se uskutečňuje dobrovolně a za oboustranně výhodných podmínek. Sloučením se rozumí spojení obchodních

společností, při kterém slučovaná společnost zaniká a veškerá její aktiva a pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím je míněno spojení společností, při kterém obě zanikají a vzniká nový právní subjekt (Machková 2021). V případě akvizice, anglicky *takeover*, jak už může název napovědět, jde o převzetí fungující firmy nebo jeho části. To může mít přátelský, ale i nepřátelský charakter. Přátelský charakter mají akvizice, které převzetím posilují pozici firmy využitím synergického efektu, zatímco nepřátelský charakter se vyznačuje převzetím firmy z důvodu likvidace konkurence (Vochozka et al. 2012).

Joint venture

Společný podnik neboli joint venture, je spojení dvou a více společností do společného vlastnictví za účelem společného dosažení cílů vytvořením nového podniku, který bude tvořen vlastními kapitály původních společností. Výhody spočívají ve vzájemném využívání kontaktů a znalostí trhu, marketingových a technologických znalostí, rychlejším vstupu na zahraniční trhy apod. Nevýhodou však je například slabá ovladatelnost podniku v případě menšího podílu ve firmě, a to může vést k rozporům (Ajami 2014).

Strategická aliance

Ty vznikají například za účelem překonání obchodně politických překážek v cílové zemi nebo pro společný výzkum a vývoj určitých komponentů, které jsou poté využívány ke kompletaci výrobků obou partnerů. Jde o spolupráci dvou a více velkých kapitálově silných firem z vyspělých zemí, které si navzájem dále konkurují na trhu a účast v alianci je pouze kvůli úspoře nákladů z rozsahu. Strategické aliance jsou nejčastěji vytvářeny v odvětvích, jako jsou telekomunikace, letecký průmysl či automobilový průmysl, ale v současné době lze pozorovat i oblastech rychloobrátkového zboží či obchodních řetězcích (Machková 2021).

Vstup na nový zahraniční trh ovšem není pouze o správném výběru trhu nebo formy vstupu na něj. Firma musí mít také správně zvládnutou logistiku. Tomuto tématu se věnuje následující kapitola.

2. Logistika v mezinárodním obchodě

Logistika hraje v ekonomice významnou roli a v mezinárodním obchodě zvláště, protože ten představuje jednu z hlavních výdajových položek firmy a podporuje pohyb mnohých ekonomických transakcí. Definice logistiky se v průběhu let různě měnila. Všechny ale měly společné to, že se jedná o soubor aktivit, které vedou ke konečnému uspokojení potřeb finálního zákazníka či odběratele.

Pernica (2005, s. 142) definuje logistiku jako *„disciplína zabývající se sladováním všech aktivit v rámci samo organizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného (synergického) efektu.“*

Americká organizace CSCMP (2013), Rada profesionálů v oblasti řízení dodavatelského řetězce, definuje logistiku takto: *„Logistics is the process of planning, implementing, and controlling the efficient, effective flow and storage of goods, services and related information from the point of origin to the point of consumption for the purpose of conforming to costumers requirements.“* Podle této definice je tedy logistika proces plánování, realizace a řízení postupů pro účinnou a efektivní přepravu a skladování zboží, včetně služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, za účelem uspokojení požadavků zákazníků.

Definice logistiky z pohledu ELA, Evropské logistické asociace, se od té předchozí liší pouze dodatkem, který říká, že by tento proces měl fungovat při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích (Euro.cz 2003).

Logistika však nehraje důležitou roli pouze na národní úrovni v rámci firmy, ale také na té mezinárodní, protože díky ní může docházet k efektivnímu mezinárodnímu obchodu. Výrobci si často logistiku na mezinárodní úrovni nedokážou zajistit sami, a tak musí tuto přepravu zprostředkovávat externí zasílatelé (speditéři). Jako příklad lze uvést české výrobce. Česká republika kvůli své poloze nemá přístup k moři, a tak je pro ně využití námořních cest umožněno pouze zprostředkovaně. Z toho důvodu musí pro většinu přeprav volit drahou železniční či silniční dopravu (Machková et al. 2014).

2.1 Druhy přeprav

Existuje několik druhů přeprav, které firma musí důkladně volit dle charakteru přepravovaného zboží či dodací lhůty nebo také ceny, kterou je firma či konečný zákazník ochoten zaplatit.

2.1.1 Lodní přeprava

Prvním z druhů přeprav používaných při mezinárodním obchodu a zároveň jednou z nejstarších přepravních metod v dějinách lidstva je lodní přeprava. Ta se dělí na vnitrozemskou (říční) a námořní.

Prostřednictvím námořní a říční přepravy je v Evropské unii realizováno až 80 % výkonů zahraničního obchodu. Umožňuje navazování kontaktů mezi subjekty v různých státech světa a podporuje jejich udržování. Námořní přeprava je tak hojně využívaná, protože je z ekonomického hlediska nejlevnější. Lze převážet velké množství zboží na velké vzdálenosti za poměrně nízkou cenu. Touto cestou lze však převážet pouze zboží, které nepodléhá zkáze, vzhledem k tomu, že cesta trvá dlouho (UNCTAD 2022).

Dopravním dokumentem, používaným při přepravě nákladu po moři a představujícím dispoziční právo ke zboží, je konosament. Ten vydává dopravce, který tuto přepravu po moři provádí. Představuje tak závazek dopravce vydat převzatý náklad určité osobě uvedené v tomto dokumentu, bude-li mu konosament předložen.

Legislativa, upravující mezinárodní podmínky provozování námořní a vnitrozemské lodní přepravy, obsahuje přísná bezpečnostní pravidla snižující rizika dopravních nehod a minimalizující dopady této dopravy. Vnitrozemská přeprava se týká způsobu přepravy zboží na splavných řekách, uměle vytvořených kanálech a velkých vodních plochách jako jsou jezera a nádrže. Její provozování upravuje:

- Budapešťská úmluva o přepravě zboží po vnitrozemských vodních cestách, známá také pod zkratkou CMNI. Hlavním cílem této úmluvy je stanovení jednotných pravidel pro smlouvu o přepravě zboží po vnitrozemských vodních cestách, stanovení transparentních hranic odpovědnosti dopravců, zajištění vyšší

právní jistoty mezi účastníky vzniklých právních vztahů a mnoho dalšího. Tato úmluva je použitelná na všechny plavby po všech evropských vnitrozemských vodních cestách.

Mezi důležitá přijatá ujednání týkající se námořní přepravy lze zařadit například:

- Úmluvu Organizace spojených národů o mořském právu (UNCLOS) stanovující práva a pravidla mezinárodní námořní dopravy, pravidla pro podnikání, využívání mořských zdrojů a udržitelnost životního prostředí, nebo
- Úmluvu Organizace spojených národů o námořní přepravě zboží, známou pod názvem Hamburská pravidla, která se používá na všechny smlouvy o námořní přepravě mezi dvěma různými státy (Economy Pedia 2023). Jde o soubor pravidel a pokynů pro dohled a regulaci mezinárodní přepravy zboží.

2.1.2 Železniční přeprava

Tento způsob přepravy je vhodný pro přepravu většího množství zátěže na delší vzdálenosti, ale lze také přepravovat nebezpečné, rychle se kazící nebo příliš rozměrné zboží. Přestože je dostupnost železničních terminálů vysoká, je její rozsáhlost a provázanost vzhledem k dopravě silniční výrazně nižší. Její cenu však ovlivňuje fakt, že provozovateli železniční přepravy jsou v členských zemích Evropské unie státní podniky nebo podniky se silnou státní účastí, a tak mají často monopolní charakter a téměř vůbec nepodléhají cenové regulaci (Novák et al. 2012).

Nevýhodou železniční dopravy zůstává omezenost výchozím a koncovým terminálem. Tento problém však velké podniky vyřešily výstavbou vlastních terminálů, které jsou napojené permanentně na železniční síť, a tak může zásilka putovat z výchozího místa přímo do podniku (Novák et al. 2012).

Provozování železniční přepravy v rámci mezinárodního obchodu je podřízeno:

- ustanovením Úmluvy o mezinárodní železniční přepravě (COTIF – Convention relative aux Transports Internationaux Ferroviaires), kterou přijaly evropské státy s výjimkou některých států SNS, Společenství nezávislých států, a několika dalších zemí Blízkého východu a severní Afriky v roce 1980 v Bernu;

- CIV – Jednotné právní předpisy pro smlouvu o mezinárodní železniční přepravě osob, která slouží jako Přípojek A k úmluvě COTIF;
- CIM – Jednotné právní předpisy pro smlouvu o mezinárodní železniční přepravě zboží, která slouží jako Přípojek B k úmluvě COTIF – slouží také jako nákladní list.

Ustanovením Dohody o mezinárodní železniční přepravě zboží SMGS je podřízeno provozování železniční dopravy v členských státech SNS a některých dalších zemích.

2.1.3 Silniční nákladní přeprava

Dalším druhem přepravy zboží je silniční nákladní přeprava, kterou lze pokládat za nejrychleji se rozvíjející a zároveň za nejproblematictější přepravní obor.

Nejrychleji se rozvíjející proto, jelikož díky své rychlosti, vysoké mobilitě a dostupnosti úspěšně konkuruje železniční dopravě. Díky rostoucím požadavkům zákazníků na rychlou dodávku a vysokou jakost se objem přepravovaného zboží touto formou neustále zvyšuje a stala se tak významnou součástí logistických sítí. Silniční nákladní přeprava umožňuje podnikům transportovat v podstatě všechny druhy komodit, které nepřekračují běžná rozměrová měřítka. Díky velice husté síti komunikací po celém světě je tedy prakticky možné doručit zboží na kterékoliv místo určení. Do karet rozvoje hrají také poměrně nízké výpravní fixní náklady a nízká administrativní náročnost.

Na druhou stranu její nevýhodou je kupříkladu její velmi negativní vliv na životní prostředí. Tento problém se některé firmy snaží minimalizovat například používáním tahačů na elektřinu alespoň uvnitř firmy, jako je tomu například ve firmě Škoda Auto a.s. Dalšími problematickými faktory silniční nákladní přepravy může být její rozměrová omezenost a objem nákladu na parametry přívěsu, částečná závislost na vlivech počasí, mnohdy těžko odhadnutelné časy přeprav kvůli možným dopravním zácpám nebo také rostoucí náklady s rostoucí vzdáleností, způsobené proměnlivým vývojem cen pohonných hmot.

Důležitou úmluvou v silniční nákladní přepravě je:

- Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR), která se vztahuje na každou smlouvu o přepravě zásilek za úplatu silničním vozidlem, pokud místo převzetí zásilky a místo určení se nachází na dvou různých státech a alespoň jeden z nich je členským státem Úmluvy CMR. Ta vymezuje obsahové náležitosti nákladního listu CMR, který je dokladem osvědčujícím převzetí zboží k přepravě a uzavření přepravní smlouvy (Novák et al. 2012).

2.1.4 Letecká přeprava

Letecká přeprava je nejmodernějším a nejmladším druhem přepravy a je často označována za velice rychlý, bezpečný a spolehlivý způsob přepravy osob a zboží. Z pohledu celkového objemu mezinárodního obchodu lze říct, že letecká přeprava představuje zanedbatelný podíl. Tento druh přepravy je využíván převážně k přepravě zboží specifické povahy jako například náhradní díly, rychle se kazící potraviny, živá zvířata, léky, umělecká díla, starožitnosti a další (Machková et al. 2014).

Přes všechny klady, které letecká přeprava nabízí, je tento způsob závislý na přízni počasí a je také nejnákladnější. Uplatňuje se zde totiž vysoký stupeň variabilních nákladů, které obsahují náklady na palivo nebo servis leteckého parku a jeho zařízení. Dále je stejně jako v případě železniční nebo lodní přepravy tento druh omezen výchozí a cílovou stanicí/přístavem, v případě letecké přepravy letištěm (Klabusayová 2019).

Tento druh přepravy je upravován tzv. Varšavským systémem, který představuje sjednocení předpisů mezinárodního leteckého práva a skládá se ze dvou úmluv. Těmi jsou:

- Varšavská úmluva, z roku 1935, ve znění Haagského protokolu z roku 1966, která byla prvním pokusem o sjednocení pravidel o létání v mezistátním styku a mnohdy se v rámci vnitrostátních zákonodárství od sebe podstatně lišila, a
- Guadalajarská úmluva z roku 1961, která Varšavskou úmluvu doplňuje. Ta upravuje především vztahy ve Varšavské úmluvě neupravené nebo nejasné, které pojednávají zejména o dopravci (Novák et al. 2012). V roce 2003 vstoupila v

platnost Montrealská úmluva, která modernizuje a zároveň konsoliduje úmluvy z Varšavského systému do jednoho dokumentu.

2.1.5 Kombinovaná přeprava

Kombinovanou přepravou je označena přeprava, která využívá minimálně dva přepravní obory. Kombinovaná přeprava často není organizována samotnými přepravci, ale tzv. operátory (MTO). Tyto podnikatelské subjekty zajišťují nejen přepravu samotnou, ale i různá překladiště a terminály, provádějí svoz a rozvoz zásilek a pronajímají kontejnery jako vratné obalové prostředky. Většina přeprav vypadá tak, že nejdelší vzdálenost přepravy je uskutečněna železniční, námořní, říční nebo leteckou přepravou, kdy počáteční a konečná silniční přeprava je co možná nejkratší.

