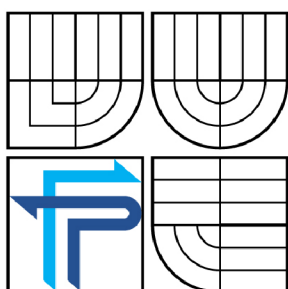




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE VSTUPU KOLUMBIJSKÉ FIRMY JUAN VALDEZ CAFÉ NA EVROPSKÝ TRH

MARKETING STRATEGY OF EUROPEAN MARKET PENETRATION
BY COLOMBIAN COMPANY JUAN VALDEZ CAFE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAL UČEŇ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Učeň Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingová strategie vstupu Kolumbijské firmy Juan Valdez Café
na evropský trh**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy of European Market Penetration
by Colombian Company Juan Valdez Cafe**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HOLLENSSEN, S. Global marketing: A decision-oriented approach. Harlow: Prentice Hall, 2004. 760 s. 3rd edition. ISBN 0273678396.

HOOLEY, G., SAUNDERS, J., PIERCY, N.F. Marketing strategy and competitive positioning. [s.l.]: Prentice Hall, 2008. 632 s. 4th edition. ISBN 0273706977.

KEEGAN, W.J., GREEN, M.C. Global marketing. New Jersey: Pearson Education, 2003. 666 s. 3rd ed.. ISBN 0-13-066998-9.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principles of Marketing: European Edition. London: Prentice Hall, 1999. 1056 s. ISBN 0132622548

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 17.01.2010

ANOTACE

Předmětem diplomové práce je zhodnocení současné mezinárodní marketingové strategie kolumbijské společnosti Procafecol S.A. a návrh dalšího postupu při vstupu na evropský trh. Firma je zaštitěna kolumbijskou asociací pěstitelů kávy a provozuje síť kaváren pod značkou Juan Valdez Café v několika zemích Jižní a Severní Ameriky a Španělsku doplněných o prodej kávy v jiných distribučních kanálech. Cílem společnosti je především celosvětová propagace kvalitní kolumbijské kávy s podloženým původem. V první části diplomové práce jsou popsány současné metody a postupy při návrhu mezinárodní marketingové strategie firmy a další teoretická východiska vztahující se k tomuto tématu v kontextu poskytování služeb. V druhé, praktické části, je uvedena vlastní analýza a zhodnocení stávající marketingové strategie firmy a návrh strategie pro budoucí expanzi do Evropy.

ANOTATION

The aim of the diploma thesis is the evaluation present marketing strategy of Colombian company Procafecol S.A. and the development of proposal on European market entry. The company has been established by Colombian association of coffee growers and it operates its own coffee shops chain Juan Valdez Café in several countries of South and North America and actually in Spain as well. The purpose of Procafecol S.A. is mainly the promotion of high quality Colombian coffee with certified origin around the world to be more competitive. In the first part of diploma thesis there is the definition of present methods and processes of marketing strategy development and other theoretical background related to the topic of new market entry. In second part, the analysis and evaluation of marketing strategy of Procafecol S.A. is described and final proposals for expansion to Europe in the future.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingová strategie, vstup na trh, Procafecol, Juan Valdez, káva.

KEYWORDS

Marketing, marketing strategy, market penetration, Procafecol, Juan Valdez, coffee.

BIBLIOGRAFIC CITATION

UČEŇ, M. *Marketingová strategie vstupu kolumbijské firmy Juan Valdez Café na evropský trh*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 100 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 1. ledna 2010

vlastnoruční podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

*Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA
za průběžné konzultace, přínosné komentáře a rady při vypracování.*

OBSAH

Úvod	9
1 Návrh marketingové strategie	12
1.1 Definice a pojetí marketingové strategie	12
1.1.1 Definice marketingu	13
1.1.2 Definice marketingové strategie	14
1.2 Návrh marketingové strategie	16
1.3 Cíle firmy, mise a vize	18
1.4 Definování základní strategie	21
1.4.1 Analýza vnějšího prostředí	21
1.4.1.1 Analýza okolí firmy	21
1.4.1.2 Analýza tržního prostředí	22
1.4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy	26
1.4.2.1 Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	26
1.4.2.2 Analýza portfolia firmy	27
1.4.3 Vytvoření základní strategie	30
1.4.3.1 Expanze trhu	30
1.4.3.2 Zvýšení podílu na trhu	32
1.4.3.3 Zvýšení produktivity	33
1.5 Zajištění konkurenceschopnosti	33
1.5.1 Definování marketingových cílů	33
1.5.2 Konkurenční výhoda	34
1.5.3 Segmentace, cílení a pozicování	35
1.6 Implementace	36
1.7 Volba strategie vstupu na zahraniční trh	37

2	Společnost Procafecol a Juan Valdez Café	42
2.1	Historie	42
2.2	Mise, vize a základní hodnoty	43
2.3	Organizační struktura a akcionáři	44
2.4	Distribuční kanály	45
2.5	Produkty.....	47
2.6	Propagace.....	49
2.7	Finanční situace firmy	50
2.8	Současná strategie mezinárodní expanze	51
3	Analýza vstupu na trh	54
3.1	Výběr vhodných zemí pro expanzi	54
3.1.1	Populace	55
3.1.2	Kupní síla.....	55
3.1.3	Spotřeba kávy	56
3.1.4	Růst trhu	56
3.1.5	Úroveň konkurence	57
3.1.6	Distribuční kanály	57
3.1.7	Bariéry vstupu.....	58
3.1.8	Kulturní příbuznost	58
3.1.9	Výběr cílového trhu.....	58
3.2	Analýza vnějšího prostředí	59
3.2.1	PEST analýza.....	59
3.2.2	Analýza tržního odvětví	62
3.2.3	Konkurence.....	65
3.2.4	Zákazníci	66

3.2.5	Dodavatelé	66
3.3	SWOT analýza	66
3.4	Segmentace, cílení a pozicování	69
4	Návrh marketingové strategie	71
4.1	Konkurenční výhoda	71
4.2	Volba módu vstupu na cílový trh	71
4.3	Definování marketingových cílů	72
4.4	Marketingový mix	74
4.4.1	Produkt	74
4.4.2	Cena	75
4.4.3	Distribuce	77
4.4.4	Propagace	77
5	Implementace	79
5.1	Finanční projekce	79
5.2	Analýza bodu zvratu	86
6	Závěr	89
	Seznam použité literatury	92
	Seznam zkratk a symbolů	94
	Seznam příloh	95
	Přílohy	96

ÚVOD

Káva je jedním z nejdůležitějších produktů zemí Latinské Ameriky a Kolumbie není výjimkou, spíše naopak. Na pěstování této komodity je v této zemi závislých půl milionu kolumbijských rodin, celkově pak přibližně čtyři miliony obyvatel. I přesto, že ceny kávy v polovině minulého století znatelně klesly a v Kolumbii začalo velké množství zemědělců přecházet od náročného pěstování kávy na sice ilegální, ale mnohem ziskovější koku, káva stále zůstala hlavním produktem této země. Vzhledem k důležitosti pro ekonomiku státu je tento obor zemědělství podporován i kolumbijskou vládou, která pomáhá pěstitelům v rozvoji a zejména mezinárodní propagaci. Již v roce 1927 byla založena národní federace kolumbijských pěstitelů kávy¹, která má za úkol stabilizovat trh zejména v období recese, monitorovat kvalitu a pomáhat jednotlivým farmám při rozvoji. Dalším úkolem je také propagace kolumbijské kávy, která vyniká zejména kvalitou díky ručnímu sběru a výběru plodů, který se v jiných zemích praktikuje většinou pomocí strojů. Značka Juan Valdez a typické logo s kolumbijským farmářem a mulou v pozadí byla vytvořena již v roce 1959 a stala se ikonou propagační kampaně 100% kolumbijské kávy po celém světě.

Podpora identifikace pravé kolumbijské kávy je zejména v dnešní době velmi důležitá, jelikož ceny kávy se podstatně liší podle kvality. Na trhu se stále častěji objevuje káva z Asie, která je levná a má potenciál pro méně náročné spotřebitele. Naopak kolumbijská káva patří ke špičce a konkurovat jí mohou pouze některé jiné státy Latinské Ameriky jako Brazílie nebo Ekvádor, nicméně i zde je znatelný rozdíl kvůli odlišnému způsobu sběru a klimatickým podmínkám, které jsou v Kolumbii nejlepší. Cílem propagace pomocí loga Juan Valdez je tedy hlavně jasné označení původu, podle kterého zákazník pozná originální kávu s ověřeným původem.

Vytvoření společnosti Procafecol S.A. provozující síť kaváren a distribuci kávy Juan Valdez Café je další aktivitou, kterou federace propaguje kolumbijskou kávu. Síť

¹ V originále *Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia*, v angličtině *The National Federation of Coffee Growers of Colombia*.

je prezentována logem Juan Valdez a na první pohled se tak může zdát, že federace preferuje jednu značku a společnost, která má za úkol prorazit na zahraničních trzích, čímž jsou ochuzeni ostatní členové produkující stejně kvalitní kávu. V praxi je ovšem cíl opačný – propagace kolumbijské kávy tak, aby byla spojována s kvalitou. Se zvyšující se poptávkou po kolumbijské kávě totiž přichází příležitost pro všechny pěstitele, kteří navíc prakticky vždy prodávají kávu federaci, a ta ji následně exportuje pomocí dalších distribučních partnerů.

Společnost Procafecol S.A. byla založena v roce 2002 a její síť kaváren Juan Valdez Café teprve před pěti lety, v roce 2004. Od svého počátku jde o ambiciózní projekt, který se svojí povahou a úrovní velmi vzdaluje od poměrně zaostalé rodné země. Rychlá expanze v rámci Kolumbie a v některých státech Latinské Ameriky byla doplněna o hlavní trh pro tuto zemi, kterým je USA. Zde ve velmi konkurenčním prostředí například v čele s úspěšnou sítí kaváren Starbucks není lehké prorazit, ovšem kolumbijská federace zde má poměrně silnou zbraň – propagaci. Logo Juan Valdez a typická postava s mulou je mezi spotřebiteli v USA velmi známá, zejména z televizních reklam. I přes zatím záporné hospodaření z důvodu velkých investic je společnost úspěšná a například v roce 2008 prodala prostřednictvím svých kaváren a distribučních partnerů přibližně 1160 tun kávy.

Firma však ani po úspěšném vstupu na trhy severní a jižní Ameriky nechce s expanzí skončit a chystá se na další atraktivní trh – Evropu. První kavárny se již otevřeli ve Španělsku, které je Kolumbii nejbližší a nyní firma stojí před dalším strategickým rozhodnutím, jak evropské zákazníky v silně segmentovaném trhu v desítkách zemí oslovit. Logo Juan Valdez sice dorazilo i do Evropy, ovšem rozhodně není tak populární jako v USA a navíc je zde spousta lokálních výrobců, kteří se těší velké oblibě.

Cílem diplomové práce je analyzovat evropské prostředí pro vstup společnosti Juan Valdez Café, zvolit vhodné trhy pro vstup a navrhnout adekvátní marketingovou strategii, zejména pak se zaměřením na provoz sítě kaváren. Další možností prodeje je distribuce kávy pod značkou Juan Valdez Café do obchodů a případně také do jiných

kaváren, nicméně firma si zakládá na vlastní síti a prozatím nedovoluje jiným partnerům používat svoji značku.

První, teoretická část práce, je zaměřena na shrnutí poznatků a teorií z odborné literatury. Brán v potaz bude zejména na mezinárodní marketing a volbu módu vstupu na zahraniční trhy. Popsány budou také fakta z historie, současná situace firmy na stávajících trzích a její produkty, respektive služby.

Druhá, praktická část, pak bude obsahovat konkrétní analýzy prostředí, tržního odvětví a samotné firmy. Následně budou zvoleny nejvhodnější trhy pro širší expanzi v Evropě a závěrečné zhodnocení marketingové strategie a návrhy pro další rozvoj společnosti.

1 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

První část diplomové práce je zaměřena na definování marketingové strategie a metod, které slouží k jejímu vypracování. Výsledkem je pak komplexní shrnutí současných možností při tvorbě marketingové strategie firmy. Teoretická východiska budou sloužit jako základ pro následný návrh strategie pro vstup společnosti Procafecol S.A. na evropský trh. Teoretická část tedy bude kromě obecného zaměření věnována i unikátním podmínkám pro návrh marketingové strategie v oboru poskytování služeb a distribuce produktů v různých kanálech.

1.1 DEFINICE A POJETÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Ještě před popisem samotného postupu při tvorbě marketingové strategie bych rád definoval základní pojmy. V současné době je marketing považován za jednu ze stěžejních oblastí pro úspěšné působení firmy na trhu. Často jsme se však v praxi setkávali a vlastně i stále setkáváme s mylným přirovnáváním marketingu s propagací či prodejem, ve skutečnosti je ovšem jeho záběr mnohem širší a částečně zasahuje téměř do všech funkcí, které jsou běžně v podniku zastoupeny. Dnes je už marketingové oddělení součástí prakticky všech větších podniků a v podstatě už i menší firmy si uvědomují jeho důležitost a je u nich reprezentován alespoň v rámci oddělení prodeje.

"V současné době už marketing nelze chápat jako dříve uváděný význam propagace a prodeje produktu či služby (z angl. výrazu *telling and selling*), ale v novém smyslu uspokojování potřeb zákazníka. Pokud těmto potřebám firma správně porozumí a vytvoří produkt s vyšší hodnotou, nastaví ideální cenu a bude jej efektivně propagovat na správném místě, pak se bude takový produkt velmi dobře prodávat. Z tohoto důvodu je prodej a propagace pouze část z tzv. marketingového mixu, což jsou nástroje marketingu sloužící k dosažení úspěchu na trhu" (Kotler, 2008, str. 4).

1.1.1 DEFINICE MARKETINGU

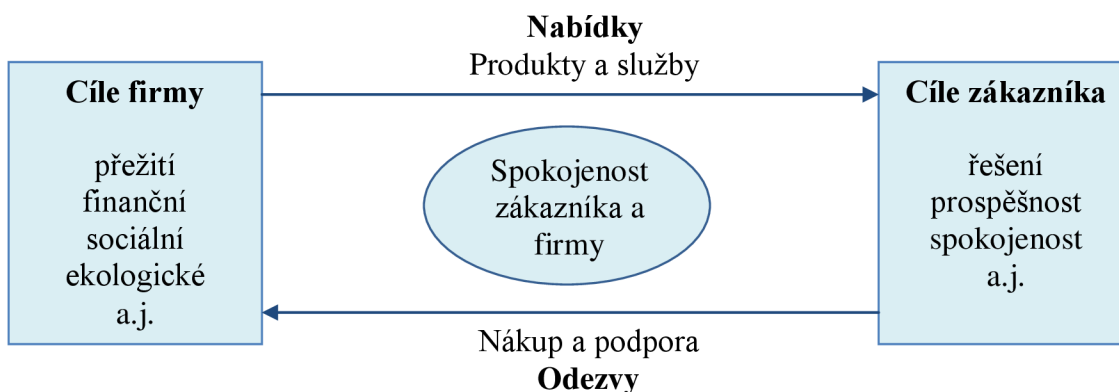
Definicí marketingu je v dnešní době několik, většina z nich jej však popisuje jako proces výměny. Jednou z nejznámějších je pak definice od jednoho z průkopníků v teorii zaměřené na obor marketingu Philipa Kotlera. Ten jej označuje za „*sociální a manažerský proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co opravdu potřebují a chtějí, prostřednictvím vytvoření a výměny produktů a jejich hodnoty s ostatními*“ (Kotler, 2008, str. 5). Jiným příkladem může být definice z knihy Marketing: Principles and Practice, kde ji autoři označují jako „*studium výměnných procesů, zejména pak těch, které jsou spojeny s poskytováním zboží a služeb.*“ (Adcock et al., 2001, str. 2), [Marketing: Principles and Practice] Podle britského institutu pro marketing² je marketing definován jako: „*Řídící proces zodpovědný za identifikování, předpovídání a uspokojování očekávání zákazníků*“ (Adcock et al., 2001, str. 3).

V poslední době se také můžeme setkat s mírně rozšířeným pojetím marketingu, čehož jsou důsledkem hlavně aktuální globální témata: „*Marketing je proces plánování a vykonávání aktivit, které upřímně a morálně uspokojují individuální, ekologické a sociální potřeby a zároveň uspokojuje cíle organizace*“ (Ranchhod, 2004, str. 3).

Zjednodušeně tedy můžeme označit marketing za proces, při kterém se snažíme uspokojit zákazníka a okolí prostřednictvím produktů a služeb, které poskytujeme. Od zákazníků naopak přijímáme odezvu v podobě jejich nákupu, čímž vlastně uspokojujeme i zájmy firmy. Názorně tento proces popisuje model „prospěšné výměny“ zobrazený v Diagramu 1.

² British Chartered Institute of Marketing (zkratka CIM)

Diagram 1 - Model prospěšné výměny



Zdroj: Vlastní podle Hooley *et al.* (2008, str. 7).

Na první pohled poměrně jednoduchý úkol je v praxi ovšem složitý a často je velmi obtížné rozpoznat, jaký produkt či služba by mohly mít na trhu úspěch, jaká je ideální cena či forma propagace a distribuce. K identifikaci těchto faktorů je určena právě marketingová strategie, která hraje ve firmě velmi důležitou roli, zejména pak co se týká dlouhodobějšího vývoje firmy. Její vytvoření zahrnuje několik kroků, které je samozřejmě nutné přizpůsobit dané firmě, trhu, na kterém se pohybuje a také dané situaci.

1.1.2 DEFINICE MARKETINGOVÉ STRATEGIE

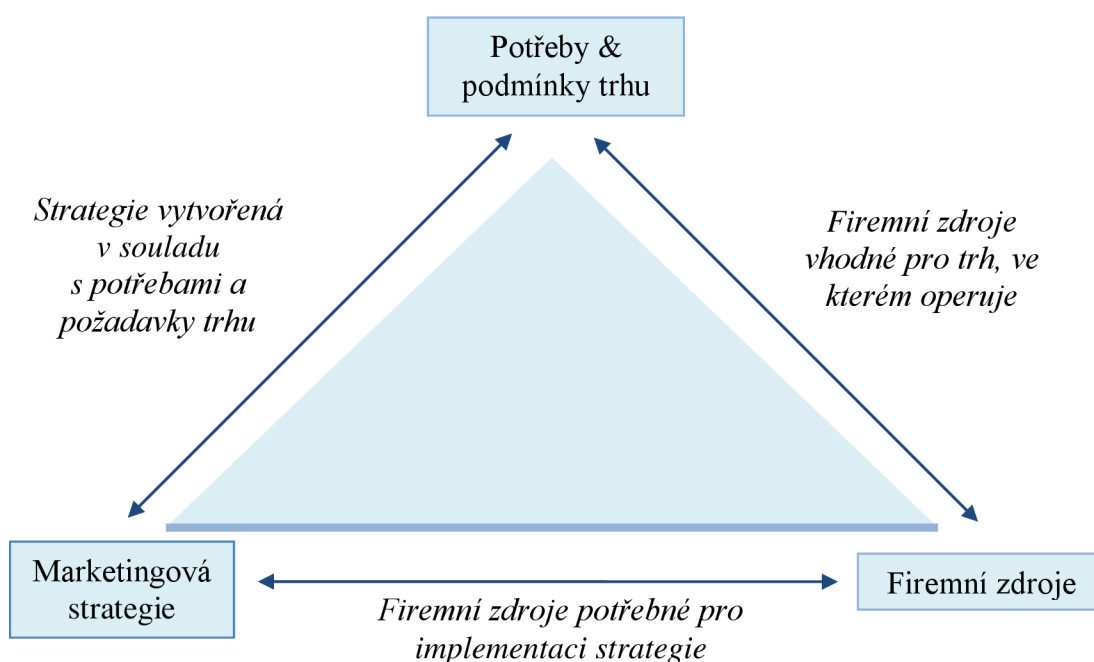
Definice **marketingové strategie** může být například následující: „*Plán, který kombinuje vývoj produktu, propagaci, distribuci a určení ceny, určuje firemní marketingové cíle a popisuje, jak jich dosáhnout v daném období. Marketingová strategie také zahrnuje výběr cílového tržního segmentu, pozicování, marketingový mix a alokuje zdroje*“ (BusinessDictionary.com, 2009).

Na základě výše zmíněné definice musí být marketingová strategie velmi pečlivě zpracována s ohledem na konkrétní podmínky na trhu a současně adekvátně k možnostem firmy. „*Aby mohla strategie fungovat, musí být vytvořena v souladu s potřebami a požadavky zákazníků a zároveň odpovídat zdrojům a možnostem firmy. Marketingová strategie nebude úspěšná i přesto, že je výborně zpracována a formulována, pokud není vytvořena s ohledem na potřeby zákazníků. Podobně je to i*

v případě, že firma nemá dostatek zdrojů pro implementaci strategie“ (Hooley *et al.*, 2008, str. 30).

Vzájemné ovlivňování marketingové strategie, potřeb a podmínek trhu a firemních zdrojů zobrazuje následující diagram:

Diagram 2 - Ovlivnění marketingové strategie trhem a zdroji firmy



Zdroj: Vlastní podle (Hooley *et al.*, 2008, str. 30).

Pomyslný trojúhelník tedy tvoří tři subjekty – **potřeby zákazníků**, **marketingová strategie** a **firemní zdroje**. Na základě potřeb trhu je nutné definovat adekvátní strategii, kterou je možné z hlediska finančních zdrojů firmy realizovat. Pokud by nebyl některý z aspektů brán v potaz, firma by riskovala neúspěch.

Marketing získává další rozměr při vstupu na zahraniční trhy, kde jsou podmínky většinou odlišné od domácího trhu a je tak nutné celou marketingovou strategii přizpůsobit tamějším požadavkům zákazníků.

1.2 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Proces návrhu marketingové strategie je poměrně složitý a liší se podle podmínek, ve kterých daná firma působí. Obecných postupů je několik, v podstatě jsou si ale velmi podobné. Jako příklad, ze kterého bude částečně vycházet i praktická část diplomové práce, jsem zvolil koncept návrhu z knihy *Marketing strategy and competitive positioning*. Zjednodušeně můžeme proces popsat pomocí tří úrovní:

Diagram 3 - Ovlivnění marketingové strategie trhem a zdroji firmy



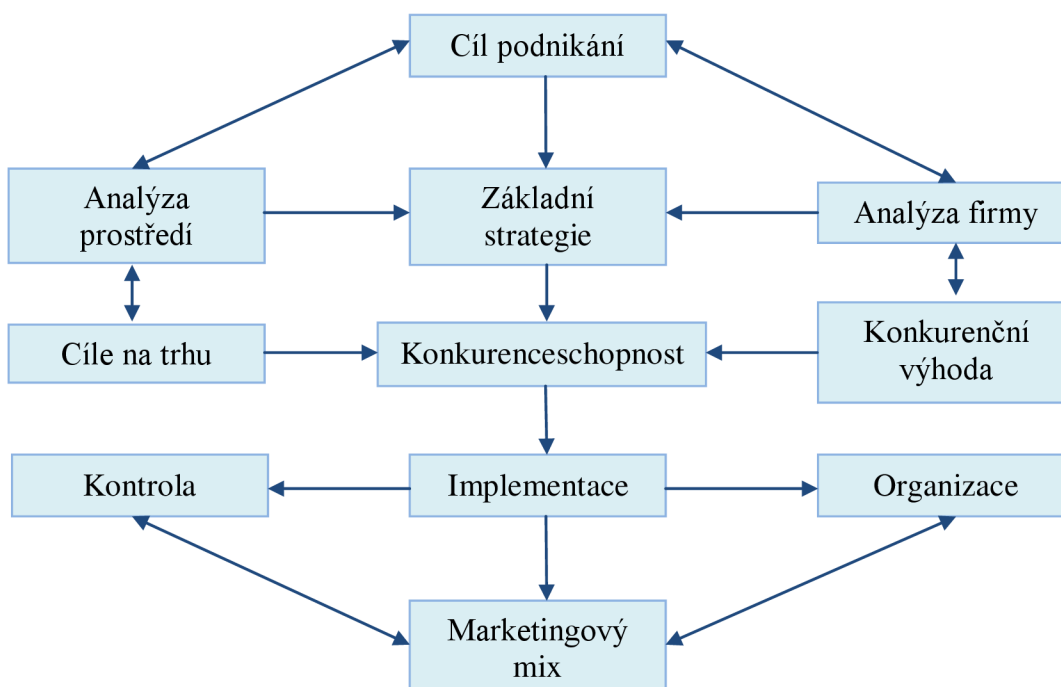
Zdroj: Vlastní podle (Hooley *et al.*, 2008, str. 34).

Samotný proces začíná definováním **cíle podnikání a mise firmy**, které určují samotnou podstatu proč a za jakým účelem daná firma působí. Dále musí být detailně popsáno **interní prostředí firmy** - určeny silné a slabé stránky oproti konkurenci – a **vnější prostředí** - tedy příležitosti a hrozby z něho vyplývající. Na tomto základě je pak určena **základní strategie firmy** (v angl. tzv. *core strategy*), která popisuje základní cíle firmy a způsob, jakým jich dosáhnout.

Další krok pak zahrnuje určení **cílové skupiny zákazníků a konkurentů** na trhu. Současně je také vytvořena strategie odlišující od konkurence, čímž dosáhneme poskytování lepších produktů či služeb zmíněné cílové skupině zákazníků, než definovaná cílová skupina konkurentů. Dohromady tedy identifikování cílů a definování odlišné strategie zajišťuje na určeném trhu vytvoření **konkurenceschopnosti**.

Poslední neméně důležitá část návrhu marketingové strategie je její **implementace**. Ta je spojená s určením způsobu **organizace**, která je schopná uvést strategii do praxe. Dále je jedním ze stěžejních bodů vytvoření tzv. **marketingového mixu**, tedy produktu, ceny, propagace a distribuce, které umožňují implementování produktů a služeb na cílový trh. Podobně jako u jiných strategických procesů i u marketingu je nutné stanovit způsob **kontroly**, který zajistí plnění strategie a její úspěšnou aplikaci ve firmě. Přehledně proces návrhu marketingové strategie zobrazuje následující diagram:

Diagram 4 - Proces návrhu marketingové strategie firmy



Zdroj: Vlastní podle Hooley *et al.* (2008, str. 35).