Ve spojení s kombinovanou přepravou se často mluví o multimodální a intermodální přepravě. Multimodální přepravu lze definovat jako přepravu využívající několika druhů dopravy, která je prováděna na základě jednoho přepravního dokladu, konkrétně náložního listu. Pojem intermodální potom označuje přepravu jedné přepravní jednotky pomocí několika druhů dopravy, aniž by docházelo k manipulaci s jejím obsahem (Sixta a Mačát 2005).

Mezinárodní multimodální přeprava ještě nemá komplexní krytí v oblastní právních instrumentů. Právní rámec se proto skládá z jednotlivých mezinárodních úmluv v rámci příslušného dopravního oboru.

Nejčastěji kombinovaná přeprava probíhá s využitím kontejnerů jako obalového prostředku. V rámci tohoto druhu přepravy se také hovoří o mezinárodních jednotkách objemu TEU, představující počet kontejnerů o rozměru 20x8x8,5 stop. Jedna stopa je ekvivalentem 30,48 cm. Existují dva způsoby využití tohoto druhu přepravy, a to *Less than container load* (LCL) nebo *Full container load* (FCL). LCL je označení pro zásilky, které nejsou takového objemu, že by zaplnily celou náložnou plochu kontejneru a jde tedy o kusové zásilky. Naopak zásilky s označením FCL jsou využívány v případě, že objem zásilky je dostatečně velký na to, aby zaplnil celou náložnou plochu kontejneru. (Machková et al. 2014).

Logistika v mezinárodním obchodě se však netýká pouze samotné přepravy zboží. Tu doprovází mnoho dalších procesů a nutných opatření, které jsou nejčastěji prováděny externími firmami v rámci celého transportu zboží.

2.2 Poskytované služby v rámci mezinárodní logistiky

V rámci mezinárodní logistiky jsou tak logistickými společnostmi často nabízeny různé balíčky služeb, které mohou zahrnovat například:

- Služby celního procesu, které zahrnují sestavování a podávání celních dokladů potřebných k přepravě zboží přes hranice. Cílem je zajistit kompatibilitu s celními předpisy a zařídit celní odbavení zboží;
- Služby mezinárodního skladování zboží v jiných zemích či lokalitách, jejichž cílem je poskytnout flexibilitu při řízení dodavatelského řetězce a snížit náklady na skladování. Tato služba zahrnuje přijímání zboží, jeho skladování a případné vychystávání k další distribuci;
- Služby konsolidace, sestavování zboží z různých zdrojů do jednoho kontejneru nebo palety, a dekonsolidace, rozdělení zboží z jednoho kontejneru nebo palety do různých zdrojů. Těmito úkony může logistický podnik zákazníkovi zefektivnit přepravu a snížit náklady;
- Služby mezinárodního pojištění pro případ nehod nebo ztrát zboží při mezinárodní přepravě, zajišťující finanční kompenzaci v případě ztráty nebo škody;
- Služby mezinárodního řízení dodavatelského řetězce, které zahrnují plánování, koordinaci a řízení tohoto řetězce tak, aby zajistily plynulost a efektivitu při dodávkách zboží z různých zdrojů a zemí.

Pro to, aby se firmy zapojily do mezinárodního obchodu, musí především po důkladné analýze zvolit správný zahraniční trh své působnosti.

3. Metodika výzkumné práce

Tato kapitola se zaměřuje na metodiku výzkumné práce, která poslouží jako základní nástroj pro analytické zhodnocení vybraných trhů. Výzkum je systematický proces sběru, analýzy a interpretace relevantních informací, jehož cílem je získat nové poznatky, porozumění a odpovědi na stanovené otázky či hypotézy. Výzkum může být proveden pomocí různých metod, které se liší svou povahou, rozsahem a aplikací. V rámci této práce bude využita kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Kvalitativními jsou v tomto případě metody rozhovoru, pozorování nebo analýza obsahu. Kvantitativní metoda je poté použita pro vyhodnocení klíčových faktorů ovlivňujících logistickou úroveň trhů dle dotazníkového šetření (Simová a Burešová 2022).

Pro obecný rozbor firmy je zvolena analýza SWOT, která se zaměřuje jak na vnitřní, tak i vnější prostředí firmy a díky její přehlednosti lze lehce rozpoznat nejen silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, se kterými se firma může na nových trzích setkat. Další analýzou je PEST analýza. Ta je zvolena pro zhodnocení situace na trhu pomocí různých faktorů/prostředí, a to politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického. Poslední využitou metodou je hodnocení logistické úrovně dané země na základě Indexu logistické výkonnosti (LPI) a odůvodnění jednotlivých kritérií, dle kterých je index vypočítán.

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza, jak již bylo zmíněno, hodnotí interní/vnitřní silné a slabé stránky a externí/vnější příležitosti a hrozby v prostředí vybrané firmy (viz Obrázek 3). Cílem je využít poznatky z analýzy k formulování strategie nebo alespoň k ujasnění, v jaké situaci se firma nachází a zda se určitá rozhodnutí vyplatí.



Obrázek 3: Model SWOT analýzy
Zdroj: Vlastní zpracování

Interní analýza se používá pro identifikaci zdrojů, schopností, klíčových kompetencí a konkurenčních výhod organizace. Je také žádoucí pro uvědomění si, v čem má podnik oproti jiným komparativní výhodu a v jakých oblastech je třeba naopak zapracovat. V této analýze se tedy hledí především na finanční stav podniku, manažerskou strukturu, infrastrukturu v podniku, množství dodavatelů, kvalitu výroby, zda má vybraná firma rozvinutou distribuční síť, marketingovou strategii či inovace (Otáhal 2012).

Externí analýza má za úkol pomoci firmě včas reagovat na změny a využívat příležitosti, které nabízí trh, a zároveň minimalizovat hrozby, jež mohou z vnějšího prostředí přijít. Tato analýza se tedy skládá z proměnných, které firma nemůže svou činností nijak ovlivnit či kontrolovat, ale může se jim přizpůsobit, jako například konkurence na trhu, vyjednávací síla s dodavateli nebo politické prostředí (Otáhal 2012).

Následně jsou všechny poznamenané faktory zaneseny do přehledné tabulky o kvadrantech Silné a Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby. Zjištěné faktory v jednotlivých segmentech lze poté využít k určení strategie. Firma tak může využít **strategii maximalizace silných stránek společně s příležitostmi**, **strategii maximalizace silných stránek pro minimalizaci hrozeb**, **strategii minimalizace slabých stránek při využití maximalizace příležitostí** nebo **strategii minimalizace slabých stránek i hrozeb** (Otáhal 2012).

3.2 PEST analýza

Tento druh analýzy se používá pro identifikování vnějšího prostředí kolem firmy a pomáhá tak identifikovat potenciální hrozby plynoucí například z nestabilní ekonomiky země, ve které firma působí. Na druhou stranu ale může pomoci firmě pochopit trendy na trhu a přizpůsobit tak marketingové operace.

PEST je akronymem počátečních písmen několika různých zkoumaných faktorů/prostředí: **politického** (P), **ekonomického** (E), **sociálně-kulturního** (S) a **technologického** (T).

- Politické prostředí – poskytuje klíčové informace pro analýzu dopadu vládních intervencí na operace a výkonnost společnosti. Tyto intervence jsou realizovány prostřednictvím legislativy a politiky, což umožňuje identifikovat a zhodnotit možné změny v provozním prostředí. Tato kategorie zahrnuje širokou škálu aspektů, včetně fiskální a měnové politiky, subvencí, obchodních dohod a mezinárodní politiky. Tím pádem se odkazuje na všechny právní normy a směrnice, které mohou ovlivnit společnost na regionální, národní i mezinárodní úrovni (Barrington 2023).
- Ekonomické prostředí – reflektuje široké spektrum makroekonomických proměnných, jež jsou relevantní jak na národní, tak na mezinárodní úrovni, a mohou tak buď podporovat, či naopak bránit výkonu organizace. Klíčovými ekonomickými ukazateli jsou sledování chování hrubého domácího produktu (HDP), míry nezaměstnanosti, cenové hladiny a obchodní bilance. Důležité je také brát v úvahu události spojené s ekonomickými cykly, zejména období krize a období hospodářského rozmachu. Tyto faktory mohou mít vliv na prosperitu organizace či naopak představovat rizika pro její stabilitu (Barrington 2023).
- Sociálně-kulturní prostředí – zahrnuje prvky jako demografické rozložení obyvatel, náboženství, kultura, zvyky, zájmy, životní styl, nákupní vzorce spotřebitelů, vzdělání a preference jednotlivců. Všechny tyto složky mohou pozitivně i negativně ovlivňovat dosahované výsledky, kterých chce společnost dosáhnout (Barrington 2023).
- Technologické prostředí – může mít přímý či nepřímý vliv na průmysl. Zatímco některá odvětví budou technologiemi ovlivněna více než jiná, inovace v oblasti technologií mohou ovlivnit trh a rozhodování spotřebitelů a kupní sílu.

Sledovanými faktory mohou být například výzkum a vývoj, technologické povědomí spotřebitelů, automatizace, nebo nové metody distribuce, výroby a logistiky (Barrington 2023).

3.3 Hodnocení logistické výkonnosti

Tato metoda hodnotí logistickou úroveň vybraných zahraničních trhů dle indexu logistické výkonnosti (LPI). Výsledek tak bude dále v práci využit ke komparaci těchto trhů z pohledu logistiky. Tento index byl vytvořen s cílem pomoci zemím identifikovat výzvy a příležitosti, na které může firma během výkonu logistických činností v dané zemi narazit.

Hodnocení logistické výkonnosti zemí je tvořeno dvěma složkami. První složka je tvořena na základě celosvětového průzkumu mezinárodních logistických operátorů v terénu, jako jsou například globální speditéři, kteří hodnotí logistickou úroveň zemí, se kterými obchodují. Toto **Mezinárodní LPI** umožňuje jednoduché srovnání napříč zeměmi. Druhá složka je tvořena skutečnými datovými informacemi o námořní dopravě, sledování kontejnerů, leteckých přepravních činnostech apod., které byly poskytnuty datovými partnery, a měří tak skutečnou rychlost světového obchodu. Tyto údaje nejsou zahrnuty v bodovém hodnocení Mezinárodního LPI, a tak tvoří doplňkovou složku jako **Data o sledování dodavatelského řetězce** (WB 2024a).

Mezinárodní LPI

Jak je již zmíněno výše, tato složka LPI je vytvořena na základě dotazníkového průzkumu (viz Příloha A) vyhotoveného Světovou bankou, jehož realizace probíhala od 6. září do 5. listopadu roku 2022. Dotazníku se účastnilo 4 090 respondentů z řad odborníků na logistiku z nadnárodních speditérských firem a expresních dopravců ze 139 zemí světa. Ti hodnotili dotazované otázky odpověďmi, ke kterým byly přiřazeny body 1-5. Průzkum předchozích let se skládal ze dvou částí, a to mezinárodní a domácí. Mezinárodní část zkoumá státy pomocí šesti faktorů (WB 2024a):

1. Efektivita procesu celního odbavení (např. rychlost, jednoduchost a předvídatelnost formalit);

2. Kvalita infrastruktury související s obchodem a dopravou (např. přístavy, železnice, silnice);
3. Snadnost zajištění mezinárodní dopravy za konkurenceschopné ceny;
4. Kompetence a kvalita logistických služeb (např. dopravců, skladovacích prostor);
5. Schopnost sledování a dohledání zásilek;
6. Schopnost doručit zásilku v plánovaném nebo očekávaném čase doručení.

Pro rok 2022 bylo rozhodnuto, že bude předložena pouze mezinárodní část průzkumu z toho důvodu, že většina dat, které jsou zahrnuty do domácí části průzkumu, lze snadněji a přesněji získat z nových datových souborů pro sledování dodavatelského řetězce (WB 2024a).

Data o sledování dodavatelského řetězce

Díky velkým datovým souborům několika partnerů je možné měřit rychlost obchodu po celém světě. Součástí tohoto data setu je několik ukazatelů. Sledovány jsou veškeré pohyby související s námořní, leteckou či poštovní přepravou včetně zpoždění kontejnerů při importu či exportu. Ty ukazatele, které budou dále v práci využity, jsou přehledně definovány v následující tabulce 1.

Tabulka 1: Ukazatele sledovaných dat dodavatelského řetězce

Ukazatel	Definice
Námořní spojení	Udává počet partnerských zemí přístupných napřímo.
Doba setrvání v přístavu	Udává počet dnů, které kontejner stráví v přístavu během celního procesu.
Letecká spojení	Udává počet přímých leteckých spojení (zemí).
Doba setrvání na letišti	Udává počet dnů, které přepravovaná zásilka stráví na letišti během celního procesu.
Poštovní spojení	Udává počet mezinárodních poštovních spojení (zemí).
Poštovní doručovací doba	Udává počet dnů mezi přijetím zásilky na místní poštu a skutečným doručením příjemci.

Zdroj: vlastní zpracování dle WB (2024a)

Po důkladných analytických rozborech nutných pro vstup si firma samotná musí rozhodnout, co je pro ni nejvhodnější také na základě vlastní úspěšnosti a zda vůbec zvládne takovýto vstup zafinancovat.