Další podkapitoly teoretické části jsou věnovány popisu jednotlivých kroků při návrhu marketingové strategie firmy. Ohled bude brán současně také na téma diplomové práce, které je zaměřeno na marketingovou strategii společnosti poskytující služby sítě kaváren a distribuci relevantních produktů.

1.3 CÍLE FIRMY, MISE A VIZE

Ještě před samotným návrhem marketingové strategie by si měla firma ujasnit svoje základní poslání. Zjednodušeně řečeno by měla mít určený cíl podnikání, který často bývá formulován jako tzv. mise a vize firmy. Mise i vize by měly popisovat obraz firmy - rozdíl mezi nimi je především v tom, že mise vyjadřuje základní cíl existence firmy, zatímco vize je jakýsi obraz firmy v budoucnosti.

Využívají se i při vnitřní motivaci zaměstnanců firmy – opět je zde ale u mise i vize rozdíl. **Mise** je jako dynamický popis samotného důvodu existence a základní funkce využívána v případě, že firma funguje správně. Kromě firmy se vyjadřuje také k zákazníkům, trhům, na kterých firma působí a produktům či službám, které poskytuje.

V případě, že se firma potýká s problémy, bývá využívána naopak více **vize** firmy, která jako statický obraz firmy v budoucnosti zahrnuje také více „fantastických“ prvků popisujících, jaké postavení by firma měla mít a cíle, kterých by měla dosáhnout (Čater, 2008). Správně formulované sdělení mise by mělo zahrnovat následujících devět elementů (Ranchhod, 2004, str. 9-10):

- Zákazníci - cílový trh
- Produkty/služby - nabídka a hodnota poskytovaná zákazníkům
- Geografický popis trhů - kde se snaží firma oslovit zákazníky
- Technologie - technologie použité při produkci a prodeji produktů
- Zájem o přežití, růst a zisk firmy
- Filozofie - firemní hodnoty, etika a přesvědčení
- Veřejný obraz firmy - dojem firmy na veřejnost
- Zaměstnanci - důležitost manažerů a zaměstnanců firmy
- Odlišení - jak se firma liší od konkurence a co dělá lépe

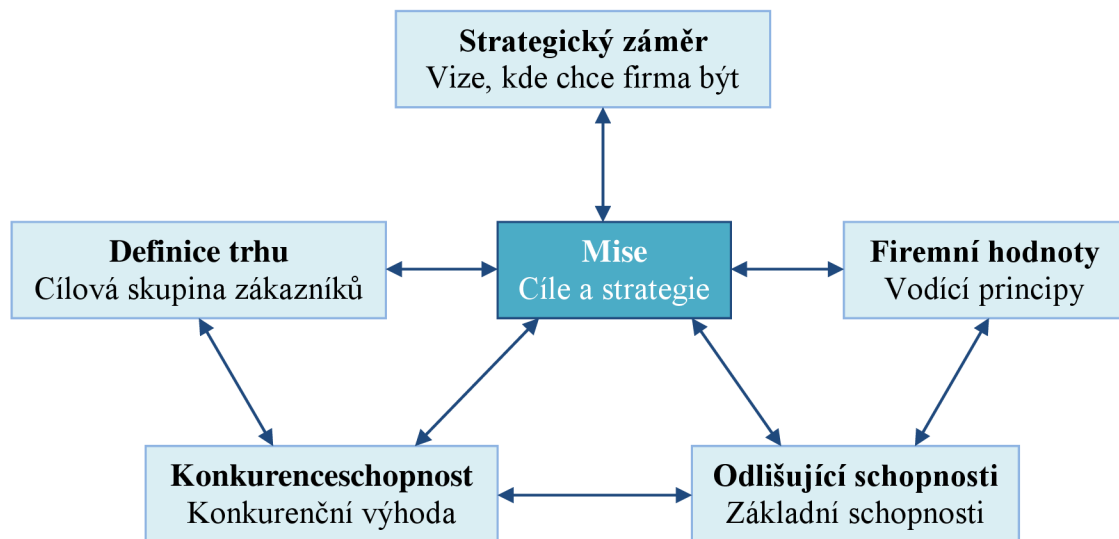
Zároveň je ovšem nutné, aby sdělení nebylo příliš dlouhé a obsáhlé. Vyjádření musí být jasné, srozumitelné a výstižné. Mise je jedním ze základních kamenů při tvorbě marketingové strategie. (Ranchhod, 2004, str. 10) V praxi tedy není zrovna snadné skloubit všechny podmínky a výstižnost mise.

Některé teoretické přístupy k misi a vizi firmy se mírně liší od výše zmíněného a integrují obojí do jednoho sdělení. Výsledkem je pak pouze mise s prvky vize. Aby bylo takové sdělení efektivní, mělo by zahrnovat (Hooley *et al.* 2008, str. 32):

- Strategický záměr – Právě v této části by měla být vyjádřena vize firmy, tedy v jaké pozici by se měla nacházet v budoucnosti a jaké cíle by měly být splněny.
- Firemní hodnoty – Mise by měla obsahovat i sdělení firemní hodnoty, tedy etické a morální zásady, kterými se řídí. Důležité je také jejich aplikace v praxi.
- Odlišující schopnosti – Firma by měla definovat, v čem se liší od konkurence a jaké jsou její základní schopnosti a vlastnosti.
- Definice trhu – Každá firma by měla být schopna jasně definovat, na kterém trhu působí a jací jsou její cíloví zákazníci. Je tedy důležité tuto informaci zanechat i do sdělení mise firmy.
- Pozice na trhu – Určuje, kde se firma nachází z hlediska daného trhu a vlastních schopností a konkurenční výhody.

Provázanost zmíněných prvků mise je znázorněna v Diagram 5. Častou chybou při vytváření mise je špatné definování předmětu podnikání firmy, které nezachycuje činnost podniku ale pouze některou z jeho částí.

Diagram 5 - Součásti mise firmy



Zdroj: Vlastní podle Hooley *et al.* (2008, str. 34).

Cíle firmy definují záchytné body, kterých chce firma dosáhnout a jsou tedy už mnohem konkrétnější než ty, které bývají popsány v misi, respektive vizi firmy. Obecně se při tvorbě cílů (nejen z hlediska marketingové strategie) doporučuje držet základních pravidel – tzv. SMART³ (Williams, 2006, str. 260):

- Specifické – jasně a srozumitelně popsané
- Měřitelné – lze zjistit, v jakém stádiu plnění cíle je
- Dosažitelné – zda-li je teoreticky možné cíle dosáhnout vzhledem k podmínkám
- Realistické – z hlediska zdrojů, znalostí a časového omezení
- Časově omezené – je nutné stanovit čas, kdy má být cílů dosaženo

³ Zkratka z počátečních písmen charakteristik v anglickém jazyce.

1.4 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍ STRATEGIE

Při definování marketingové strategie firmy bychom měli vycházet z nějakého základu, který by popisoval jednak cíle firmy, kterých chce dosáhnout a rámcově také způsob, jak jich dosáhnout. Základní strategii firmy tak vytvoříme s ohledem na již definovanou misi firmy a zároveň s přihlédnutím na její vnitřní a vnější prostředí.

1.4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Velmi důležitou součástí marketingové strategie je analyzování okolí firmy, tedy jejího vnějšího prostředí. Rozlišujeme přitom v tomto případě analýzy dvě:

- Analýza okolí firmy.
- Analýza tržního prostředí.

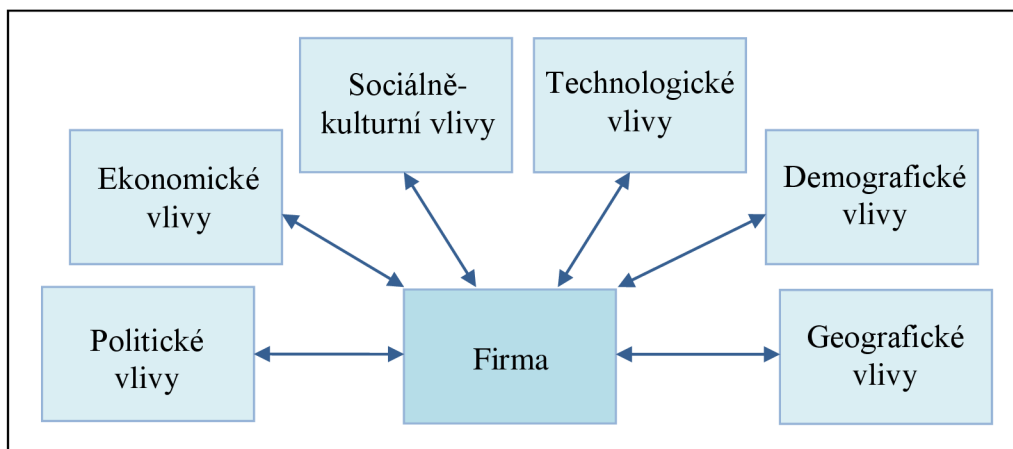
V praxi existuje několik metod, jak danou analýzu provést, v případě diplomové práce jsem zvolil pouze nejčastější varianty, které se v praxi používají.

1.4.1.1 ANALÝZA OKOLÍ FIRMY

K popisu okolí firmy se ve velké většině případů využívá kombinované analýzy různých faktorů, které firmy ovlivňují. Velmi často se používá označení PEST nebo SLEPT analýza⁴, v praxi je ovšem zahrnuto i více aspektů okolí firmy. V případě vstupu na zahraniční expanzi se jedná hlavně o faktory vztahující se k prostředí na cílovém trhu a v daném průmyslovém odvětví. Například Kotler a Armstrong (1999) označují tyto faktory jako vlivy vnějšího prostředí a rozděluje je na demografické, ekonomické, geografické, technologické, politické a sociálně-kulturní (viz. Diagram 6).

⁴ Názvy vycházející ze zkratk jednotlivých faktorů v anglickém jazyce.

Diagram 6 – Vlivy vnějšího prostředí na působení firmy



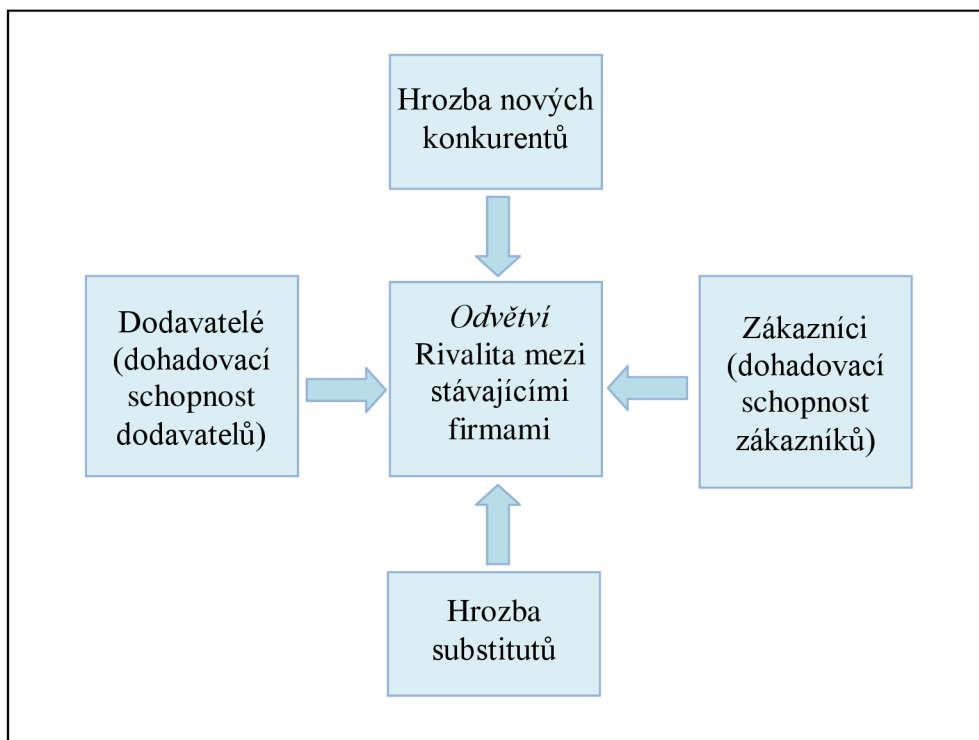
Zdroj: Vlastní podle Kotler a Armstrong (1999)

Vnější síly okolí firmy ovlivňují většinou celé odvětví průmyslu, mohou zde být ale zahrnuty i další faktory vztahující se ke konkrétní firmě. Při jejich důsledné definici by měl mít management firmy jasnou představu, jaké prostředí na zahraničním trhu je a následně podle výsledků analýzy přizpůsobit finální strategii vstupu na trh.

1.4.1.2 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

Průmysl nebo jeho segment, do kterého daná firma patří, je již z části popsán prostřednictvím předchozí analýzy okolí firmy, nicméně nutná je i podrobnější identifikace dalších faktorů. K tomuto účelu využíváme tzv. Porterův model konkurenčních sil (Porter, 1979), který je znázorněný v Diagram 7. Díky němu lze pojmenovat a zanalyzovat vlivy uvnitř daného průmyslu nebo segmentu a připravit tak firmu na možné hrozby nově vstupujících forem na trh nebo substitutů, případně zjistit vliv zákazníků (odběratelů), respektive dodavatelů. Posledním faktorem v této analýze je identifikace úrovně konkurence. Většinou je model obecný pro dané odvětví a platí v široké škále zemí, jsou ovšem výjimky, kde je v určité zemi výsledek této analýzy odlišný. Je to zejména dáno podmínkami působení na trhu.

Diagram 7 – Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní podle Porter (1979)

Hrozba nových konkurentů v daném tržním odvětví znamená pro firmu nové konkurenty, kteří sice na jedné straně mohou znamenat nárůst poptávky, na stranu druhou ale oslabují pozici firmy a její prodeje prostřednictvím získání určitého podílu na trhu. V základu rozlišujeme šest bariér pro nově vstupující firmy, které definoval Porter (1979):

- Úspora z rozsahu – nutí nově vstupující firmy k produkci ve velkém rozsahu, jinak je její působení ztrátové.
- Odlišný produkt/služba – nízké povědomí o produktu nebo službě mezi zákazníky ztěžuje pozici firmy na trhu.
- Kapitálové výdaje – nutnost vysoké počáteční investice, například do výrobních zařízení.

- Nevýhoda ve vyšších nákladech závislých na velikosti – výhoda stávajících firem ve znalosti daného trhu kde nově přichozí firmy nemají přístup například ke kvalitním surovinám a materiálům.
- Přístup k distribučním kanálům – prodej produktů a služeb vyžaduje přístup k distribučním kanálům a kvalitní distribuční síť. V některých případech nemohou firmy nalézt vhodného distribučního partnera a musejí si celou síť vybudovat sami.
- Legální a politické bariéry – licence, regulace, standardy a limity, které mohou oslabit pozici nově vstupujících firem.

Substituty jsou dalším zdrojem ohrožení pro firmu. Mohou být přímo ze stejného odvětví a nahrazovat tak kompletně funkci produktu firmy, nicméně může se stát, že substitut je absolutně jiného zaměření. Definice substitutu tedy je, že nahrazuje funkci produktu a to libovolným způsobem. Například největším konkurentem pro firmu poskytující tisk fotografií nemusí být přímo domácí tisk pomocí termosublimačních tiskáren, ale například možnost zobrazovat si digitální fotografie na LCD rámečku, který víceméně nahrazuje funkci tisku. Hrozba ze strany substitutu navíc ještě roste v případě, že se zvyšuje poměr ceny a výkonu nebo je vyráběn v tržním segment s podstatně vyššími zisky (Porter, 1979).

Dodavatelé hrají v působení firmy důležitou roli a jejich vliv roste, jestliže se naplní jedna nebo více z následujících podmínek (Porter, 1979):

- Na trhu je male množství velkých dodavatelů.
- Produkt je unikátní, odlišný nebo jsou vysoké náklady na změnu dodavatele.
- Produktu nekonkuruje jiná skupina dodavatelů.
- Hrozba integrace u dodavatele je velká.
- Dodavatelé nejsou závislí pouze na jednom průmyslovém odvětví.

Na druhé straně procesu jsou **zákazníci**, kteří mohou mít také různou intenzitu vlivu (Porter, 1979):

- Zákazníci je velké množství nebo kupují produkt či službu ve velkém množství.
- Produkt je standardizovaný.
- Produkt je důležitou komponentou finálního produktu.
- Zákazníci mají malý zisk, a proto se snaží snižovat nákupní cenu.
- Produkt není důležitý pro celkovou kvalitu produktu vyráběného zákazníkem.
- Produkt nešetří zákazníkovi náklady.
- Hrozba integrace v zákaznickově segment je velká.

Posledním faktorem, který je nutno definovat je **rivalita mezi stávajícími firmami**. I zde jsou aspekty, pomocí kterých lze určit tendenci k vysoké konkurenci v daném segmentu (Porter, 1979):

- Existuje velké množství konkurentů s podobnou velikostí a tržním podílem.
- Růst trhu je pomalý.
- Malé rozdíly mezi produkty nebo náklady na změnu dodavatele.
- Vysoké fixní náklady.
- Kapacita je rozdělena na velké části.
- Bariéry pro opuštění průmyslu jsou velké.
- Konkurenti mají odlišnou strategii.

Všechny zmíněné vlivy musejí být brány v potaz, zejména pokud firma vstupuje na zahraniční trh, který je pro ni z tohoto hlediska neznámý. Management by měl

průběžně analyzovat prostředí trhu a identifikovat možné změny, které by mohly ovlivnit její působení.

1.4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Po analýze vnějšího prostředí, tedy trhu, kde firma působí, je nutné analyzovat také její vnitřní prostředí. V zásadě se v praxi setkáváme se dvěma částmi této analýzy:

- Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- Analýza portfolia firmy.

Stejně jako u analýzy vnějšího prostředí firmy existuje několik metod, jak zmíněné analýzy provést, v případě diplomové práce jsem opět zvolil pouze nejčastější varianty.

1.4.2.1 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB

Jednou ze základních a také nejčastěji využívaných analýz firmy je tzv. SWOT analýza. Jedná se o zhodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Silné a slabé stránky jsou potom interní faktory, které se týkají přímo konkrétní firmy. Příležitosti a hrozby pak odrážejí externí faktory, tedy okolí ovlivňující firmu (Kotler a Armstrong, 1999).

U silných stránek je základní otázkou, v čem je daná firma lepší než konkurence, u slabých stránek pak v čem je naopak horší. Příležitosti zase naznačují, které změny vytvářejí nové možnosti pro firmu. Hrozby popisují objevující se nebezpečí, kterému by měla firma předejít. Do analýzy SWOT by se neměly uvádět vlivy, které působí na všechny firmy v daném sektoru a na daném trhu (týká se to především příležitostí a hrozeb). Například se neuvažují výkyvy v měnovém kurzu (Hooley *et al.*, 2008, str. 42-43).

V případně vstupu na nový trh, většina faktorů se vztahuje ke konkurenční výhodě, schopnostem a zkušenostem dané firmy, její pozici na mezinárodním trhu,

specifickým podmínkám na cílovém trhu, poptávce a úrovni konkurence (Kotler a Armstrong, 1999).

1.4.2.2 ANALÝZA PORTFOLIA FIRMY

Produktové portfolio značně ovlivňuje úspěšnost firmy jak na domácím, tak i zahraničním trhu. Ve většině případů má každá firma více produktů, které jsou více či méně úspěšné. K identifikaci produktového portfolio lze využít některou z analýz, z nichž nejznámější a v praxi nejpoužívanější jsou BCG a GE matrix.

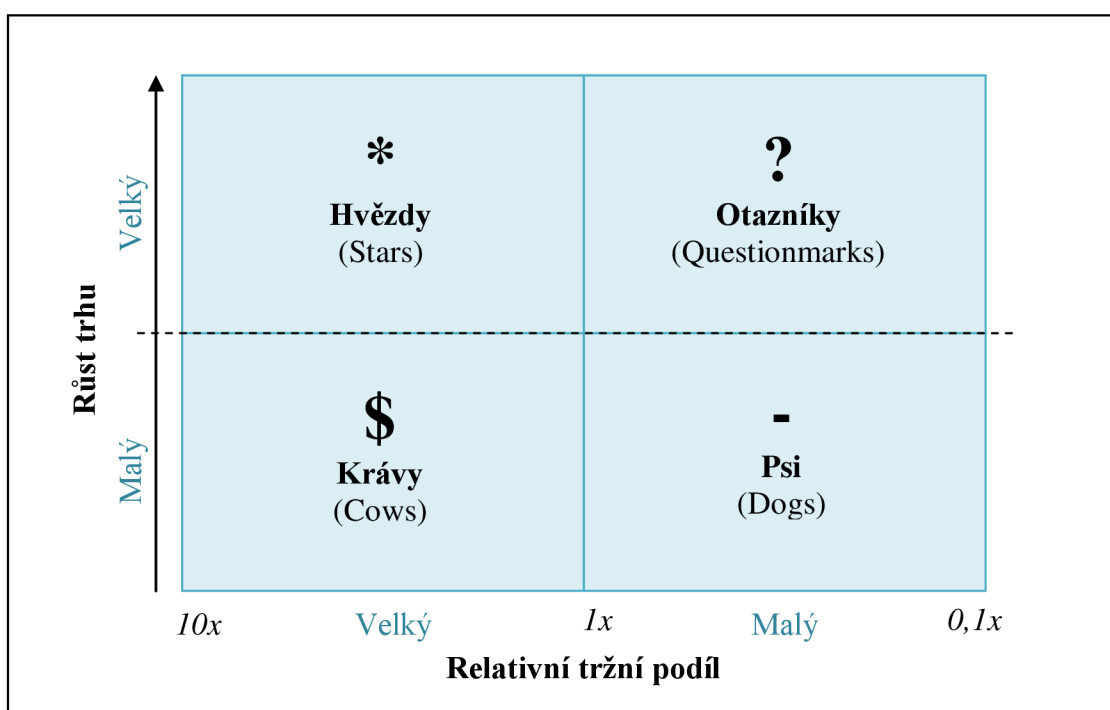
BCG matrix (viz. Diagram 8) byla vytvořena společností Boston Consulting Group na základě dlouhodobého výzkumu. Výsledná matice pak zachycuje stav každé strategické jednotky firmy. Jednotkou je myšleno odvětví, které je zaměřeno na odlišný produkt, než mají ostatní jednotky. Matice tedy neslouží k porovnávání konkrétních produktů, ale spíše částí firmy.

Příkladem může být firma zabývající se výrobou obuvi – jedna jednotka se zabývá výrobou klasické obuvi, jiná zase na sportovní obuv. Obě dvě jednotky mají jiné zákazníky a v podstatě i jiné segmenty trhu. BCG matrix funguje na principu analýzy podle potencionálního růstu trhu a tržního podílu vůči největším konkurentům. Výsledkem je zařazení jednotky do jedné ze čtyř kategorií (Campbell *et al.* 2002):

- Hvězdy (Stars) – rychle rostoucí segment trhu a vysoký tržní podíl firmy je nejlepší, i když ve většině případů spíše krátkodobá situace. *Hvězdy* většinou vyžadují stálé investice pro udržení tržního podílu před konkurenty.
- Otazníky (Questionmarks) – nejasná pozice v této kategorii naznačuje, že trh roste poměrně rychle, ale firma nemá velký tržní podíl. Jednotky v tomto segmentu mají potenciál přechodu do segmentu *krávy*, nicméně naopak mohou skončit jako *pes*. Firma by tedy měla zvážit, které jednotky jsou perspektivní a které by měla naopak eliminovat.

- Psi (Dogs) – poměrně nepřívětivá situace, kdy je kombinován nízký růst trhu a nízký tržní podíl. V případě takových produktů by měla firma zvážit jejich eliminaci.
- Krávy (Cows) – většinou se jedná o tradiční jednotky firmy, které mají dlouhou historii a jejichž tržní růst je poměrně pomalý. Na druhou stranu má firma velký tržní podíl a *krávy* tak přinášejí velké výnosy, které by měla firma investovat do *hvězd* nebo perspektivních *otazníků*.

Diagram 8 – BCG matrix



Zdroj: Vlastní podle Campbell *et al.* (2002, str. 108).

Do diagramu je pak zakreslen koláčový graf na místě, jehož celková velikost znázorňuje poměrově velikost trhu a tržní podíl firmy. V důsledku může firma pomocí BCG matrix zrevidovat své strategické jednotky a zjistit, které mají jaký potenciál a případně upravit své portfolio (Campbell *et al.* 2002).

Jiným typem analýzy portfolia je tzv. **GE matrix** (podle General Electric), což je opět matice vytvořená za účelem určení stavu jednotek firmy. Princip je velmi

podobný BCG matrix, ovšem na osách jsou odlišné atributy. Vodorovná osa značí pozici jednotky na trhu, svislá pak atraktivitu trhu, respektive produktu. Analýza se pak u každého atributu opírá o různé faktory, u atraktivity trhu/produktu jde například o velikost ve smyslu objemu nebo hodnoty prodeje, roční růst trhu, různorodost konkurence a její struktura, ziskovost nebo faktory PEST analýzy. Pozice jednotky na daném trhu je pak určena pomocí finančního kapitálu firmy, růstu firmy, tržního podílu, celkové ziskovosti a faktorů SWOT analýzy. GE matrix je tedy velmi komplexním nástrojem, který využívá i ostatní analýzy a v některých ohledech redukuje nedostatky BCG matice (Campbell *et al.* 2002).

Diagram 9 – GE matrix



Zdroj: Vlastní podle Campbell *et al.* (2002, str. 111).

Výsledek opět naznačuje stav dané jednotky podobně jako v BCG matici. Rozdělení je zde více rozčleněno do devíti segmentů, z nichž každý má podobný smysl v rámci investice nebo eliminace jako u BCG matice.

1.4.3 VYTVOŘENÍ ZÁKLADNÍ STRATEGIE

Základní strategie firmy je obecným základem celé marketingové strategie a zahrnuje prvky, ze kterých se následně odvíjí její jednotlivé části. Je založena na předchozích analýzách firmy a definuje tzv. klíčové faktory úspěchu na určitém trhu. Jedná se vlastně o sdělení, které pobízí k dosažení daných cílů.