4. Představení vybrané firmy

Informace o vybrané firmě byly získány z interních materiálů, volně dostupných rozhovorů s majitelem firmy a dalšími zaměstnanci a z kvalifikovaného rozhovoru s logistickým specialistou firmy. Pro tuto práci byla vybrána česká firma OPT OnDemand poskytující tiskařské služby „on demand“, neboli na vyžádání, a fulfillmentové služby pro partnery a zákazníky po celém světě. V rámci celého výrobního procesu jsou firmou zajišťovány kompletní logistické služby, a to od dodávek materiálu přes návrh designu, samotnou výrobu až po distribuční logistiku do rukou zákazníka. OPT se může pyšnit ročním obratem přes půl miliardy korun s cílem do pěti let dosáhnout obratu jedné miliardy korun. V posledním roce objem výroby dosáhl 300 tisíc kusů triček potisknutých digitálním tiskem a 200 tisíc kusů triček potisknutých metodou sítotisku.

Celý koncept OPT je založen na udržitelné výrobě a snaze vyhnout se znečištění planety masovou produkcí a naskladňováním textilu. Tento způsob tedy umožňuje výrobu produktu přímo ve chvíli, kdy si ho zákazník objedná a až poté se expeduje. Řadí se také mezi průkopníky ekologického tisku a mezi první poskytovatele tisku v Evropě, kteří dosáhli vysoce respektované certifikace Global Organic Textile Standard. Díky této certifikaci mají k dispozici ekologické nitě, lepidla i barvy a trička odebírají pouze od firem, u kterých si jsou jistí, že je vyrábí eticky a ekologicky. Tímto směrem se chce OPT ubírat dále a být inspirací pro další firmy.

4.1 Nabízené služby vybraného podniku

OPT prostřednictvím portálů RedBubble nebo EMP, dvou největších evropských distributorů merchandisingu, dodává promo zboží jako trička, mikiny, hrnky, klíčenky apod. pro nejznámější světové kapely včetně KISS, Iron Maiden, Rolling Stones či jiné světoznámé umělce. Ty pak v případě koncertů distribuuje přímo do daného města konání. OPT také vytvořilo svůj vlastní eco-friendly brand pod názvem Henry Tiger. OPT se může pyšnit vlastnictvím licencí několika světoznámých franšízových značek jako je MARVEL, STAR WARS, DISNEY a mnoho dalších. Henry Tiger tak nabízí oblečení s motivy těchto značek, které je dostupné k zakoupení na portálu s oblečením Zalando. Jakožto výrobní firma OPT spolupracuje s některými

nejznámějšími společnostmi zabývající se fulfillmentem, jako například Moteefe, Printify, Zazzle nebo TeeSpring, pro které objednaná trička tiskne a prostřednictvím dalších partnerů dodává zákazníkům.

4.2 On Demand Revolution

On Demand Revolution (dále jen ODR), je přidruženou společností OPT, která má na starosti IT software, který byl vyvinut v OPT, umožňující virtuální prohlídku zboží ve virtuálním skladě v realistickém provedení, aniž by musel být daný výrobek reálně vyroben. Zákazník tak zadá své míry do systému a hned bude díky svému virtuálnímu avataru vědět, jaká velikost mu padne nejlépe. Zároveň pracuje se skladovými, produktovými a výrobními daty tak, že umožňuje efektivní běh dat skrze firmu a automaticky posílá detailní informace o zakázkách přímo do výroby v momentě, kdy si zákazník produkt koupí. Vizí této iniciativy je do budoucna monetizovat tento software k využití e-shopy nebo jinými výrobci, kteří by o něj měli zájem.

4.3 Firemní struktura a mezinárodní působnost

Co se organizační struktury týče, lze ji definovat jako plochou, vzhledem k tomu, že se nejedná o velkou korporaci, ale firmu s malým počtem stupňů řízení. Řada zaměstnanců na manažerských pozicích působí z jiného místa. Například v Praze sídlí oddělení, u kterých není nutné, aby byly přítomny v místě výroby a expedice. Jedná se o CEO firmy, oddělení IT, oddělení designu a finanční oddělení. Zbývá oddělení, jako je HR, Logistika, Sales nebo skladoví a výrobní manažeři mají kanceláře v Ústí nad Labem, v moderní výrobní hale. Někteří pracovníci jsou nájímáni externě a pracují na dálku. Příkladem může být dočasná manažerka Business Development & Strategy, která působí z Rakouska.

V současné době nemá firma žádné přímé zahraniční působení. Pouze se uvažuje o vstupu firmy na trh Spojeného království, který by mohl otevřít dveře další expanzi, a hlavně ušetřit na dovozních clech. Tento krok má OPT v plánu uskutečnit nalezením výrobní firmy podobného zaměření, která je v úpadku nebo z jiného důvodu hledá finanční prostředky, a pomocí akvizice tuto firmu převzít a využívat tak síť kontaktů,

kterými předchozí firma disponovala. Aktuálně probíhá analýza potenciálních partnerů na tomto trhu a zvažují se i jiné možnosti forem vstupu. Jediným dosavadním působením OPT v zahraničí je prostřednictvím partnerů, pro které vyrábí. Tyto zahraniční zakázky tak představují 90% veškeré výroby. Distribuční logistika je poté zpracována manažerem logistiky, který objednává dopravu u světových přepravních společností, jimiž jsou například DHL, DB Schenker, PostNL nebo DPD.

4.4 SWOT analýza firmy

V tabulce 2 je vypracována SWOT analýza vybrané firmy, jejímž výstupem je výčet silných a slabých stránek firmy a dále výčet příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit úspěšnost vstupu firmy na jihoamerické trhy.

Tabulka 2: SWOT analýza firmy OPT OnDemand s.r.o.

<p style="text-align: center;"><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovativní výrobní postupy • Kvalitní produkt a design • Rychlost dodání • Plochá organizační struktura • Vlastní originální software 	<p style="text-align: center;"><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná internacionalizace • Nedotažená reverzní logistika
<p style="text-align: center;"><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Začínající působnost v UK • Tlak vybraných zemí na udržitelnou výrobu • Slabá či nezjištěná konkurence ODR • Stávající síť logistických partnerů 	<p style="text-align: center;"><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Levná konkurence z Číny • Celní a daňové zatížení • Kvalita dopravní infrastruktury ve vybraných zemích

Zdroj: Vlastní zpracování

OPT považuje za své silné stránky především inovativní výrobní postupy, díky kterým jsou výsledné produkty kvalitně zpracované. Dále se díky rozsáhlé stávající síti logistických partnerů a vlastnímu inovativnímu softwaru pro zadávání objednávek do výroby chlubí rychlým dodáním ke konečným zákazníkům. Za slabou stránku firmy však považují nedostatečnou internacionalizaci, a tedy žádné zkušenosti s přímou

expanzí firmy. I nedotažená reverzní logistika tvoří složku slabých stránek. Vracené zakázky totiž z velké části leží ve skladu a zaplňují skladové prostory a nejsou vedeny ve skladovém systému. Zbylá část je občas darována charitě. Jako příležitost ovšem firma považuje začínající plánovanou působnost v UK, díky které by OPT nabylo zkušeností s expanzí využitelné dále. Ve vybraných zemích pro tuto práci je znatelný tlak na udržitelnou výrobu, který by mohl hrát do karet OPT, avšak prosazení by mohla ohrozit levná konkurence z Číny nebo vysoké celní zatížení v případě Brazílie. Zároveň již zmiňovanou chloubu, rychlost dodání, by mohla ovlivnit špatná kvalita dopravní infrastruktury ve vybraných zemích. Tyto a další specifika obou vybraných zemí, které mohou ovlivnit vstup, jsou však více analyzována v následující kapitole.

5. Výzkumná část práce

Jižní Amerika, jako jeden z nejperspektivnějších a dynamicky se rozvíjejících regionů světové ekonomiky, nabízí podnikatelům širokou škálu příležitostí k expanzi a rozvoji obchodu. Tato kapitola se zaměřuje na analýzu jihoamerických trhů, konkrétně Brazílie a Chile, dvou klíčových hráčů v tomto regionu. Brazílie jako největší ekonomika Jižní Ameriky a Chile s jednou z nejstabilnějších ekonomik a obchodních prostředí ve svém regionu představují atraktivní destinace pro investice. Tyto trhy jsou v této části práce podrobeny PEST analýze, která zkoumá makroprostředí zemí a poskytne tak komplexní pohled na jejich situaci. Pro účely splnění cíle práce jsou trhy dále hodnoceny na základě výkonnosti a úrovně logistických operací v daných zemích.

Tato kapitola má tedy za úkol odhalit nejen příležitosti, ale i potenciální výzvy, které by firma mohla očekávat během své působnosti na těchto trzích.

5.1 PEST Brazílie

Brazílie je největším a nejlidnatějším státem Jižní Ameriky, pátým největším a sedmým nejlidnatějším státem světa s více než 215 miliony obyvateli. Území o rozloze více než 8,5 milionu km² se skládá z 26 států a jednoho federálního území s hlavním městem Brasílií (WB 2024b). PEST analýza této země poskytuje detailnější pohled na některé faktory, které je nutné vzít v úvahu pro úspěšnou expanzi firmy.

5.1.1 Politické prostředí

Brazílie, jako nejmočnější země Jižní Ameriky, zaujímá významné postavení na mezinárodní scéně. Je také považována za střední mocnost s mírným vlivem na mezinárodní dění. S ohledem na svou roli jedné z největších demokratických zemí světa nese Brazílie obrovský potenciál v mnoha oblastech.

Brazílie je federativní prezidentskou republikou. Posledním prezidentem byl zvolen v roce 2022 Luiz Inácio Lula da Silva, často označovaný jen jako Lula. Kandidoval za levicovou *Partido dos Trabalhadores*, tzv. Stranu pracujících. Jeho ideologie je spíše

socialistická a protekcionistická, i když oproti minulému období vlády v letech 2003-2010 se zdá, že se v od té doby v tomto směru vyvinul. Lula byl v minulosti zadržen a odsouzen za korupci, avšak o několik let později byl všech obvinění zproštěn i s přihlédnutím k tomu, že byl jeho rozhodující soudce proti němu zaujatý. Během daného období byl hlavou republiky pravicový prezident Jair Bolsonaro, který realizoval odlišnou politiku a pomohl tak částečně k otevřenosti brazilské ekonomiky světu.

Brazílie je aktivním členem několika významných světových organizací včetně Mezinárodního měnového fondu (IMF), Organizace spojených národů (OSN/UN), Světové banky, Světové obchodní organizace (WTO), skupiny G20, Mercosuru a BRICS (Kunešová 2014). Přestože není Brazílie členem Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) je alespoň jejím klíčovým partnerem a kandiduje na vstup. Co se týče členství v BRICS, reaguje Brazílie na válku na Ukrajině velice opatrně. Na rozdíl od ostatních členů, kteří se zdrželi hlasování, hlasovala Brazílie pro rezoluci Valného shromáždění OSN požadující, aby Rusko okamžitě ukončilo své vojenské operace na Ukrajině. Odmítla však návrh vojenské pomoci Ukrajině, vzhledem k dlouholeté tradici nepodporovat válku, a prosazuje pouze diplomatické řešení (Marcondes a Silva 2023).

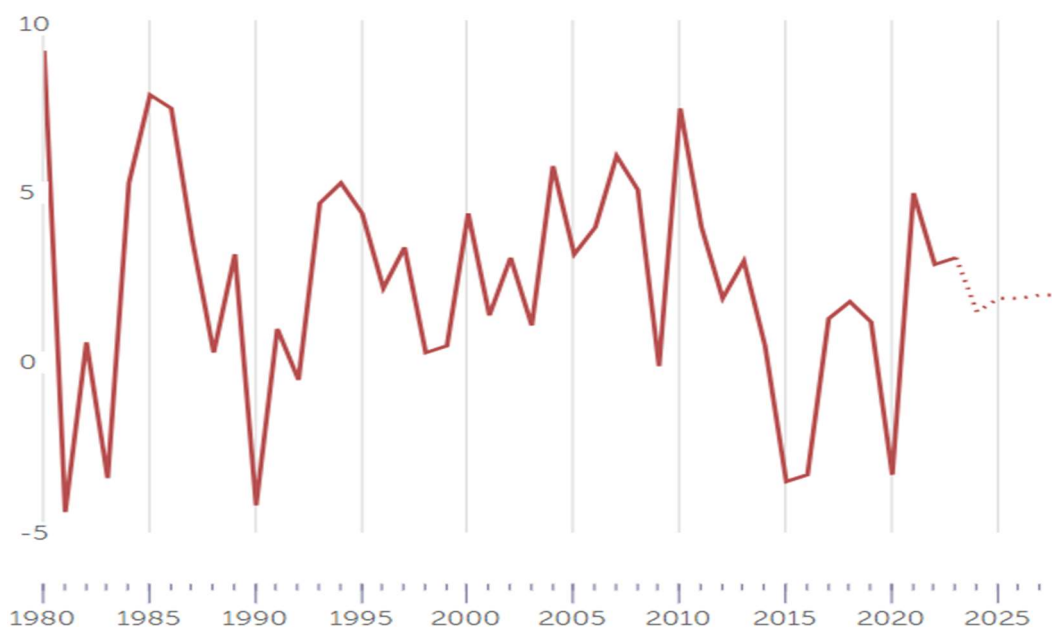
Jak již bylo zmíněno, korupce v Brazílii je velice rozsáhlá, a to i na těch nejvyšších místech politiky a byznysu. Podle indexu vnímání korupce vypracovaným organizací Transparency International (2024) se Brazílie nachází na 104. místě ze 180 zemí světa. V posledních letech se objevily skandály, volební krize a politické konflikty na nejvyšších vládních úrovních, což vyvolává vážné obavy o stabilitu a správu země a její ekonomický růst.

Exportéra do Brazílie mohou zaskočit různá vysoká dovozní cla a další tarifní i netarifní bariéry. To je způsobenou dlouhou vládou levicově zaměřených prezidentů země s protekcionistickou obchodní politikou. Jak již bylo zmíněno, to se na chvíli změnilo v období vlády Jair Bolsonara, který se snažil brazilský trh více otevřít světu. Nyní za vlády opět levicového prezidenta Luly jsou nicméně stále vidět snahy o otevření trhu světu. V loňském roce například brazilská vláda osvobodila od cel zásilky pro konečné spotřebitele, s hodnotou nepřesahující 50 dolarů. Podmínkou je však nákup u nadnárodních online obchodníků, jako je Amazon, Aliexpress nebo třeba Mercado

Livre, kteří musí být pro tyto zásilky registrovaní u brazilského daňového a celního úřadu (CzechTrade 2024).

5.1.2 Ekonomické prostředí

Brazílie dlouhodobě figuruje mezi deseti největšími ekonomikami světa, pokud jde o nominální HDP. To k roku 2023 dosahovalo 2,13 bilionů dolarů. Nicméně v současné době se Brazílie podle World Bank (2022) umísťuje na 11. místě. Jak si lze všimnout na obrázku 4, po velkém nárůstu HDP během pandemie COVID-19 o 5 %, rychlost růstu HDP zpomalila na současných 3,1 % k roku 2023.



Obrázek 4: Vývoj růstu reálného HDP Brazílie

Zdroj: IMF (2023)

Predikce IMF (2023) ohledně růstu nejsou vůbec příznivé a lze tedy očekávat, že se růst HDP bude v následujících 3 letech pohybovat kolem 2 %. Po pandemii COVID-19 vzrostlo nejen HDP, ale také inflace způsobená monetární politikou země za účelem nastartování ekonomiky. Ta vzrostla až na 9,3 % k roku 2022, avšak následující rok po volbě nového prezidenta a nastolení určitých opatření zpomalila na 4,7 % a očekává se, že bude klesat až na 3 % (IMF 2024a).

Oficiální měnou je brazilský Real, který během pandemie velice oslabil, a jeho kurz ke koruně se nyní pohybuje v úrovni cca 4,59 CZK (MZv ČR 2023a).

Brazílie zažila v posledních letech významný ekonomický rozvoj, přičemž se jí podařilo vymanit miliony lidí z chudoby. Nicméně stále žije v chudobě okolo 6 % obyvatel, rozdíl mezi bohatými a chudými jsou rozsáhlé a nezaměstnanost dosahuje 8,9 % (MZv ČR 2023a). V letošním roce došlo ke zvýšení minimální mzdy o 7 % na částku 1 412BRL/měsíc, tedy necelých 6 600CZK. Minimální hodinová mzda je potom necelých 6BRL, což je pouze 27CZK. Přičemž životní náklady na jednoho člověka dosahují 2 821BRL/měsíčně bez nájmu, tedy zhruba 13 000CZK. Proto má mnoho lidí dvě zaměstnání, aby se uživilo (Numbeo 2024).

Brazílie navazuje obchodní vztahy s klíčovými partnery, jako jsou Čína, USA, Argentina, Nizozemsko a Německo. Dokonce v roce 2023 zaznamenala rekordní kladné saldo obchodní bilance ve výši 98.8 miliardy dolarů, což je oproti předchozím 61,53 miliardy dolarů rozdíl o 60,6 %. Jedním z hlavních příčin je rekordní sklizeň sóji a pokles cen importovaných komodit. Menezes (2024) na portále The Brazilian Report cituje brazilskou ministryni zahraničí Tatianu Prazeresovou, která na tiskové konferenci zmínila, že *„to je případ například hnojiv, jejichž dovoz klesl z hlediska cen o více než 44 procent, ale objem vzrostl o 7,5 procenta. A to je pozitivní, protože to odráží nižší náklady na dovoz většího objemu výrobků.“* Ohledně budoucího vývoje salda obchodní bilance zůstává Prazeresová optimistická a očekává stejný průběh i v letošním roce 2024.

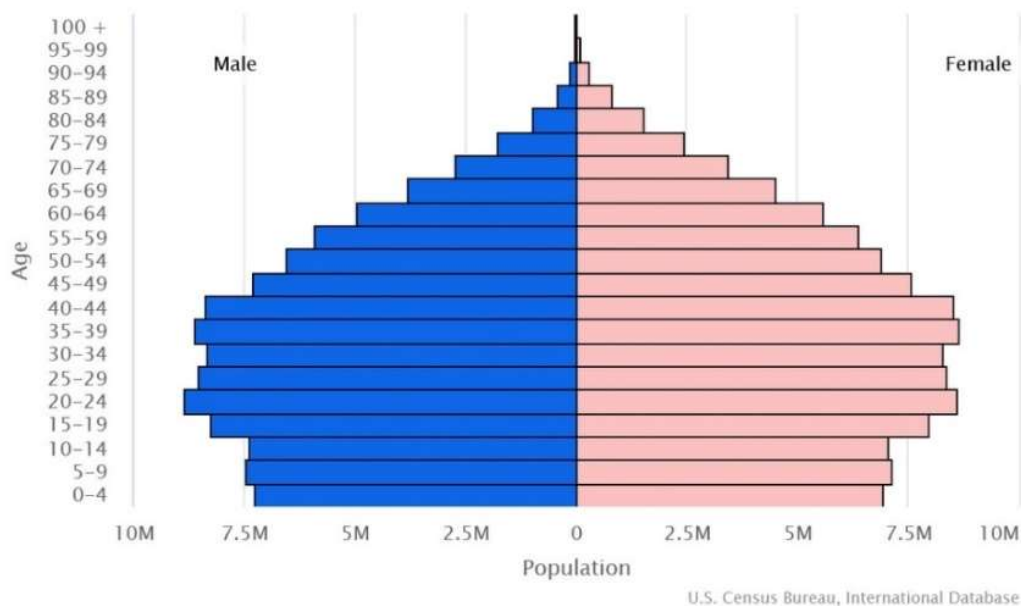
Ohledně přímých zahraničních investic se Brazílie umísťuje na přední pozici jako jeden z největších příjemců FDI na světě, konkrétně se umísťuje na 6. místě (WB 2024b).

Co se textilního průmyslu týče, ten hraje významnou roli v brazilské ekonomice, a to v oblastech obchodu, vytváření pracovních míst nebo investic. Mimo jiné obsazuje pátou příčku ve výrobě textilií a čtvrtou příčku ve výrobě oděvů na světě. Zároveň je nutné vzít v úvahu fakt, že tento průmysl vysoce znečišťuje životní prostředí, a proto jsou firmy nuceny přistupovat k udržitelným postupům a podílet se na oběhovém hospodářství (Hugo et al. 2023).

5.1.3 Sociálně-kulturní prostředí

Ze sociálně-kulturního hlediska je jednou z nejrozmanitějších zemí světa. Nejvyšší koncentrace obyvatel je na východní straně Brazílie, především kolem měst Sao

Paulo, Rio de Janeiro nebo Salvador. Průměrná délka života mužů je 72,6 let a žen 79,8 let. Oficiálním jazykem je portugalština, což činí Brazílii jediným státem Jižní Ameriky hovořícím tímto jazykem. Nadpoloviční většina obyvatel jsou katolíci a díky tomu má Brazílie největší počet katolického obyvatelstva na světě. Na obrázku 5 je vyobrazena populační pyramida, ze které lze vyčíst, že zhruba 70 % celkového obyvatelstva se řadí do věkové skupiny od 15 do 64 let a věkový medián je 34,7 let (CIA 2024a).



Obrázek 5: Věková pyramida Brazílie pro rok 2023

Zdroj: The World Fact Book (2024)

Země se také potýká s různými sociálními výzvami, jako je vysoká kriminalita nebo nedostatečné vzdělání, bydlení a zdravotní péče pro miliony dětí, které žijí a pracují na ulici v nebezpečných podmínkách (Kunešová 2014). Jen v Rio de Janeiru žije 23 % jejího obyvatelstva ve slumech, brazilských favelách. Těch je v Rio de Janeiru přes 1 000 (WB 2024b). I přes velké množství obyvatelstva v chudobě se počet domácností ve střední vrstvě zvyšuje. Lidé jsou velice moderní, mají rádi luxusní zboží a značky vysoce kvalitní a pohodlné (Statista 2023). Zároveň jsou velice ekologicky uvědomělí a přiklání se tak k ekologicky udržitelným produktům. Podle online dotazníku vytvořeného společností Opinion Box (2021) v roce 2020 si jedna třetina dotazovaných nakoupila oblečení čtyřikrát do roka a jedna čtvrtina jednou do měsíce či častěji. Je však nutno vzít v potaz v té době probíhající pandemii COVID-19 a nemožnost tak obchody navštěvovat osobně. To způsobilo nižší frekvenci nákupů. V

případě podobného dotazníku kolem roku 2021 by byla frekvence nákupů mnohonásobně vyšší, jak vyplývá již ze samotného grafu růstu HDP v předchozí podkapitole 5.1.2.

I v tomto zkoumaném prostředí má textilní průmysl své místo. Je totiž považován za jedno z největších odvětví zpracovatelského průmyslu na světě a jen v samotné Brazílii tento segment vytváří 1,5 milionu přímých pracovních míst (Abit 2023).

5.1.4 Technologické prostředí

Co se technologického prostředí týče, Brazílii ve spojení s módním průmyslem v poslední době charakterizuje výrazný tlak na ekologické inovace, především v oblastech procesních technologií a produktových. Vyplývá to z analýz zpráv významných brazilských společností, jako jsou Cia Hering, Grupo Malwee, Dudalina a Lojas Renner (Lennan et al. 2021). Tyto inovace začínají převládat v brazilské módě, což naznačuje zájem a přesun k udržitelnějším výrobním postupům. Kromě toho došlo k zavedení technologií Průmyslu 4.0, což vedlo ke zvýšení produktivity, efektivity a optimalizaci procesů. Tento technologický příliv poskytl módním návrhářům také nové nástroje nad rámec tradičních metod a způsobil revoluci v samotném procesu navrhování (Oliveira et al. 2022). Například díky AI mohou nyní designéři předvídat módní trendy spotřebitelů, lépe jim porozumět a být tak konkurenceschopnější.

Stojí také za zmínku, že Brazílie je největším trhem s elektřinou v Jižní Americe a je zároveň šestým světově největším spotřebitelským trhem s elektřinou. Celkem 83 % veškeré vyrobené energie je vyrobeno pomocí obnovitelných zdrojů, zatímco světový standard je kolem 25 %. Největší zásluhu na tom mají vodní elektrárny, které využívají silných brazilských řek. To tudíž otevírá příležitosti pro investory v oblasti udržitelné energie, především u větrné energetiky nebo fotovoltaiky, protože potenciál země není zdaleka naplněn (ITA 2024).

5.2 PEST Chile

Druhým státem zvoleným pro potenciální expanzi firmy OPT OnDemand a analýzu v rámci této práce je Chile.

Stát rozprostírající se po více než 4 000kilometrovém jihozápadním pobřeží Jižní Ameriky sousedí na severu s Peru a Bolívií a téměř celou východní hranici sdílí s Argentinou. Je rozdělen na 16 administrativních regionů s hlavním městem Santiago de Chile.

5.2.1 Politické prostředí

Chile je prezidentskou republikou a hlavou státu je bývalý studentský lídr Gabriel Boric. Je považováno za jeden z nejrozvinutějších států Jižní Ameriky a vypovídá o tom i mezi jihoamerickými státy třetí nejvyšší HDP na obyvatele, které dosahuje 17,25 tisíců dolarů. Vyšší mají pouze první Uruguay a druhá Guyana (IMF 2024b).

Vnitřní záležitosti byly v poslední době napjaté kvůli rozhodovacím referendům ohledně nové ústavy. Chile užívá přijatou Ústavu z roku 1981, ale v důsledku sociálních nepokojů kolem roku 2019, kdy občané vyžadovali lepší sociální podmínky, se uskutečnilo v říjnu 2020 referendum, které rozhodlo o sepsání nové ústavy. První návrh nové ústavy byl vypracován Ústavodárným shromážděním a v září 2022 byl veřejností odmítnut. Druhý návrh byl vypracován Ústavodárnou radou společně s Komisí expertů a Technickou komisí (CzechTrade 2023a). Tento návrh byl předložen opět ke schválení veřejnosti v prosinci 2023 a byl opět zamítnut v poměru 45:55. Bylo tedy rozhodnuto, že Ústava se nemění a zůstává nadále platná ta původní z dob vojenské diktatury (Seznam Zprávy 2023). To však nejsou jediné problémy, které Chile potkaly. Vedle nezdařené reformy Ústavy se na začátku roku 2023 nezdařilo ani hlasování o daňové reformě, po kterém následovalo velké střídání ministrů ve vládě (CzechTrade 2023b).