Příkladem může být dlouhodobý cíl získání vedoucí pozice na konkrétním trhu s tržním podílem nejméně dvojnásobným, než má největší konkurent. Základní strategie firmy by se tak mohla například zaměřit na využití pokročilých technologií pro dosažení takové pozice, případně na nižší ceny nebo lepší služby či kvalitu. Jednoduše řečeno, základní strategie využívá výhody firmy na zabezpečení klíčových faktorů a dosažení předem stanovených cílů. Může se také lišit podle stádia životního cyklu produktu či služby. V zásadě existuje několik možností, které může firma zvolit ve snaze vylepšit svoji výkonnost - expanze trhu, zvýšení podílu na trhu nebo zvýšení produktivity (Hooley *et al.*, 2008, str. 45).

1.4.3.1 EXPANZE TRHU

Rozšíření stávajícího trhu může firma dosáhnout oslovením nových zákazníků prostřednictvím svých produktů a služeb, které poskytuje, případně identifikováním jejich nového využití. Další variantou je vývoj úplně nových produktů či služeb za účelem oživení trhu.

V tomto procesu hraje velmi důležitou roli právě marketing, který se z velké části zabývá také získáváním nových zákazníků. Způsobů, jak je získat, existuje několik – **geografické, vázané na růst trhu** určitého produktu nebo služby a **cílené získání zákazníků** jiných substitutů. Poslední variantou, která už není až tak častá, je zjištění **nových způsobů využití**.

V praxi se s geografickou expanzí ve smyslu získávání nových zákazníků setkáváme velmi často. Jako příklad můžeme uvést rozšíření působnosti českých firem na Slovensko a naopak nebo založení nové pobočky v jiném městě (Hooley *et al.*, 2008, str. 44-45).

Příklad: Geografická expanze

Konkrétním příkladem je třeba rozšíření sítě kaváren Tripoli v Brně z jedné na celkem šest provozoven. V tomto případě se jednalo zejména o akvizici, tedy převzetí jiných firem jejich odkoupením od původních vlastníků.

Dalším způsobem expanze trhu je získání nových zákazníků díky růstu samotného trhu, na kterém si firma pohybuje. V zásadě lze využít aktuálního trendu.

Příklad: Expanze pomocí růstu trhu

Nízkonákladová letecká společnost Ryanair je známá svými levnými lety a propracovanou strategií v oslovení zákazníků nízkými cenami. Jedním z důležitých faktorů je ovšem pečlivá volba linek, na kterých většinou bývá Ryanair z nízkonákladových společností jediný. Společnost ale těží právě i z růstu trhu, jelikož v současné době stále více cestujících využívá častěji leteckou dopravu.

Cílené získávání zákazníků od konkurence produkující podobné produkty a služby je někdy snazší, než oslovovat přímou konkurenci. Záleží ovšem na specifické situaci.

Příklad: Cílené získávání zákazníků využívajících substituty

Cílem britské automobilky Land-Rover, která se specializuje na terénní vozy s pohonem všech kol, bylo kromě udržování vlastních zákazníků také oslovování uživatelů klasických vozů. Prvním úkolem bylo identifikování řidičů, kteří mají vztah k dobrodružství a mohli by takový vůz do terénu využít. V tomto ohledu byl využit zejména telemarketing, propagační materiály a přímý marketing u distributorů se záměrem nabídky testovací jízdy v takovém vozu. Po roční kampani bylo výsledkem 10000 zkušebních jízd, z toho 28 % vyústilo v úspěšný prodej vozu. Náklady na kampaň byly pod jedním milionem GBP, což je v porovnání se tržbami za 100 milionů GBP velmi vysoká návratnost investice.

Zjištění nových způsobů využití produktu či služby není zrovna jednoduché a ve většině případů přichází samovolně se zkušenostmi v aplikaci v praxi.

Příklad: Zjištění nových způsobů využití produktu či služby

Typickým příkladem jsou čisticí prostředky, které jsou výrobcem určeny pro určitý materiál a v praxi jsou následně účinné i v jiných případech.

1.4.3.2 ZVÝŠENÍ PODÍLU NA TRHU

Na rozdíl od expanze trhu je v tomto případě zvýšen tržní podíl na úkor konkurence, které firmy převezme její stávající zákazníky. Opět lze využít několika obecných způsobů – **získání zákazníků od konkurence, spojení nebo převzetí konkurenční firmy a vytvoření strategické aliance** s jinou firmou (Hooley *et al.*, 2008, str. 45-46).

Získání zákazníků od konkurence

Přesun zákazníků od jedné firmy k jiné je v praxi běžné a samozřejmě každá firma se snaží mít zákazníků co nejvíce. Získat zákazníka lze opět několika způsoby, například poskytováním lepších služeb nebo výrobou kvalitnějšího produktu za stejnou cenu, efektivnější propagační kampaň apod.

Spojení nebo převzetí konkurenční firmy

V současné době se jedná o velmi častý jev (zejména pomocí převzetí - akvizicí), jelikož je v případě, že má daná firma dostatek finančních zdrojů, jedním z nejnádhnějších způsobů získání zákazníků konkurence.

Vytvoření strategické aliance

Nové zákazníky lze získat i pomocí vytvoření aliance s jinou firmou, přičemž nemusí nutně jít o konkurenci.

Příkladem z praxe v tomto případě může být dohoda mezi internetovými servery Svethardware.cz (provozovaným společností oXy Online s.r.o.).

1.4.3.3 ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY

Zvýšení produktivity firmy znamená, že se při stávajících podmínkáchlepší její výstup, tedy buď kvalitativní, nebo kvantitativní zlepšení. V prvním případě je například vylepšena výstupní kontrola a tím zvýšena kvalita produktů, které následně mají lepší odezvu u zákazníků. Druhá možnost je vylepšení efektivity produkce, kdy se zvýší výstup a tím například i sníží cena produktů, které jsou pak konkurenceschopnější (Hooley *et al.*, 2008, str. 46).

1.5 ZAJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Proces zajištění konkurenceschopnosti je dlouhodobým cílem firmy, na kterém se podílí prakticky všechny oddělení, nejen marketing. Konkurenceschopnosti lze dosáhnout pomocí definování marketingových cílů vedoucích k získání konkurenční výhody.

1.5.1 DEFINOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ

Před rozhodnutím o konkrétní strategii firmy je nutné, aby si management na daném trhu jasně stanovil cíle. V praxi se jedná buď o určení žádaného podílu na trhu, nebo o určení cílového objemu prodaných produktů. Výsledkem bývá několik možných scénářů, které vyjadřují možné výkyvy vlivem různých faktorů. Následně je možné definovat strategie, které právě stanovené cíle umožňují dosáhnout.

V případě **tržního podílu** jsou v základu dvě možnosti, jak cílového podílu dosáhnout. Prvním způsobem je *získání podílu od konkurentů*. Takový přístup vyžaduje agresivní propagaci nebo velkou konkurenční výhodu v odlišení nebo v nejnižších nákladech. Druhou možností je *vyvolání poptávky*, zejména v případě, kdy nabízené výrobky nebo služby jsou pro zákazníky úplně nové a nejsou ještě na trhu. Opět jsou zde ale nutná nákladná propagace na "vzdělávání zákazníků", kteří produkt neznají a musí se s ním a jeho funkcí nějakou formou seznámit (Hooley *et al.*, 2008).

Předpověď objemu prodeje je důležitá nejen pro marketingové, ale i pro finanční, obchodní, nákupní oddělení a výrobu. Prognóza je prováděna velmi často na základě statistických údajů z předchozího období, ale když firma vstupuje na nový trh, taková data bohužel většinou nemá. Je tedy třeba předvídat na základě marketingového výzkumu. Zdrojem informací mohou být například *statistiky z jednotlivých odvětví v cílové zemi* nebo dokonce *primární výzkum* mezi potenciálními zákazníky provedený firmou samotnou (Hooley *et al.*, 2008).

1.5.2 KONKURENČNÍ VÝHODA

Vytvoření konkurenční výhody je jedním ze základních úkolů marketingu i jiných firemních oddělení na domácím i zahraničním trhu. Vzhledem k pozicování na trhu může firma dosáhnout v základu tří strategií (Porter, 1980) – *strategie nízkých nákladů (cost leadership)*, *odlišnosti (differentiation)* a *zaměření na úzký segment (focus)*. Každá firma by si měla definovat, do které skupiny zapadá a podle toho přizpůsobit svoji strategii. Ve většině případů je totiž volba strategie “někde mezi” horší, než následování vyhraněného směru. Někteří autoři navíc rozdělují strategii zaměření na úzký segment dále na kombinace se strategií nízkých nákladů (*focus cost leadership*) nebo odlišení (*focus differentiation*), které znamenají podobnou strategii jako základní dvě kategorie, nicméně v úzkém segmentu, na který se firma zaměřuje.

Kotler a Armstrong (1999) definoval čtyři role, které může firma na trhu zaujmout:

- Vůdce – firma zaujímá vůdčí postavení na trhu a má nejvyšší tržní podíl. Velmi často také nutí celý trh ke změnám v cenách, k uvedení nových produktů apod.
- Vyzyvatel – jedná se o firmu s rostoucím tržním podílem, která má velkou motivaci stát se lídrem na trhu.
- Následovník – firma snažící se udržet stávající tržní podíl a minimalizující riziko jeho ztráty.
- Nicher – tento typ firmy se zaměřuje na malou část trhu (niku), o kterou nemají jiné firmy zájem.

Všechny role firem na trhu mají svá specifika a nelze jednoznačně říci, která z nich je nejlepší. V každém případě je firma ohrožena a nemá stabilní pozici, například vůdce se může obávat ztráty dominantního postavení prostřednictvím vyzyvatele, nicher zase rozšíření portfolia produktů o daný malý trh vůdcem apod. Pozicování na trhu je pro každou firmu velmi důležité a slouží také pro určení cílové skupiny zákazníků. Například u strategie zaměření na úzký segment, respektive u tržní role nichera mohou být pro firmy nabízející luxusní zboží cílovou skupinou movití zákazníci.

1.5.3 SEGMENTACE, CÍLENÍ A POZICOVÁNÍ

Součástí stanovení strategie na trhu jsou také procesy segmentace, cílení a pozicování. Všechny tři spolu úzce souvisí a navazují na sebe. **Segmentace** je proces identifikování specifických segmentů, ať už v měřítku celých států nebo jednotlivých potencionálních zákazníků, kteří mají společné charakteristiky a vykazují stejné reakce na firemní marketingovou strategii (Keegan a Green, 2003).

Segmentaci můžeme provádět podle různých aspektů. V praxi se nejčastěji používají následující (Keegan a Green, 2003):

- Demografická segmentace – je založena na měřitelných charakteristikách populace jako například příjem, počet obyvatel, věkové složení, pohlaví, vzdělání apod.
- Psychografická segmentace – jedná se o seskupování lidí podle jejich postoje, hodnot a životního stylu.
- Segmentace podle chování – zaměřuje se na konkrétní chování lidí, což znamená například sledování, proč si kupují produkt, jak často jej kupují a v jakém množství.
- Segmentace podle přínosu – přínos produktu pro jeho uživatele je důležitým aspektem pro identifikaci skupin zákazníků, které pak následně můžeme oslovit marketingovou kampaní.

- Etnická segmentace – jde o segmentaci podle etnického rozdělení obyvatel na sledovaném trhu.

Cílení je druhým krokem ve volbě pozice na trhu. Management si musí odpovědět na různé otázky typu: kdo si kupuje náš produkt, jakou potřebu uspokojuje, komu naopak náš produkt nevyhovuje apod. Výsledkem je identifikování skupiny, která nejvíce vyhovuje podmínkám firmy a jejím produktům. Strategie cílení může být klasifikována podle počtu segmentů, na které se firma zaměří (Keegan a Green, 2003).

Obraz firmy v podvědomí zákazníků je velmi důležitý a často určuje, která skupina bude pro naši firmu úhlavní. **Pozicování** je činnost, kdy se firma snaží vytvořit jakýsi obraz v myslích zákazníků, který ji odliší od konkurence a mohou jasně definovat, co mohou od produktů této firmy očekávat (Keegan a Green, 2003).

1.6 IMPLEMENTACE

Když firma určí svoji strategii konkurenceschopnosti, může pokračovat s definicí tzv. **marketingového mixu**. Podle Kotlera a Armstronga (1999, str. 109) je marketingový mix "*soubor taktických marketingových nástrojů, pomocí kterých firma dokáže reagovat na potřeby cílového trhu.*" Tato kombinace by měla zahrnovat všechny faktory, které by mohly mít vliv na zvýšení poptávky po produktech firmy. Zahrnuté faktory marketingového mixu se liší a závisí na konkrétním autorovi, základní jsou ale tzv. "čtyři P": produkt, cena, místo (distribuce) a propagace⁵.