Chilská republika vede v kontextu mezinárodního obchodu otevřenou politiku, které si lze všimnout podle aktivní účasti v několika mezinárodních organizacích. Obecně usiluje o udržování dobrých vztahů v jihoamerickém regionu i ve světě. Co se mezinárodních organizací týče, Chile je zakládajícím členem Organizace amerických států (OAS), členem MERCOSUR, OSN, Asijsko-pacifického hospodářského společenství (APEC), dále je zakládajícím členem Pacifické aliance, společně s Kolumbií, Mexikem a Peru, a od roku 2010 také prvním jihoamerickým členem OECD (CzechTrade 2023a). Co se týče ruské agrese na Ukrajinu, tak Chile, stejně jako

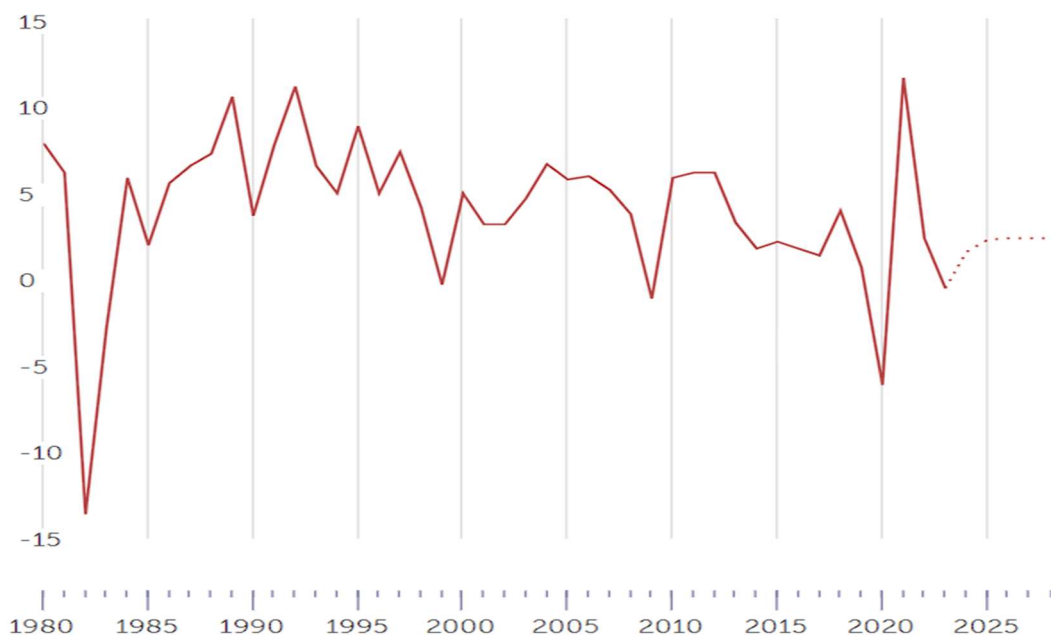
většina dalších států především OECD a OSN, útoky odsuzuje a hlasovala pro rezoluci Valného shromáždění OSN žádající okamžité ukončení válečných aktivit na území Ukrajiny.

Jedno z nejvýznamnějších partnerství Chile je partnerství s Evropou, a to především díky Asociační dohodě s EU z roku 2002. Ohledně zahraniční politiky vystupuje Chile jednotně s Evropou a lze říct, že téměř ve všech oblastech rozhodování stojí Chile po jejím boku. Není se čemu divit, hned po Číně a USA je EU největším obchodním partnerem Chile a díky této dohodě usiluje o zvýšení investic, podílu evropských technologií, inovací, atd. (CzechTrade 2023a).

Součástí Asociační dohody je také Dohoda o volném obchodu, která byla nově modernizována a v prosinci 2023 podepsána. Tato dohoda významně usnadní export z EU do Chile, a to odstraněním zbývajících tarifních i netarifních bariér. Konkrétně to znamená bezcelní vstup pro 99,9 % exportu z EU. Pro české firmy to znamená snazší a levnější exporty zboží a otevře to možnosti, jak úspěšně vstoupit na trhy v Jižní Americe. Tato dohoda otevírá obrovské možnosti pro české exportéry už jen z důvodu, že existuje podobná dohoda o volném obchodu mezi Chile a Brazílií. Zahraniční výrobní firmy tak mohou vyrábět na území Chile a hotové výrobky poté dovážet na nový trh v Brazílii. Vstup v platnost se však očekává až po dokončení legislativních a správních postupů v zemích EU a Národním kongresu Chile (European Commission 2023).

5.2.2 Ekonomické prostředí

Na první pohled se zdá, že Chile na tom oproti Brazílii není ekonomicky tak dobře. Její HDP totiž k roku 2023 dosahovalo 344,4 miliard dolarů, což je výrazně méně než v případě Brazílie. Avšak ve srovnání HDP na obyvatele v PPP, které v Brazílii k roku 2023 bylo 20,73 tisíc dolarů, si Chile vede s 29,93 tisíci dolary lépe. Jak si lze všimnout na obrázku 6, před pandemií COVID-19 se růst HDP propadl až k -6,1 %.



Obrázek 6: Vývoj růstu reálného HDP Chile
Zdroj: IMF (2024b)

Po vypuknutí pandemie však díky vysokým cenám vzrostl rapidně meziroční růst HDP na 11,7 % v roce 2021. To zároveň způsobilo zvýšení inflace, která vzrostla během roku 2022 až k 11,6 %. To se v následujících letech povedlo zvrátit a následující rok klesla na 7,8 %. Predikce IMF (2024b) však ukazují, že by do dvou let měla dosáhnout inflačního cíle, tedy 3 %. Růst HDP k roku 2023 klesl až na -0,5 %, nicméně predikce ukazují postupný zpětný nárůst až ke 2 % v následujících letech.

Oficiální měnou je chilské peso (CLP) rovné 0,025 CZK ke konci roku 2023 (Kurzy.cz 2024). Co se FDI týče, největšími investory byly v roce 2022 Kanada, USA, Nizozemsko, Velká Británie a Španělsko, a tyto investice putovaly především do těžebního průmyslu.

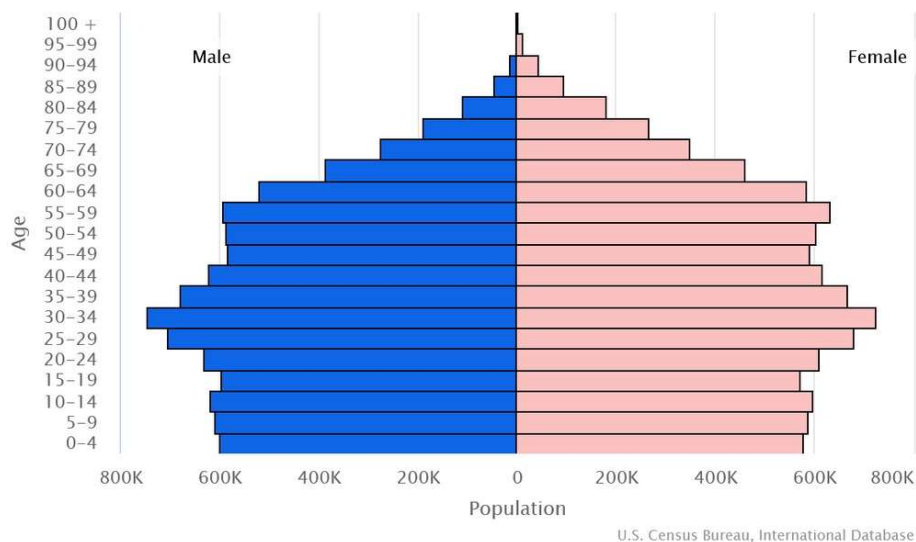
Dlouhodobým problémem chilské ekonomiky je nízká produktivita práce a s ní související nezaměstnanost 8,8 % (IMF 2024b). Vláda však proti tomu bojuje a usiluje o zvýšení kvalifikace obyvatelstva pomocí reforem nebo omezením byrokracie. Co se týče minimální mzdy, ta v Chile dosahuje 460 000CLP/měsíc neboli 11 500CZK a 2 571CLP/hod, tj. 64CZK/hod. V případě měsíční mzdy je však nutno počítat se 45 hodinovým pracovním týdnem. Co se týče životních nákladů na člověka, ty dosahují zhruba 638 000CLP/měsíc, tedy 15 000CZK (Numbeo 2024).

Díky dobrým vztahům se světem a vysokému objemu vyvážených nerostných surovin a zemědělských produktů má Chile dlouhodobě kladné saldo obchodní bilance ve výši 9,9 miliard dolarů v roce 2023 (MZv ČR 2023b). Největšími exportními partnery kromě EU jsou Čína a USA. Chile je největším producentem mědi a druhým největším producentem lithia. Tyto samotné dvě položky představují významný podíl na exportu země. To by v budoucnu mohl být zároveň problém, protože je na exportu těchto komodit Chile závislé. Dalšími položkami jsou například ryby, jelikož je Chile druhým největším producentem lososa hned po Norsku, nebo víno, jehož je Chile osmým největším producentem a pátým největším vývozcem (CzechTrade 2021).

5.2.3 Sociálně-kulturní prostředí

Obyvatelstvo Chile, které čítá téměř 20 milionů, je považováno za velmi přátelské a hrdé na svůj národ. Stejně jako zbytek jihoamerických států, vyjma Brazílie, je zde oficiálním jazykem španělština. Někteří lidé, především vysokoškolsky vzdělaní a vysokoškolští studenti, hovoří také anglicky, německy nebo jazykem Mapudungun (AFS-USA 2024). Zhruba 60 % obyvatelstva vyznává náboženství římskokatolické, 15 % protestantské a kolem 25 % zbylého obyvatelstva buď nevyznává žádné náboženství, nebo tvrdí, že pro ně není v životě důležité. Tento fakt umisťuje Chile na přední příčku mezi jihoamerickými státy v procentu nevěřících (Adventure Life 2024).

Při pohledu na populační pyramidu Chile z roku 2023 na obrázku 7 si lze všimnout trendu stárnutí populace.



Obrázek 7: Věková pyramida Chile pro rok 2023

Zdroj: The World Fact Book (2024b)

Téměř 68 % populace jsou lidé ve věku 15-64 let, 19 % ve věku do 14 let a 13 % lidí ve věku 65 let a více. Průměrný věk obyvatelstva je tedy 36,6 let, což je ještě o dva roky více než v případě Brazílie. I naděje dožití, která je 80 let, je vyšší.

Trendům stárnutí populace také napomáhá fakt, že chilské rodiny se v počtu dětí čím dál více podobají rodinám v evropských státech. V podobném trendu je i celková porodnost 1,75 narozených dětí/ženu. Zároveň dle údajů The World Fact Book (2024b) je v současné době pouze 46 % žen ve věku 15-49 let vdaných.

Chilští obyvatelé jsou také velice nakloněni módě, mají rádi moderní luxusní značky a také rádi často obměňují šatník. To však, stejně jako ve zbytku světa, vede k vyhazování použitého či neprodaného zboží. Fast fashion je velkým problémem po celém světě, avšak většina tohoto vyhozeného oblečení končí právě v Chile na poušti Atacama. Tam se tvoří hory s oblečením, které bylo vyrobeno převážně v Asii, neprodalo se na západních trzích a neujalo se ani v jihoamerických secondhandech. To se snaží řešit některé státní či soukromé iniciativy.

5.2.4 Technologické prostředí

Není pochyb, že kupící se hory s oblečením mají velice negativní vliv na životní prostředí. Proto, jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, některé firmy investují do

výzkumů a snaží se přijít na způsob dalšího využití tohoto odpadového textilu. Aktuálně se ho daří využívat například jako tepelně izolační panely nebo příze.

Stejně jako v případě Brazílie, inovační pokroky v textilním průmyslu neodmyslitelně vedou k integraci technologií Průmyslu 4.0 ve výrobě. Podle průzkumu EMR (2024) jsou díky většímu zájmu o udržitelné a eco-friendly produkty vyvíjeny nové materiály, které zvyšují kvalitu produktu a jsou udržitelné. Také rostoucí zájem o inteligentní textilie se zabudovanými chipy a senzory přispívá k diverzifikaci trhu s textiliemi.

Aktuálně chilská vláda dokončuje přípravy na výstavbu nové elektrické přenosové soustavy pro energii ze severní části země do metropolitního Santiaga. Důvodem je podle Diario Financiero (2024) velký přebytek energie na severu, a naopak poptávka v regionu Santiago. Mělo by se jednat o největší projekt v historii Chile. Co se týče obnovitelných zdrojů, na severu země jsou ideální podmínky pro výrobu energie pomocí fotovoltaických elektráren, avšak aktuálně spíše vláda řeší, jak vyrobenou energii distribuovat po zemi. Vláda má také za cíl být do roku 2050 uhlíkově neutrální.

Jedním z rizikových problémů země, stejně jako v některých dalších jihoamerických státech, je nedostatek vody, respektive každým létem hrozící sucho. Vláda tak aktivně podporuje iniciativy firem s inovativními řešeními, jak hospodařit s vodou. Například chilská společnost Volta je lídrem v oboru čistíren odpadních vod. Jejich nová čistírna na jihu země umožňuje vrátit až 95 % odpadních vod zpět do oběhu (Diario financiero 2023).

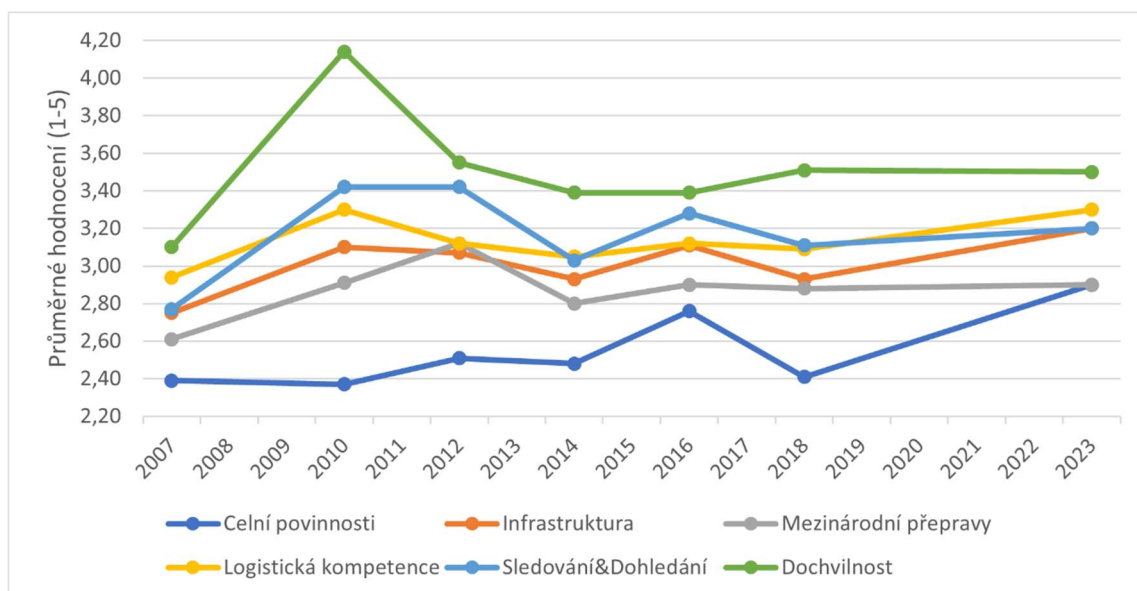
Po analýzách trhu pomocí PEST analýzy, která nám poskytla náhled na situaci na trhu z politické, sociálně-kulturní, ekonomické a technologické perspektivy je na řadě provést hodnocení logistické výkonnosti obou zemí.

5.3 Hodnocení logistické výkonnosti

Logistika v různých podobách doprovází celý proces expanze podniku, a tak hraje zásadní roli v tomto procesu. Proto byla pro potřebu této práce vybrána metoda analýzy indexu logistické výkonnosti LPI, rozebraná v kapitole 3.3, která poskytne náhled na logistickou situaci na trhu. To umožňuje komplexní shrnutí jednotlivých aspektů spojených s logistikou v dané zemi a jednoduché srovnání mezi jednotlivými

ekonomikami. Během posledních čtyř let si logistika a s ní spojený dodavatelský řetězec prošly krizí, kterou způsobila pandemie COVID-19. Obchody a výrobní závody byly zavřené, pohyb lidí byl omezen a poptávka se tak zastavila. Poté, co státy uvolnily své restriktce, pak došlo k obrovskému přebytku poptávky nad nabídkou, přetížení přístavů a nedostatku pracovní síly. Také se zvýšily náklady na dopravu, a to způsobilo další tlak na globální dodavatelské řetězce, které se následně dostaly do krize. Zvýšená inflace a politická nestabilita některých zemí tomu také nepomohly.

Z pohledu logistické výkonnosti se Brazílie společně s Chile drží na předních příčkách v rámci Jižní Ameriky a horní části středně výkonných zemí světa. Na obrázku 8 lze vidět graf, který vyobrazuje vývoj jednotlivých faktorů, které LPI tvoří.

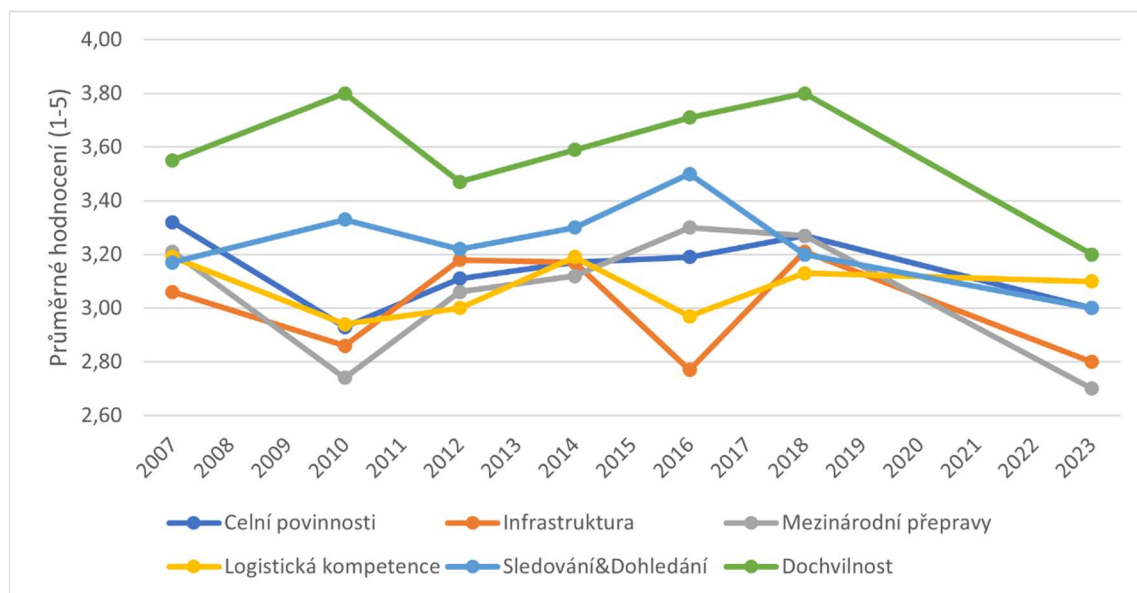


Obrázek 8: Vývoj faktorů LPI Brazílie mezi roky 2007-2023

Zdroj: vlastní zpracování dle WB (2024a)

Brazílie si během posledních deseti let drží stabilní výkonnost ve všech oblastech. Nejvyššímu hodnocení se dle logistických specialistů těší **dochvilnost**, kterou ohodnotili v průměru 3,5 body. Mírné nárůsty lze zaznamenat u dalších faktorů, přičemž nejvyšší hodnoty patří rychlosti a efektivnosti **celního odbavení**. To je především díky politice tehdejšího prezidenta Bolsonara, jak již bylo uvedeno v kapitole 5.1.1. Nárůst zaznamenala také **kvalita dopravní infrastruktury** díky rozsáhlým investicím do modernizace silnic. Stávající silnice totiž nedokáží pojmout hustotu dopravy a dochází tak ke zpožděním a zvýšeným distribučním nákladům. Proto vláda investovala do rekonstrukcí stávajících silnic či zcela nové výstavby.

Zatímco Brazílii v očích dotazovaných logistických expertů krize dodavatelských řetězců v období koronaviru výrazně nepoznamenala, to samé nelze říci o Chile. Jak si lze všimnout na obrázku 9, vývoj sledovaných ukazatelů se u Chile, jakožto státu s nejvyššími hodnoceními mezi státy Jižní Ameriky, v posledních letech prudce propadl.



Obrázek 9: Vývoj faktorů LPI Chile mezi roky 2007-2023

Zdroj: vlastní zpracování dle WB (2024a)

Může za to nejen pandemie, ale také válka na Ukrajině. Vývoj jednotlivých faktorů Chile se velice podobá vývoji po celém světě, tudíž postupnému snižování logistické výkonnosti. Ačkoliv by bylo možné očekávat nárůst hodnocení v oblasti **celnictví**, tedy efektivitě procesu celního odbavení, díky aktualizované dohodě o volném obchodu mezi EU a Chile, není tomu tak a logističtí experti hodnotili tento faktor pro rok 2023 opět o něco hůře než v předchozím období. To samé platí pro položku **infrastruktury**, která od roku 2018 klesla o 0,4 bodů. Chile se přesto snaží aktivně investovat do rozvoje infrastruktury včetně železničních tratí, přístavů a letišť. Tyto investice by měly pomoci zlepšit konektivitu procesů a snížit ceny spojené s přepravou, avšak nejsou tak zásadní jako v případě Brazílie. Problémy tak přetrvávají v přeplněných městských oblastech, kde omezená kapacita silnic nedokáže pojmout velké množství dopravních prostředků, a tak dochází ke zpožděním během přepravy. Tento fakt tedy ovlivňuje především faktory **dochvilnosti** a **snadnosti sjednání mezinárodní přepravy za konkurenceschopné ceny**. Dobrou zprávou může být, že **kompetence a kvalita logistických služeb** si drží svou hodnotu oproti ostatním faktorům.

Zatímco data získaná z dotazníkového průzkumu pro Mezinárodní LPI hodnotila zemi z pohledu jejich obchodních partnerů, data získaná z mezinárodních databází dodavatelských řetězců představují reálná data generovaná danou zemí. Jde tedy o vnitřní složku hodnocení. V tabulce 3 jsou vypsané zkoumané ukazatele pro porovnání efektivity dodavatelského řetězce mezi ekonomikami Brazílie a Chile.

Tabulka 3: Hodnoty ukazatelů dodavatelského řetězce k roku 2023

Ukazatel	Brazílie	Chile
Námořní spojení	34	18
Doba setrvání v přístavu (Ødnů) – import	6,6	4,1
Letecká spojení	117	64
Doba setrvání na letišti (Ødnů) – import	1,7	1,5
Poštovní spojení	129	103
Poštovní doručovací doba (Ødnů) – import	23,2	8,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle WB (2024a)

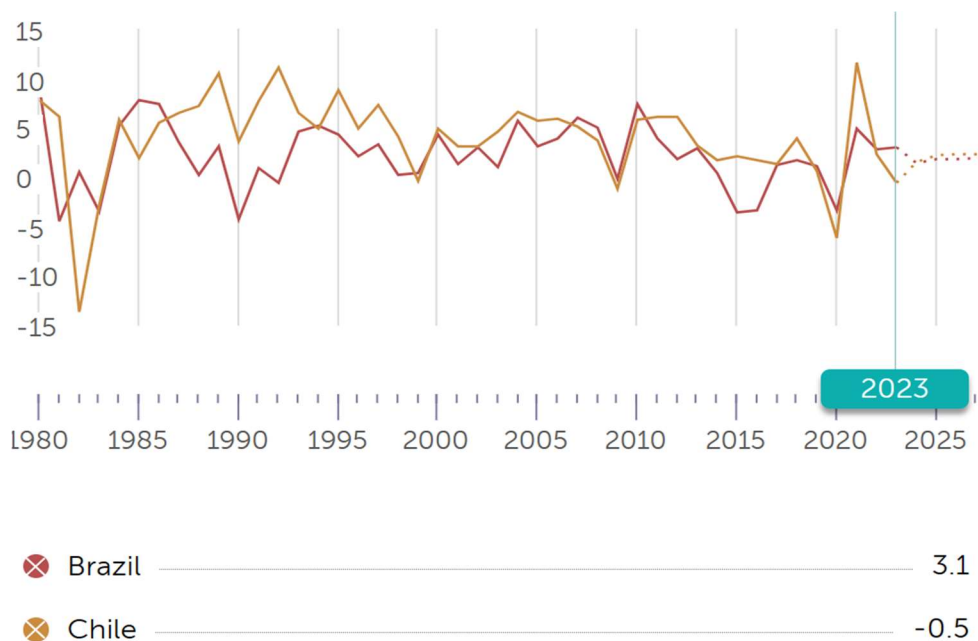
Brazílie, jakožto hlavní ekonomické centrum Jižní Ameriky, vysoce převyšuje ostatní země v daném regionu v počtu obchodních partnerů. Ať už se jedná o počet přímých mezinárodních partnerů námořní dopravy, přímých mezinárodních letových spojů nebo počet mezinárodních poštovních partnerů, má Brazílie nad Chile navrch.

S velmi vytíženou ekonomikou však také dochází k prodlevám při odbavování zásilků. V tomto ohledu má Chile jednoznačně na vrch. Co se týče námořní přepravy, průměrná doba, kterou importovaný kontejner stráví v přístavu, než projde celým odbavovacím a celním procesem, je 4,1 dnů. Zatímco v případě Brazílie je to hned o 2,5 dne více (WB 2024a). Je to především způsobeno menším zatížením z pohledu objemu kontejnerů nebo také díky Dohodě o volném obchodu s EU. Podle statistik UNCTAD (2023) prošlo chilskými přístavy v roce 2022 přes 4 miliony TEU, kdežto brazilskými přístavy více než 11,6 milionů TEU. V případě letecké přepravy a doby, kterou zásilka stráví na letišti během celního procesu, se obě naměřené hodnoty téměř shodují. Jedná se pouze o necelé 2 dny. Velký efekt dohody mezi EU-Chile lze vidět v případě poštovních zásilek. V Brazílii se průměrná doručovací doba mezinárodní zásilky, počítaná od přijetí do celního procesu, pohybuje kolem 23 dnů, právě kvůli velké byrokracii a zdlouhavým celním procesům. Kdežto v Chile je tato doba ani ne třetinová, tedy zhruba 9 dní (WB 2024a).

6. Vyhodnocení výzkumné části

Dále v kapitolách 5.1 a 5.2 byly provedeny PEST analýzy trhů, které vytvořily náhled na politickou, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou situaci v zemi. V kapitole 5.3 byla zhodnocena logistická výkonnost trhů Brazílie a Chile. Obě země jsou v této kapitole porovnávány, a to ze dvou pohledů. Z pohledu vhodnosti trhu dle PEST analýzy a z pohledu logistiky a její výkonnosti. Z důvodu provázanosti SWOT analýzy, vypracované v kapitole 4.4, s ostatními metodami, je pohled firmy demonstrován v závěru práce.