Z hlediska mezinárodního marketingového mixu musí být brány v potaz rozdíly mezi domácím a zahraničním trhem. Prostředí a zákazníci se obvykle liší a marketingová strategie musí být pozměněna. V mnoha případech je faktor **produktu** velmi problematický, protože se management musí rozhodnout, zda prodávat stejný výrobek nebo jej nějakým způsobem změnit. Kotler a Armstrong (1999, str. 212) definují tři možnosti:

⁵ Název 4P je odvozen od anglických výrazů čtyř faktorů – *product, price, promotion a place*.

- Přímé rozšíření produktu – stejný produkt bez jakýchkoliv změn.
- Adaptace produktu – změny v závislosti na podmínkách trhu či požadavcích zákazníků.
- Invence produktu – vytvoření nového produktu pro nový trh nebo znovuzavedení dřívějších výrobků v zemích s vhodnými potřebami zákazníků.

Podobně jako produkt, také **propagace** může podpora být převzata z domácího trhu nebo pozměněna s ohledem na podmínky zahraničního trhu. **Cena** se obvykle mění také v důsledku různých dodatečných nákladů (např. na logistiku, skladování apod.), cenovou politiku společnosti nebo dokonce podle cen podobných konkurenčních produktů na trhu. Také poslední faktor **distribuce** je nutné upravit a přizpůsobit trhu, v tomto případě jde ale také o rozhodnutí, kde a jakým způsobem se bude produkt prodávat.

1.7 VOLBA STRATEGIE VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Výběr módu vstupu na trh je zásadní rozhodnutí v procesu internacionalizace. Podle Hollensena (2004) existují tři základní způsoby vstupu na zahraniční trh:

- Hierarchické režimy – kompletní kontrola způsobu vstupu na trh a vlastnictví aktiv v zahraničí jsou hlavní výhody tohoto způsobu vstupu. Na druhou stranu se společnost musí vyrovnat s vysokým rizikem a nízkou flexibilitou. Existují různé úrovně hierarchického režimu podle přesunu některých funkcí firmy na zahraniční trh. Riziko a kontrola firmy pak rostou s přibývajícím odděleními přesunutými na zahraniční trh.
- Zprostředkovatelské režimy – mezistupeň mezi hierarchickými režimy a exportem jsou tzv. zprostředkovatelské režimy. Výhodou je vyváženost třech faktorů při vstupu na zahraniční trh - rizika, kontroly a flexibility. Obecně platí, že existuje pět hlavních typů zprostředkovatelských režimů:

- *Kontrakt na výrobu* – režim umožňuje společnosti mít výrobu přímo na zahraničním trhu. Přepravení náklady jsou tak podstatně nižší a produkt lze lépe přizpůsobit konkrétním požadavkům zákazníků, navíc jsou v některých odvětvích preferovány produkty vyrobené od domácích dodavatelů.
- *Licencování* – je další možností produkce na zahraničním trhu. Rozdíl je v tom, že je smlouva obvykle na delší období a zahraniční výrobce je více zodpovědný, protože jsou z firmy předávány další funkce. Typickým příkladem jsou firmy vyrábějící nápoje.
- *Franchising* – franchising je velmi často využíván v případě, pokud firma spolupracuje s větším počtem malých společností bez větší zkušenosti v oboru. Na cílový trh tak předá celé know-how spolu s právem na užívání značky a pak už jen získává podíl z prodeje ve formě dodávání surovin či produktů nebo fixní částku za určité období. Příkladem jsou hlavně řetězce rychlého občerstvení.
- *Joint venture / strategické aliance* – tento režim je vlastně partnerstvím dvou nebo více spolupracujících organizací. Mohou sdílet například zkušenosti, know-how, technologie, manažerské dovednosti nebo společně využívat nových příležitostí. Mezinárodní forma joint venture nebo strategické aliance je někdy nutná pro společnosti, které chtějí vstoupit do zemí, kde se preferují národní společnosti. Někdy je také možná spolupráce konkurentů, kteří i přes rivalitu na trhu například sdílí náklady na výzkum nových technologií.
- *Kontrakt na management* – je podobnou formou jako strategická aliance, rozdíl je ale v přínosu, který obě firmy do partnerství přinášejí. Obvykle se jedná o spojení dvou firem, z nichž jedna dodává kapitál a druhá know-how v podobě managementu.

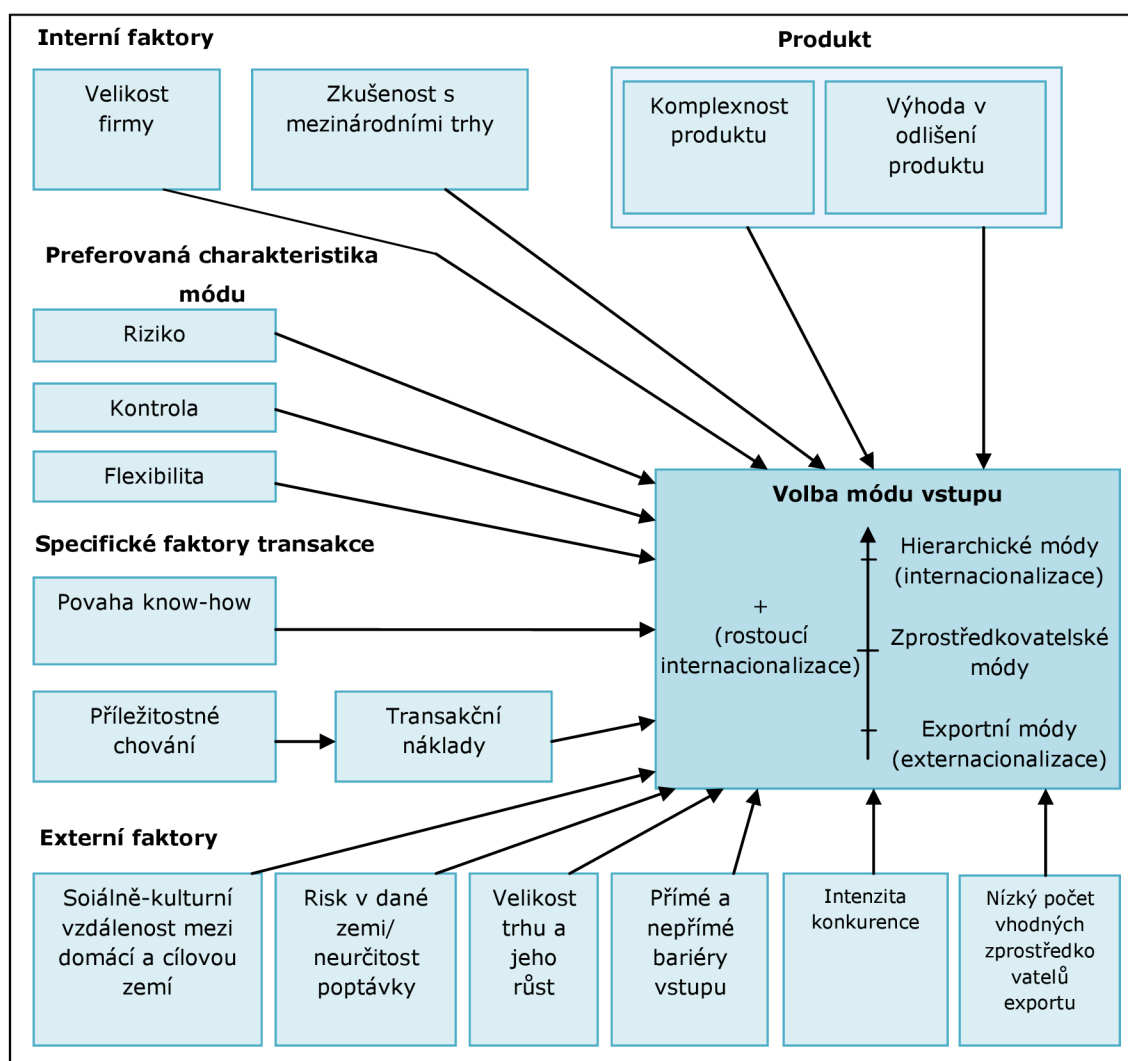
- Export – režimy exportu lze dále dělit na přímé a nepřímé:
 - *Nepřímý typ exportu* nastává, pokud firma využívá služeb jiné organizace z domácího trhu. Společnost ve skutečnosti nepůsobí na mezinárodním trhu, protože se prodej realizuje již na domácím a následně jsou produkty vyváženy jinou společností do zahraničí. Výhodou je zejména nižší investice a riziko, navíc společnost nemusí mít zkušenosti s exportem. Nevýhodou je pak ale nízká kontrola marketingového mixu, jelikož firma nemá přímý kontakt se zahraničním trhem.
 - V případě *přímého exportu* společnost prodává výrobky firmě na zahraničním trhu. Společnost může těžit ze zkušeností a kontaktu se zákazníky a v důsledku toho lepší znalosti tržního prostředí. Další výhodou je kratší distribuční kanál. Na druhou stranu je kontrola stále příliš nízká a navíc je nutná investice do prodejního oddělení na zahraničním trhu. Problémy mohou nastat i kvůli odlišným kulturním vlivům vedoucím k neefektivní komunikaci.

Všechny režimy vstupu na zahraniční trh mají své výhody a nevýhody a rozhodnutí je ovlivněno několika faktory. Analýz pro výběr nejvhodnějšího módu je více, jeden z nich je uveden v Diagramu 10. Hlavní aspekty jsou rozděleny do čtyř skupin – **preferovaná charakteristika módu, specifické faktory transakce, vnitřní a vnější faktory** (Hollensen, 2004).

Preferovaná charakteristika módu je pravděpodobně jedním z nejdůležitějších faktorů. Management firmy se musí rozhodnout, zda chce společnost prodej produktu na zahraničním trhu plně kontrolovat, jaká by měla být úroveň rizika a jak flexibilní by podnik měl být. Obecně platí, že výše uvedené způsoby vstupu mají následující charakteristiky – hierarchické režimy (vysoké riziko a kontrola, nízká flexibilita), zprostředkovatelské režimy (sdílené riziko, kontrola a flexibilita), export (nízké riziko a kontrola, vysoká flexibilita). Specifické faktory transakce jsou faktorem, který ovlivňuje internacionalizaci v oblasti transakčních nákladů.

Firmy mají tendenci expandovat, dokud transakční náklady nedosahují úrovně nákladů na stejné transakce na volném trhu. Vnitřní faktory jsou v podstatě charakteristiky firmy, její velikost a zkušenosti s působením na mezinárodním trhu. Externí faktory se týkají prostředí a podmínek na konkrétním zahraničním trhu, například úrovně konkurence, tržního potenciálu a obchodních bariér (Hollensen, 2004).

Diagram 10 - Faktory ovlivňující volbu módu vstupu na zahraniční trh



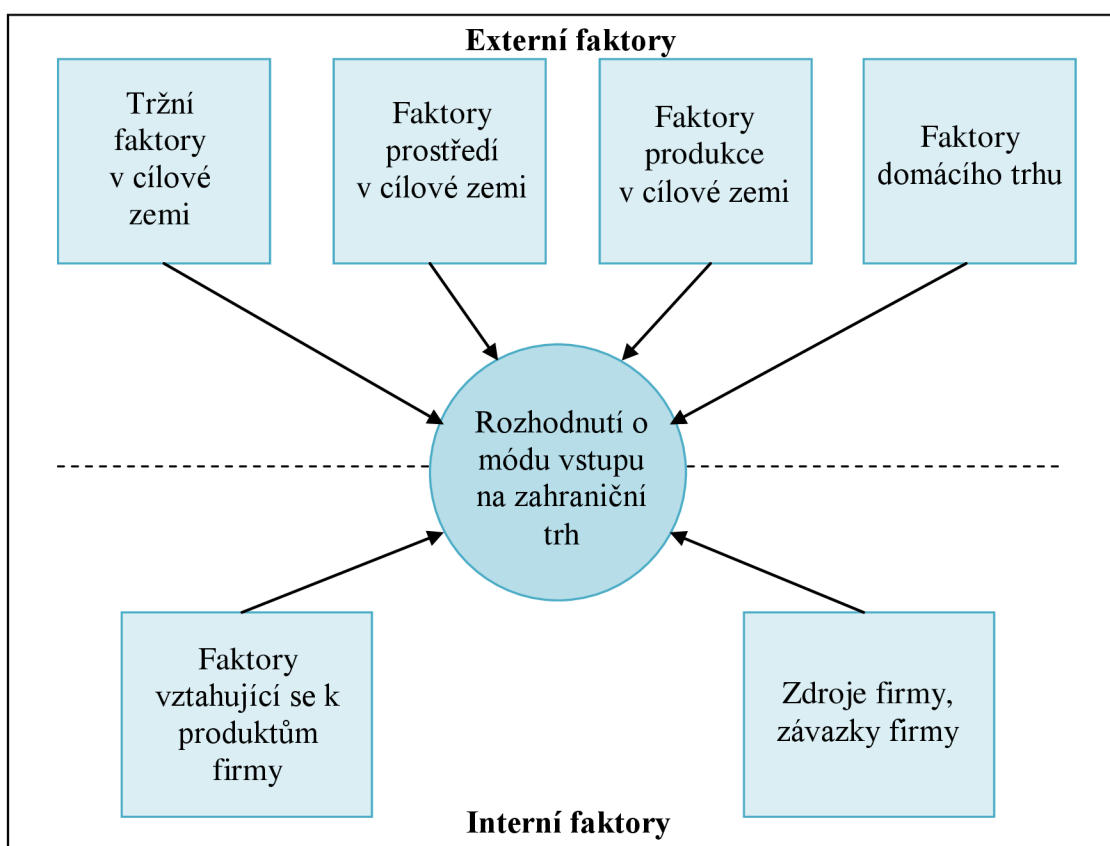
Zdroj: Vlastní podle Hollensen (2004).