PEST analýza odhalila, že trhy Brazílie a Chile jsou si velice podobné, a přesto významně rozdílné. Zatímco Brazílie je historicky velice protekcionistická, Chile benefituje z otevřené liberální ekonomiky a důkazem je také graf vývoje růstu reálného HDP na obrázku 10, kde si lze všimnout z dlouhodobého hlediska vyššího meziročního růstu HDP.



Obrázek 10: Vývoj reálného HDP Brazílie a Chile

Zdroj: IMF (2024a)

I přes protekcionistickou politiku nabízí brazilský trh řadu šancí, jako jsou rozrůstající se ekologické inovace ve výrobě nebo levná pracovní síla, která se významně podílí na nákladech firmy v případě výroby na místě. Obyvatelé obou států také kladou důraz na kvalitní produkty, což je jedna ze silných stránek OPT, a jsou za ně ochotni zaplatit.

Překážkou na straně Brazílie kromě protekcionismu je také rozsáhlá chudoba a s ní spojená neochota zaplatit za produkt vyšší cenu, kvůli daním a clům. Navzdory tomu je v Brazílii značná část obyvatel, kteří jsou tuto vyšší částku za oblečení ochotni zaplatit, pokud je zboží kvalitní nebo vyrobeno udržitelnou metodou. To platí i v případě Chile. Přetrvávajícím problémem je však fast fashion, kdy si obyvatelé, respektive zákazníci, velice často mění oblečení v šatníku a staré poté končí právě v chilské poušti Atacama a znečišťuje tak životní prostředí. Inovace a zavedení nových udržitelných materiálů v textilním průmyslu tento problém řeší a zároveň je o tyto produkty zájem jak v Brazílii, tak v Chile.

V následující tabulce 4 jsou pro srovnání přehledně vypsány plusy a mínusy trhů Brazílie a Chile dle PEST analýzy.

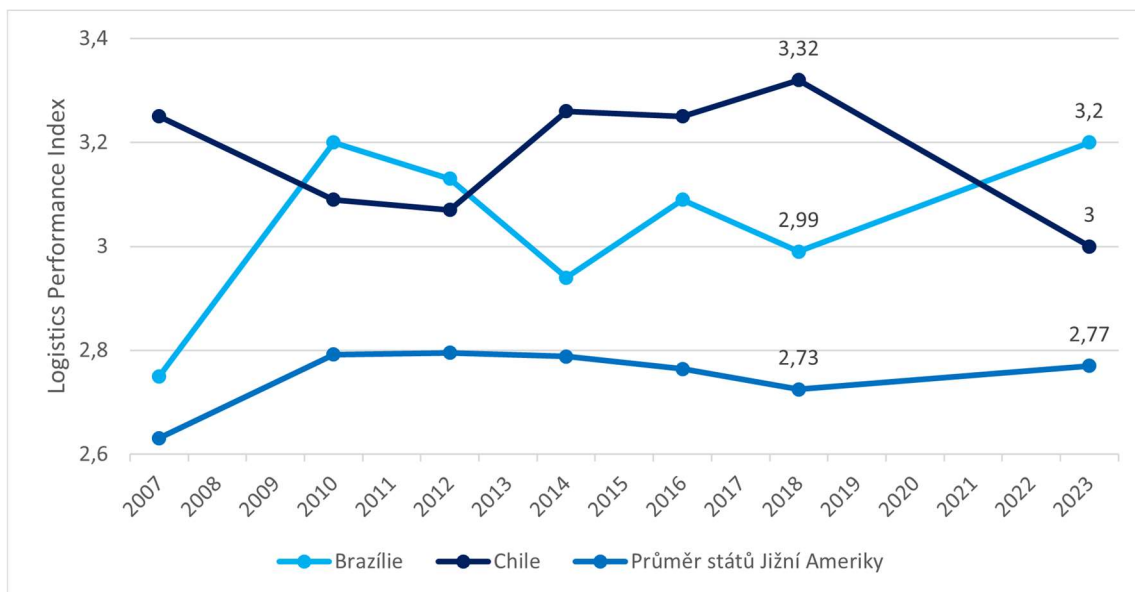
Tabulka 4: Plusy a mínusy trhů Brazílie a Chile dle PEST

PEST	Brazílie	Chile
Plusy	<ul style="list-style-type: none"> • Největší ekonomika JA • Ekologické inovace • Důraz na kvalitu • Levná pracovní síla • Inovace v textilním průmyslu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejrozvinutější ekonomika JA • Liberalismus • Stablnější růst HDP • Důraz na kvalitu • Inovace v textilním průmyslu
Mínusy	<ul style="list-style-type: none"> • Korupce • Protekcionismus • Chudoba a kriminalita • Politická nestabilita 	<ul style="list-style-type: none"> • Nižší produktivita práce • Fast fashion • Vyšší inflace

Zdroj: Vlastní zpracování

Účast na obou trzích by byla pro firmu OPT velkou zkouškou. Každý z nich totiž nabízí mnoho příležitostí, a tak je pouze na firmě, jak jich využije. Z pohledu PEST analýzy se ovšem zdá, že i přes velkou brazilskou ekonomiku by pro vstup firmy měl být příznivěji nastavený systém Chile, který nabízí více možností, jak na daném trhu operovat.

Pro ideální porovnání zemí z pohledu logistiky byl vytvořen graf (viz Obrázek 11), který ukazuje vývoj celkového LPI od roku 2007.

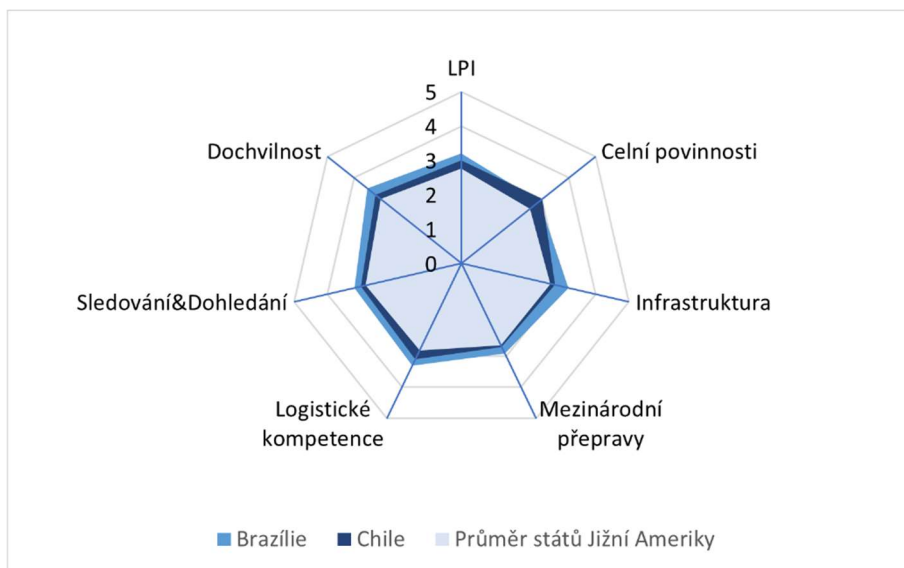


Obrázek 11: Vývoj celkových LPI mezi roky 2007-2023

Zdroj: vlastní zpracování dle WB (2024a)

Jak již bylo zmíněno, Brazílie a Chile jsou dvě nejvýkonnější ekonomiky Jižní Ameriky a jak lze očekávat, hodnocení jsou v tomto regionu nejvyšší. Jižní Amerika je obecně považována za velice složitý region ohledně politické stability a vyhlídek do budoucna. Na obrázku 11 je vidět dlouholetá nadvláda Chile v hodnocení logistické výkonnosti, kterou v posledním měřeném období předstihla Brazílie. Stalo se tak kvůli právě probíhajícím nepokojům ohledně ústavní reformy a nezvládnutí koronavirové krize z pohledu logistiky. Naopak subjekty obchodující s Brazílií během pandemie žádné či významné změny k horšímu nezaznamenaly.

Dokonce při pohledu na obrázek 12, kde jsou na paprskovém diagramu porovnány státy dle všech faktorů zahrnutých v LPI, lze zpozorovat větší důvěru a spokojenost s logistickou výkonností Brazílie než Chile v téměř všech oblastech.



Obrázek 12: Paprskový diagram faktorů LPI k roku 2023
Zdroj: vlastní zpracování dle WB (2024a)

Jedinou výjimkou je faktor efektivity procesu celního odbavení, který je na grafu pod názvem *celní povinnosti*. V tomto směru, jak již bylo zmíněno také v PEST analýze, má Chile navrch díky asociační dohodě s EU. Rozdíly mezi jednotlivými faktory nejsou zdaleka velké, přesto největší rozdíl mezi zeměmi zaznamenává faktor *infrastruktury*, a to díky rozsáhlým rekonstrukcím či nově budovaným silnicím, železnicím nebo zvýšením kapacit přístavů v Brazílii.

Výše uvedené hodnocení logistické výkonnosti nezlepšují ani příznivější reálná čísla Chile sbíraná společnostmi účastníci se dodavatelského řetězce (viz Tabulka 3). Z toho důvodu se zdá, že trh Brazílie je z pohledu logistické výkonnosti vhodnější volbou pro vstup firmy.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě zjištěných teoretických poznatků a výsledků provedených analýz dvou vybraných trhů zpracovat porovnání těchto trhů a doporučit vybranému podniku ten, který se z pohledu úrovně logistických operací jevil jako příznivější a navrhnout mu vhodnou formu vstupu na něj.

V první části práce byly teoreticky vymezeny formy vstupu na zahraniční trh, které firma může během své plánované expanze využít, a to vývozní operace, formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a na závěr kapitálové vstupy na zahraniční trh. Dále byl vymezen pojem logistika v mezinárodním obchodě a s ní se pojící druhy přeprav a další poskytované služby. Posledním bodem této části bylo představení metod analýz použitých v další části práce, kterými byly SWOT analýza, PEST analýza a hodnocení logistické výkonnosti (LPI) na trhu.

Následující druhá část se věnovala nejprve představení vybrané firmy, zahrnující její předmět podnikání, nabízené služby, představení organizační struktury a působnost v zahraničí. Poté byly pomocí SWOT analýzy odhaleny silné a slabé stránky firmy a příležitosti i hrozby, které může firma očekávat při vstupu na zahraniční trh. Následovala samotná analýza vybraných trhů, tedy Brazílie a Chile, pomocí PEST metody, která poskytla komplexní náhled na situace v zemích z politické, sociálně-kulturní, ekonomické a technologické perspektivy a vyzdvihla tak některé odlišnosti či podobnosti obou zemí. Na závěr této části byly oba trhy hodnoceny dle logistické výkonnosti, jejíž výsledky byly klíčové pro doporučení vhodného trhu pro vstup.

Závěrečná část této bakalářské práce je věnována vyhodnocení provedené PEST analýzy a provedenému hodnocení logistické výkonnosti dle LPI pomocí komparace obou zemí.

Pohled samotné společnosti OPT na expanzi je spíše nejednoznačný, vzhledem k tomu, že se soustředí především na B2B zakázky. Expanze výrobních prostor po Evropě tak díky jednoduchosti zařizování přeprav není nutná. Díky jedné výrobní hale a nízko-stupňové organizační struktuře si tak udržuje kvalitu výrobku. V aktuální době už se jedna expanze pomalu řeší, a to konkrétně do Spojeného království. Tam je plánováno využití formy akvizice, protože by kvůli dovozním clům firma nebyla tolik

konkurenceschopná a samotná existence na trhu může otevřít dveře dalším spolupracím, jako například s USA. Tento tah by mohl pomoci k nabytí zkušeností ohledně vstupu na zahraniční trh, které by poté firma využila při vstupu na jihoamerický trh.

V případě vstupu do Brazílie by mohlo pomoci s prosazením na trhu vlastnictví licenčních produktů a udržitelné výrobní postupy, o které je momentálně v zemi zájem. Zároveň díky působící síti velkých logistických firem, se kterými již OPT obchoduje v Evropě, nebude muset vytvářet nové distribuční kanály. Zároveň dceřiná společnost ODR může využít svůj potenciál na brazilském trhu, vzhledem k zájmu veřejnosti a firmy o tyto technologie. Problém ovšem může nastat v případě, že se firma rozhodne pro vývozní metodu. Vzhledem k vysokým clům, daňovému zatížení a dlouhé doručovací době kvůli námořní přepravě a vyřizování celní dokumentace při importu do země by produkty náhle nebyly konkurenceschopné, a proto není tato forma doporučována. Z toho důvodu by musela firma zvolit formu akvizice již existující firmy na daném trhu. Takto by firma alespoň využila kontaktů a dat původní firmy a začátek působení v Brazílii by nebyl tak drasticky náročný. Ovšem skutečnost vysokých cel by mohla vyřešit dohoda o volném obchodu mezi státy MERCOSUR a EU, o kterou státy EU již nějakou dobu žádají.