Když firma identifikuje všechny faktory, měla by mít možnost rozhodnout, jaký způsob vstupu na trh by měl být zvolen. Nicméně každá expanze na zahraniční trh je

jiná a management by měl brát v úvahu další faktory, které možná nejsou zahrnuty ve zmíněné metodě volby strategie.

Young *et al.* (1989) definovali obecné faktory, které musí být při volbě módu vstupu vzaty v úvahu (viz. Diagram 11). Rozděleny jsou do dvou skupin na externí a interní faktory, přičemž externí odrážejí podmínky na domácím a zahraničním trhu a interní naopak faktory spojené se samotnou firmou, tedy její produkty, zdroje a závazky.

Diagram 11 - Proces volby módu vstupu na trh



Zdroj: Vlastní podle Young *et al.* (1989)

2 SPOLEČNOST PROCAFECOL A JUAN VALDEZ CAFÉ

Následující část je věnována popisu společnosti Procafécol SA, její sítě kaváren Juan Valdez Café. Důraz je kladen zejména na základní údaje o firmě, její současný stav a současnou marketingovou strategii.

2.1 HISTORIE

Společnost Procafécol SA byla založena v listopadu roku 2002 národní federací kolumbijských pěstitelů kávy a sdružením výrobců kávy, kteří stále figurují jako majoritní akcionáři. Přibližně za rok a půl 1. května 2004 zahájila svoji činnost síť kaváren Juan Valdez Café. V roce 2006 byla činnost rozšířena o distribuci do obchodních řetězců a supermarketů, aby byly produkty dostupné většímu počtu zákazníků. Navíc se managementu podařilo navázat kontakty s firmami, které používají kávu a další produkty pro své zaměstnance nebo přímo zákazníky (Procafécol, 2009a).

Obrázek 1 – Logo společnosti Juan Valdez Café



Zdroj: Procafécol (2009a)

Společnost zvolila strategii rychlé expanze jak v na domácím trhu v Kolumbii, tak i v zahraničí. Za pět let působení se jí podařilo proniknout celkem na osm trhů v Latinské Americe, Střední Americe, do Spojených států a Španělska a otevřít celkem 168 kaváren (Procafécol, 2009b).

Společnost je charakterizována postavou Juana Valdeze, která je i součástí loga firmy. Juan Valdez je postava symbolizující pěstitele kávy v Kolumbii, která byla vytvořena již v roce 1959 s cílem poskytnout identitu kolumbijské kávě ve světě a odlišit ji od ostatní, ve většině případů méně kvalitní kávy z jiných regionů. Cílem tedy byla podpora na mezinárodním trhu a vytvoření veřejného mínění o kolumbijské kávě

jako kvalitním produktu. Vytvořena byla také značka 100% kolumbijské kávy, která je umístěna na obalu každé kávy, která byla vypěstována v Kolumbii za stanovených podmínek (zejména se pak jedná o ruční sběr kávových bobů a pěstování v určité nadmořské výšce). Juan Valdez Café je pak společným projektem všech pěstitelů kávy (respektive jejich federace), která má za úkol propagovat a reprezentovat kolumbijskou kávu ve světě. Z tohoto důvodu má společnost možnost používat značku a název Juan Valdez.

2.2 MISE, VIZE A ZÁKLADNÍ HODNOTY

Mise firmy je následující: „*Zlepšit podmínky pro kolumbijské pěstitele kávy a prostřednictvím produktů Juan Valdez Café přinést užitek spotřebitelům kávy po celém světě*“ (Procafecol, 2009a). Mise tedy odpovídá původnímu záměru založení firmy, která má podpořit prodeje kolumbijské kávy ve světě a zlepšit tím podmínky pěstitelů kávy v Kolumbii.

Vize společnosti Juan Valdez pak zní: „*S pomocí našich strategických partnerů se snažíme vytvořit druhý největší řetězec kaváren na světě z hlediska prodeje, zvýšit ziskovost, zlepšit podmínky kolumbijských pěstitelů kávy a získat si přízeň za odpovědný přístup k zákazníkovi*“ (Procafecol, 2009a). Firma si pomocí vize vytyčila cíl stát se druhým největším řetězcem kaváren po americké společnosti Starbucks. Jedná se o dlouhodobý cíl, nicméně s rychlou expanzí v zahraničí hned od založení a silnou podporou federace pěstitelů kávy jde o cíl reálný (samozřejmě v delším časovém horizontu). Součástí vize je opět cíl zlepšit podmínky pěstitelů kávy a přislíb věnovat pozornost potřebám zákazníků.

Hodnoty firmy, ke kterým jsou vedeni všichni zaměstnanci, byly managementem definované následovně (Procafecol, 2009a):

- Loajálnost – soužití s identitou společnosti a pocit sounáležitosti vedoucí k maximální odpovědnosti, pozitivnímu přístupu a dosažení cílů.

- Kreativita – nové nápady a originalita vedoucí k vytváření pozitivních změn ve společnosti.
- Transparentnost – poctivost zaměstnanců, poskytování pravdivých a objektivních informací, které objasňují rozhodnutí, které firma učinila.
- Aktivita – poskytovat podněty a využívat příležitosti u úkolů přidělených v rámci společnosti a vždy se snažit efektivně poskytnout přidanou hodnotu.
- Flexibilita – všestranné pochopení a přizpůsobení se zásadám a pokynům společnosti vedoucí k dosažení uspokojivého pracovního prostředí a správným rozhodnutím.
- Pozitivismus – schopnost pracovat intenzivně a aktivně, udržení zájmu a kvality práce za podmínek, které mohou být nečekané.

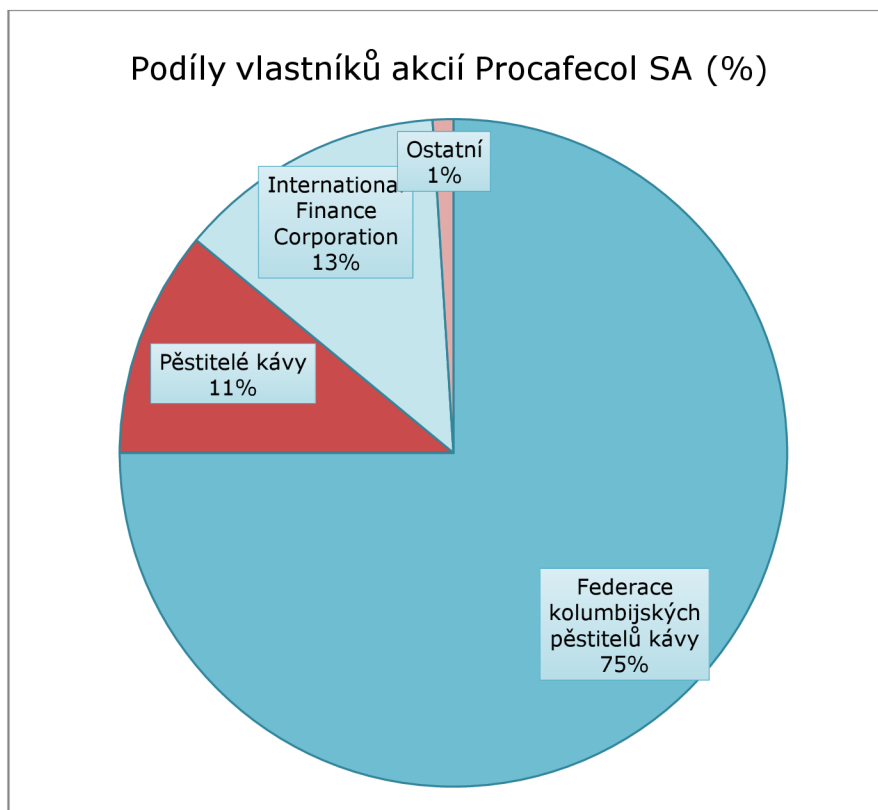
Hodnoty firmy jsou tedy spíše zaměřeny na vlastní zaměstnance než na komplexní chování firmy.

2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A AKCIONÁŘI

Společnost má organizační strukturu se sídlem na domácím trhu, všechna důležitá oddělení jsou pak centralizována. V zahraničí je ve většině případů firma pouze minoritním spoluvlastníkem a využívá strategických partnerů, se kterými má smluvně dohodnuté podmínky provozu celé sítě kaváren nebo distribuce v rámci obchodů. Marketingové a prodejní oddělení má ale vždy zastoupení i na zahraničním trhu, aby společnost mohla adekvátně sledovat činnost firmy a odpovídat na požadavky a potřeby zákazníků. Například ve Španělsku vlastní dceřinou společností z 75% firma Casualbrandsgroup provozující například řetězce Taco Bell a Delina's a je distributorem společnosti Coca-Cola, v Čile je majitelem 65% vlastníkem maloobchodní sítě Fallabela a v Ekvádoru Latincafé – International Food Service Corp. zastupující např. KFC nebo American Deli s podílem 80% (Procafecol, 2009b).

Na domácím trhu je mateřská společnost většinově vlastněná národní federací kolumbijských pěstitelů kávy, menší podíly pak mají investiční organizace International Finance Corporation (člen World Bank Group), samotní pěstitelé kávy a zanedbatelný podíl ostatní akcionáři (viz. Graf 1).

Graf 1 – Podíly akcionářů v Procafecol SA



Zdroj: Procafecol (2009b).

2.4 DISTRIBUČNÍ KANÁLY

V současné době využívá firma Juan Valdez Café na domácím i zahraničních trzích čtyř distribučních kanálů:

- Kavárny – jedná se o základní distribuční kanál, který nejen prodává produkty, ale také umožňuje zákazníkům seznámit se s hodnotami firmy, čímž ji propaguje. Pro zákazníky se tedy jedná o jakýsi zážitek nebo zkušenost, které

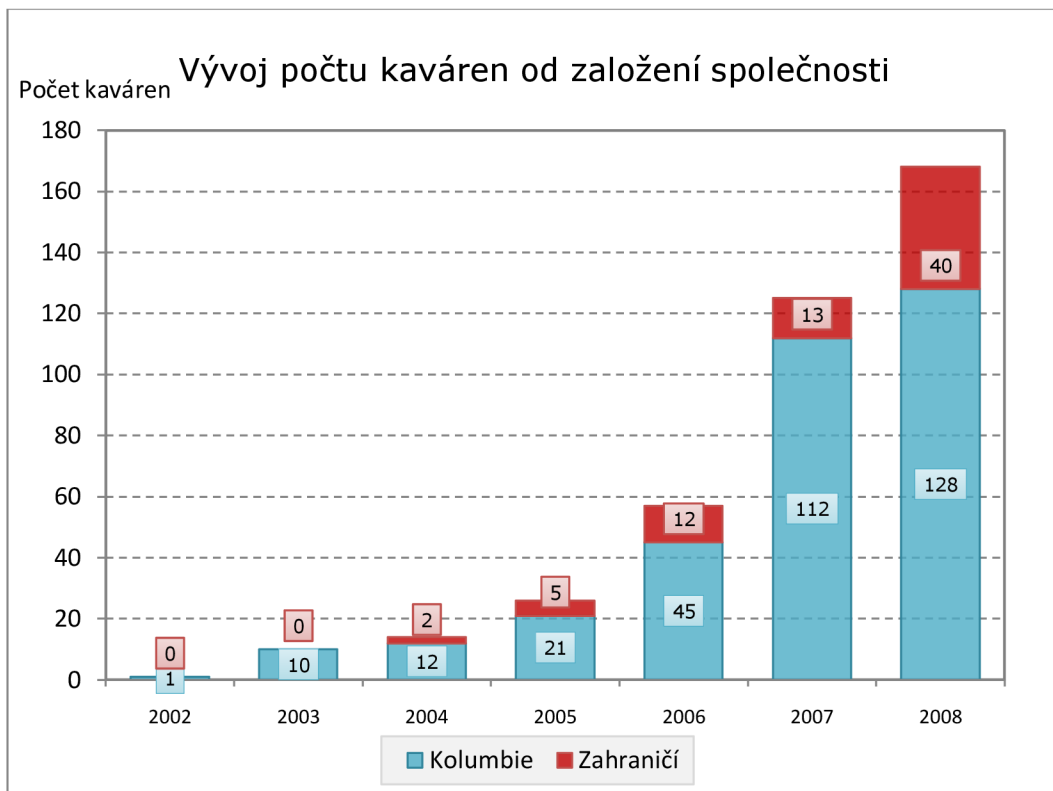
jim přibližují značku Jan Valdez Café. Uspořádání kaváren je v praxi velmi podobné konkurenčnímu řetězci Starbucks nebo Costa, nabízeny jsou kromě různých druhů kávy také alternativní nápoje bez kofeinu, pečivo, zákusky, oblečení a dárkové sady. Samotná kavárna je pak samoobslužná, tedy bez přímé obsluhy u stolů. Nápoje a pokrmy se podávají v recyklovatelných nádobách, takže si je může zákazník vzít s sebou. Samotné kavárny se dělí dále na vlajkové kavárny, menší ale stále plnohodnotné kavárny, butiky nabízející pouze produkty, kávové bary a expresní stánky. Každá forma pak nachází uplatnění v jiných lokalitách, například vlajkové kavárny bývají reprezentačními prodejny při vstupu na nový trh, expresní stánky zase bývají umístěné na různých akcích, jako jsou třeba veletrhy.