Trh Chile je na tom velice podobně. Plusovým bodem pro tuto zemi jsou ovšem iniciativy specializující se na zpětné využití neprodaného textilu. To by mohlo vyřešit jednu ze slabých stránek firmy, kterou je nedotažená reverzní logistika. Co se týče okolností vstupu, mají Chile a Brazílie hodně společného, avšak s tím rozdílem, že vývozní metoda je pro tuto zemi o něco přijatelnější. To především díky asociační dohodě s EU, která umožňuje bezcelní import zboží. Problémem ale přetrvává zdlouhavá přeprava přes oceán, která může spousty zákazníků odradit. Nehledě na fakt, že proto, aby logistické firmy, jako například DHL, byly vůbec ochotny převážet na takovou vzdálenost za přijatelné ceny, musel by být objem zakázek odpovídající. Z toho důvodu je autorem pro vstup na chilský trh doporučována forma alespoň částečné akvizice. Působnost na tomto trhu by poté mohla být využita k expanzi na další jihoamerické trhy, především Brazílii, se kterou má Chile sjednanou dohodu o volném obchodu.

Vzhledem k ploché organizační struktuře firmy může být takovýto vstup velkým oříškem, protože většinou vyžaduje, během zkoumání jednotlivých složek trhu, osobní přítomnost několika vyslanců firmy z jednotlivých oddělení. Zároveň odlišné přístupy k podnikání a další interkulturní rozdíly by mohly zapříčinit neúspěšný start na trhu. Této skutečnosti se lze vyhnout využitím služeb společnosti Czech Trade, která na daném trhu již operuje a pomáhá tak českým firmám se vstupy na zahraniční trhy. Vzhledem k vyšší logistické výkonnosti tak byl pro expanzi firmy OPT OnDemand navržen trh Brazílie a po zvážení omezených možností, vzhledem k povaze podnikání, byla navržena jako forma vstupu akvizice.

Sice se pro vstup lépe jeví trh Brazílie, ale autor doporučuje firmě počkat, jak dopadne expanze do Spojeného království a zda se ukáže forma vstupu akvizicí jako dobré řešení. Větší potenciál však autor vidí ve vlastním softwaru ODR, který má rysy born global konceptu, jehož expanze by byla celosvětově snadnější.

Seznam použité literatury

- ABIT, 2023. Perfil do Setor. *Abit* [online] [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>
- ADVENTURE LIFE, 2024. Chilean Culture: People, Language, Religion, History & Food. *Adventure Life* [online] [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.adventure-life.com/chile/articles/culture-of-chile>
- AFS-USA, 2024. Chile. *AFS-USA* [online]. [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.afsusa.org/countries/chile/>
- AJAMI, Riad A., 2014. *International business: a course on the essentials*. Third edition. Armonk: M.E. Sharpe, Inc. ISBN 978-0-7656-3134-3.
- BARRINGTON, Red, 2023. What is a PESTEL analysis? *Oxford College of Marketing Blog* [online] [cit. 2024-01-02]. Dostupné z: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- BUSINESSINFO, 2009. Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/>
- CIA, 2024a. *Brazil* [online]. Washington, D.C., USA: Central Intelligence Agency [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/brazil/>
- CIA, 2024b. *Chile* [online]. Washington, D.C., USA: Central Intelligence Agency [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/chile/>
- CSCMP, ed., 2013. *CSCMP Supply chain management terms and glossary* [online]. září 2013. [cit. 2022-12-08]. Dostupné z: https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921
- CZECHTRADE, 2021. Zemědělství jako perspektivní obor v Chile. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné

z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/zemedelstvi-jako-perspektivni-obor-v-chile/>

CZECHTRADE, 2023a. Chile. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/chile-souhrnna-teritorialni-informace/>

CZECHTRADE, 2023b. Chile se po obtížných rocích podařilo najít stabilitu, stále však hledá svoji cestu. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/chile-aktualni-ekonomicka-situace-ocekavany-vyvoj/>

CZECHTRADE, 2024. Brazilci loni obdrželi zásilky ze zahraničí za více než 1,2 miliardy dolarů. *CzechTrade* [online]. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/poradenstvi-prilezitosti-informace/aktuality/brazilci-loni-obdrzeli-zasilky-ze-zahranici-za-vice-nez-1,2-miliardy-dolaru>

ČSOB, 2020. *Průvodce podnikáním* [online] [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/franchising/>

DIARIO FINANCIERO, 2023. Chilská společnost Volta je lídrem na trhu v oboru odpadového hospodářství. *CzechTrade* [online]. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/poradenstvi-prilezitosti-informace/aktuality/chilska-spolecnost-volta-je-lidrem-na-trhu-v-oboru-odpadoveho-hospodarstvi>

DIARIO FINANCIERO, 2024. Chile generuje více energie, než je schopno distribuovat. Nyní projektuje novou přenosovou síť. *CzechTrade* [online]. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/poradenstvi-prilezitosti-informace/aktuality/chile-generuje-vice-energie,-nez-je-schopno-distribuovat-nyni-projektuje-novou-prenosovou-sit>

ECONOMY PEDIA, 2023. Hamburská pravidla - co to je, definice a koncept. *Economy-Pedia.com* [online] [cit. 2023-11-28]. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11031710-hamburg-rules>

EMR, 2024. Mercado de Textiles en Chile, Tamaño, Informe 2024-2032. *Informes de Expertos* [online] [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-textiles-en-chile>

- EURO.CZ, 2003. *Definice logistiky Evropské logistické asociace* [online] [cit. 2022-12-11]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/definice-logistiky-evropske-logisticke-asociace-867920/>
- EUROPEAN COMMISSION, 2023. EU signs trade and political agreements with Chile. *European Commission* [online] [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_6542
- EVROPSKÁ KOMISE, 2023. Druhy investic. *Access2Markets* [online] [cit. 2023-12-07]. Dostupné z: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/cs/content/druhy-investic>
- HILL, Charles W. L. a G. Tomas M. HULT, 2016. *International business: competing in the global marketplace*. Eleventh edition. New York, NY: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-57811-3.
- HUGO, Andreza, Jeniffer NADAE a Renato LIMA, 2023. Consumer perceptions and actions related to circular fashion items: Perspectives of young Brazilians on circular economy. *Waste Management & Research* [online]. **41**(2), 350–367. ISSN 0734-242X. Dostupné z: doi:10.1177/0734242X221122571
- IMF, 2024a. Brazil and the IMF. *IMF* [online] [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Countries/BRA>
- IMF, 2024b. Chile and the IMF. *IMF* [online] [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Countries/CHL>
- ITA, 2024. *Country commercial guides* [online]. Washington, D.C., USA: The International Trade Administration [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/>
- JANATKA, František, 2017. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolfers Kluwer. ISBN 978-80-7552-754-7.
- KLABUSAYOVÁ, Naděžda, 2019. Logistika. *Inovace VOV* [online] [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/409/page00.html>
- KUNEŠOVÁ, Hana, 2014. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-502-2.
- KURZY.CZ, 2024. CZK, česká koruna - převod měn na CLP, chilské peso [online] [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy->

men/kurzy.asp?a=X&mena1=CZK&mena2=CLP&c=1&d=29.12.2023&convert=P
%F8eve%EF+m%ECnu

LENNAN, Maria Laura Ferranty Mac, Eliane Fernandes TIAGO a Cristina Espinheira Costa PEREIRA, 2021. Technological and Non-Technological Trends in Fashion Eco-Innovations. *Innovation & Management Review* [online]. Dostupné z: doi:10.1108/inmr-12-2020-0177

LUTHANS, Fred a Jonathan P. DOH, 2012. *International management: culture, strategy, and behavior*. 8. ed., internat. ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-108657-8.

MACHKOVÁ, Hana, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

MARCONDES, Danilo a Antonio SILVA, 2023. War in Ukraine: The World Responds. *The Journal of International Affairs* [online]. Vol. 75, No.2. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://jia.sipa.columbia.edu/content/war-ukraine-world-responds>

MENEZES, Fabiane Ziolla, 2024. Brazil delivers record trade surplus in 2023. *The Brazilian Report* [online] [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://brazilian.report/liveblog/politics-insider/2024/01/06/brazil-delivers-record-trade-surplus-in-2023/>

MZV ČR, 2023a. Brazílie. *Kurzy.cz* [online] [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/737125-brazilie-pocet-obyvatele-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni-bilance-dluh/>

MZV ČR, 2023b. Chile. *Kurzy.cz* [online] [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/737126-chile-pocet-obyvatele-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni-bilance-dluh-mapa/>

NOVÁK, Radek, Lubomír ZELENÝ, Petr PERNICA a Petr KOLÁŘ, 2012. *Přepravní, zásílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-735-3.

- NUMBEO, 2024. Cost of Living. *Numbeo* [online] [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>
- OLIVEIRA, Rimena Canuto, Irenilza de Alencar NÄÄS a Solimar GARCIA, 2022. Fashion Industry 4.0: A Bibliometric Review in the Fashion Industry. *Research Society and Development* [online]. Dostupné z: doi:10.33448/rsd-v11i12.34203
- OPINION BOX, 2021. Consumers' shopping frequency of apparel and accessories in Brazil in 2020. *Statista* [online] [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1181909/consumers-shopping-frequency-apparel-accessories-brazil/>
- OTÁHAL, Martin, 2012. SWOT analýza. *Mladý Podnikatel* [online] [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797>
- PERNICA, Petr, 2005. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix. ISBN 978-80-86031-66-8.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- SEZNAM ZPRÁVY, 2023. Chilané v referendu odmítli novou ústavu. Nechají si tu Pinochetovu. *Seznam Zprávy* [online] [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-chilane-v-referendu-odmitli-novou-ustavu-nechaji-si-tu-pinochetovu-241934>
- SIMOVÁ, Jozefína a Jitka BUREŠOVÁ, 2022. *Marketingový výzkum*. Vydání 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-594-6.
- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 978-80-251-0573-3.
- STATISTA, 2023. Purchase criteria for apparel among consumers in Brazil in 2023. *Statista* [online] [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: <https://www.statista.com/forecasts/1395194/purchase-criteria-for-apparel-brazil>
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2024. *2023 Corruption Perceptions Index* [online] [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- UNCTAD, 2022. *Navigating stormy waters* [online]. Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development. Review of maritime transport.

ISBN 978-92-1-113073-7. Dostupné z: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022_en.pdf

UNCTAD, 2023. *UNCTADstat* [online]. Geneva, Switzerland: United Nations Conference on Trade and Development [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://unctadstat.unctad.org/>

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a KOLEKTIV, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

WB, 2024a. *Logistics Performance Index* [online]. Washington, D.C., USA: World Bank Group [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://lpi.worldbank.org/>

WB, 2024b. *World Development Indicators* [online]. Washington, D.C., USA: World Bank Group [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Seznam příloh

Příloha A	LPI průzkum pro rok 2023	70
-----------	--------------------------------	----

Příloha A LPI průzkum pro rok 2023

Dotazník pro rok 2023 předkládaný vybraným společnostem hodnotící logistickou výkonnost zemí, se kterými daná společnost obchoduje (WB 2024a).

Please select from each group the option that **best describes** your current work:
 You must complete questions marked * to begin the survey.

<p>1/11 The line of business you are primarily in *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Freight forwarding <input type="radio"/> Freight transport <input type="radio"/> Export/Import (shipper) <input type="radio"/> Customs brokerage <input type="radio"/> Other <p>2/11 The freight mode you typically deal with in your work (choose one)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Maritime <input type="radio"/> Road <input type="radio"/> Rail <input type="radio"/> Air Transport <input type="radio"/> Express delivery <input type="radio"/> Multimodal 	<p>3/11 The country you are currently working in *</p> <p>--- Select --- ▼</p> <p><input type="checkbox"/> Check here to confirm country selection You have selected as the country you are currently working in. If this is not correct, please go back and select the correct country.</p> <hr/> <p>Email</p> <p>By providing my email above I agree with the terms of the Privacy Notice and consent to my personal data being processed, to the extent necessary, to use the 'resume later' option to retrieve my answers to the survey.</p>
---	---

In this questionnaire, you are invited to rate eight countries listed below along seven key dimensions in logistics performance. The countries have been generated based on the trading partners of your selected country of work. (Afghanistan)

Based on your experience in international logistics, please select the option that **best applies** to each individual country against the generally accepted industry standards or practices. If you are not familiar with the clearance process in a particular country, leave that country blank.

4/11 Rate the efficiency of the clearance process (i.e. speed, simplicity and predictability of formalities) by border control agencies, including Customs in ...

	Very low	Low	Average	High	Very high
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5/11 Evaluate the **quality of trade and transport related infrastructure** (e.g. ports, railroads, roads, information technology) in...

	Very low	Low	Average	High	Very high
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6/11 Assess the **ease of arranging competitively priced shipments** to ...

	Very Difficult	Difficult	Average	Easy	Very Easy
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7/11 Evaluate the overall level of **competence and quality of logistics services** (e.g. transport operators, customs brokers) in ...

	Very low	Low	Average	High	Very high
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8/11 Rate the **ability to track and trace your consignments** when shipping to...

	Very low	Low	Average	High	Very high
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9/11 When arranging shipments to the countries listed below, how often do they **reach the consignee within the scheduled or expected delivery time**?

	Hardly Ever	Rarely	Sometimes	Often	Nearly Always
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10/11 Based on your experience, how have **supply chains been affected since year 2019** when shipping to...

	Business discontinued	Major disruptions	Moderate disruptions	Minor disruptions	No impact
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11/11 How often do shippers **ask for environmentally friendly options** (e.g. in view of emission levels, choice of routes, vehicles, schedules, etc.) when shipping to ...

	Hardly Ever	Rarely	Sometimes	Often	Nearly always
Pakistan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iran, Islamic Rep.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
India	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Arab Emirates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Russian Federation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iraq	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>