- Obchodní řetězce – produkty (zejména různé druhy kávy) jsou distribuovány do obchodních řetězců, kde si je mohou zákazníci koupit pro domácí použití. Klíčové jsou pro firmu kontrakty s řetězci jak na domácím trhu, tak i v zahraničí. Velkým úspěchem je distribuce v USA a Mexiku prostřednictvím největší sítě supermarketů Walmart.
- Instituce a firmy – káva je vhodným produktem pro distribuci do firem. Juan Valdez Café umožňuje distribuci kávy a jiných produktů určených k občerstvení zaměstnanců, ale také pro další prodej zákazníkům. Nejčastějšími firemními zákazníky jsou letecké společnosti (např. Avianca), velké společnosti (např. IFC, ProCredit), hotely nebo restaurace (např. Hard Rock Café).
- Internet – distribuci prostřednictvím Internetu využívá firma zejména v zahraničí a to ve vlastním internetovém obchodě v USA a také v rámci portálu Amazon.com. Na domácím trhu tento kanál není využíván, zejména kvůli nižší penetraci internetem a horším podmínkám pro doručení (infrastruktura) produktů k zákazníkovi.

Agresivní strategie expanze na domácím trhu a rychlé rozšiřování sítě v zahraničí mají za důsledek prudký nárůst počtu kaváren. Například v roce 2008 dosáhl čísla 168 a oproti předchozímu roku se tedy jednalo o více než 34% nárůst (Graf 2). V zahraničí je firma poněkud opatrnější než v Kolumbii a přestože počet kaváren roste,

vzhledem k počtu zemí a celkové velikosti trhů (USA, Čile, Ekvádor a Španělsko) je trend oproti domácímu trhu mnohem pomalejší.

Graf 2 – Počet kaváren na domácím a zahraničních trzích od založení společnosti



Zdroj: Procafecol (2009b).

2.5 PRODUKTY

Portfolio nabízené v distribučních kanálech je velmi často doplňováno o nové, inovativní produkty. Společnost se snaží zaujmout jak produkty z kávy, které tvoří základ nabídky, tak i přinést alternativy pro zákazníky, kteří preferují bezkofeinové či úplně odlišné nápoje. Firma se také snaží vytvořit základnu zákazníků pomocí nabídky oblečení, která má jednak za úkol propagovat značku, ale samozřejmě také přinést pocit sounáležitosti zákazníka se značkou Juan Valdez Café. Nechybí ani další doplňky pro správnou přípravu kávy, balená káva pro distribuci do supermarketů, občerstvení apod.

V současné době nabízí firma následující produkty (Procafecol, 2009a):

- Balené kávy:
 - *Káva jemná, vyvážená, silná, bez kofeinu.*
 - *Podle původu* - různé kávy podle oblasti sklizně v Kolumbii – Huila, Amazónico, Cundinamarca, Guajira a Nariño.
 - *Organické kávy* – splňují určitá kritéria pěstování - Orgánico, de la Finca, del Bosque.
 - *Granulovaná káva* (rozpustná).
 - *Výroční/památeční kávy* – speciální edice vydané k určité příležitosti, v současnosti celkem 14 produktů. Součástí je také speciální edice začínajících pěstitelů kávy.
 - *Kávové tablety* – jedná se o speciální náplně do kávovaru vyvinuté pro Juan Valdez Café. Zákazníci si mohou kávovar umožňující přípravu kvalitního espresa zakoupit v prodejnách a kavárnách. Lze v něm používat pouze tablety Juan Valdez Café, čímž si firma zajišťuje stálé odběry od zákazníků (cena kávovaru je oproti klasickým přístrojům na přípravu espresa výrazně nižší).
- Kávové nápoje v kavárnách
 - *Teplé nápoje* – espreso, cappuccino, filtrovaná káva.
 - *Ledové nápoje* – ledové espreso, ledové café latté, ledová káva s příchutí, káva se zmrzlinou, Nevados (kávy se šlehačkou a příchutí), nápoj Kick (studený kávový nápoj v plechovce).
- Občerstvení v kavárnách
 - *Připravené produkty* – různé druhy zákusků, pečiva apod. připravené k okamžité spotřebě.
 - *Balené produkty* – různé druhy sušenek apod., které si lze zakoupit pro domácí spotřebu.
- “Nekávové“ produkty
 - *Voda H2Origen* – vlastní značka vody nabízené pouze v kavárnách.
 - *Ovocné a bylinné nápoje* – na bázi čajových nápojů z kolumbijských surovin.

- *Ovocné ledové nápoje* – z kolumbijského tropického ovoce.
- Bonbóny a sušenky
 - *Kávové sušenky.*
 - *Bonbóny s příchutí kávy.*
- Ostatní produkty
 - *Oblečení a doplňky* – různé druhy oblečení (mikiny, trička, čepice) a doplňků (tašky) s logem či nápisy Juan Valdez Café.
 - *Produkty na přípravu kávy* – různé konvičky, mlýnky, termosky, hrnky apod. a kávovar na přípravu espressa z tablet Juan Valdez Café.
 - *Knihy o kávě.*

2.6 PROPAGACE

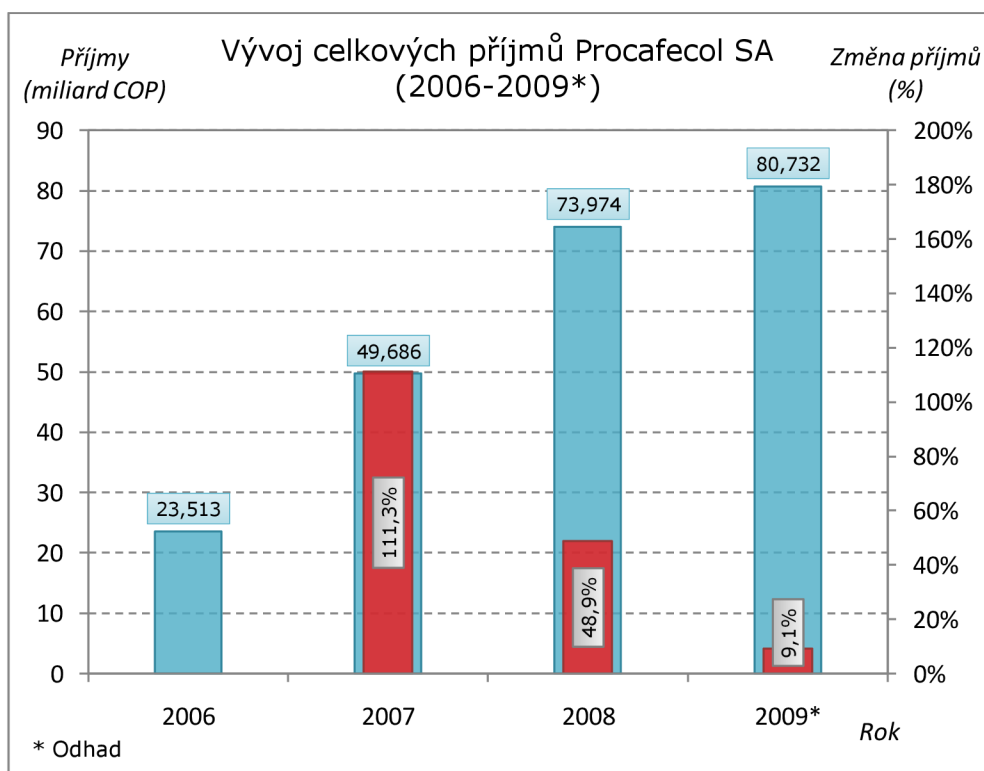
Výhoda společnosti Juan Valdez Café je v možnosti užívat logo a název Juan Valdez, které jsou samozřejmě velmi dobře známy na domácím, kolumbijském trhu a současně také na pro firmu důležitém trhu v USA. Značka byla uvedena již v roce 1959, aby podpořila propagaci kolumbijské kávy v zahraničí, zejména díky obavám z poklesu ceny kávy, který by mohl ohrozit ekonomiku celé země. Propagace se ujala zejména v USA, kde se s televizní reklamou s postavou Juana Valdeze setkávají spotřebitelé dodnes. Jedná se ale reklamu cílenou na kolumbijskou kávu obecně a její 100% záruku původu, což sice vzhledem ke stejnému logu a názvu firmě pomáhá, ale nejedná se o přímou propagaci kaváren a jejich produktů.

Komunikace se zákazníky tedy probíhá spíše levnější formou reklamy než televizními spoty. Důležité jsou například lokality kaváren, které jsou dobře viditelné a na frekventovaných místech. Nechybí ani moderní internetová prezentace, zasílání novinek e-mailem a aktualizace založených skupin na sociálních sítích. Velmi výhodná je pro propagaci firmy také spolupráce s partnery, kteří ji nabízejí svým zákazníkům nebo zaměstnancům. Oproti konkurenční firmě Starbucks například chybí věrnostní karty, které poskytují zákazníkům určité výhody a dávají jim možnost jimi platit stejně jako platební kartou.

2.7 FINANČNÍ SITUACE FIRMY

Finanční situace firmy je značně ovlivněna rychlou expanzí na domácím i zahraničním trhu. Z důvodu velkých investic byla společnost v minulých letech ve ztrátě, nicméně velmi pozitivní je celkový růst jejích příjmů (viz. Graf 3). Zatímco v roce 2006 měl Procafecol SA příjmy cca 23,5 miliard COP, v roce 2009 se očekávají příjmy více než trojnásobné (80,7 miliard COP). Meziroční růst se sice mírně zpomalil, nicméně vzhledem k aktuální recesi je i tak výsledný očekávaný nárůst v roce 2009 9,1% (Procafecol, 2009b).

Graf 3 – Vývoj příjmů společnosti Procafecol SA

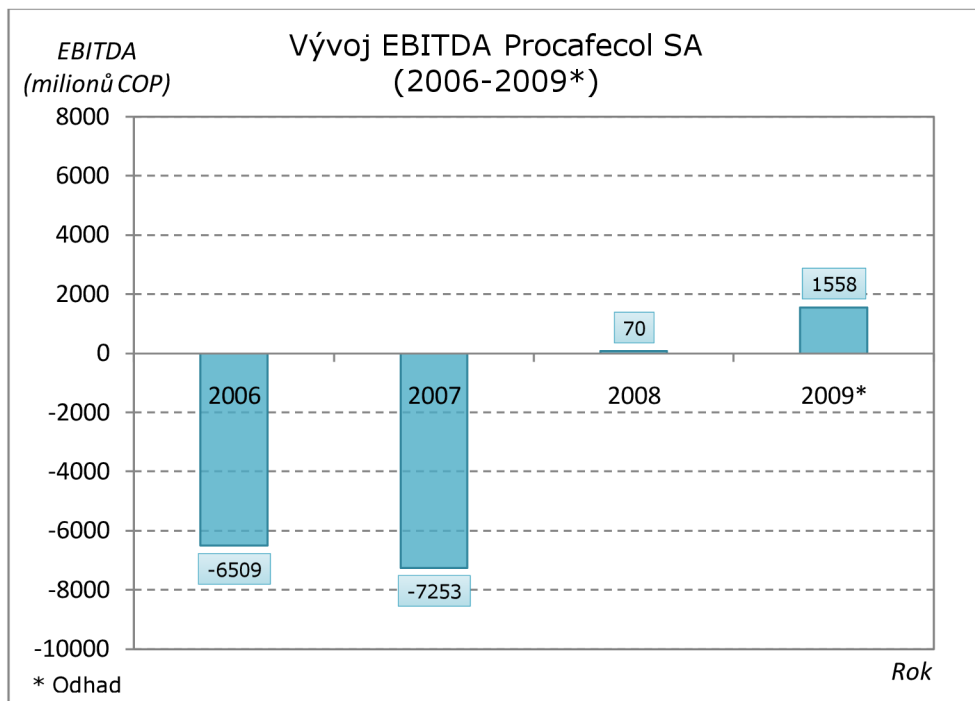


Zdroj: Procafecol (2009b)

Zisk společnosti se stejně jako její příjmy, vyvíjí pozitivně (viz. Graf 4). Zatímco v roce 2006 a 2007 se opět značně projeví investice, v roce 2008 již vykázala firma zisk 70 milionů COP (EBITDA). Pro rok 2009 se očekává další nárůst na odhadovaných 1,5 miliardy COP (Procafecol, 2009b). Celkově je tedy společnost

v současné době zisková, a pokud bude pokračovat stávající trend růstu příjmů i zisku, bude možné podporovat další mezinárodní expanzi.

Graf 4 – Vývoj EBITDA společnosti Procafecol SA



Zdroj: Procafecol (2009b).

2.8 SOUČASNÁ STRATEGIE MEZINÁRODNÍ EXPANZE

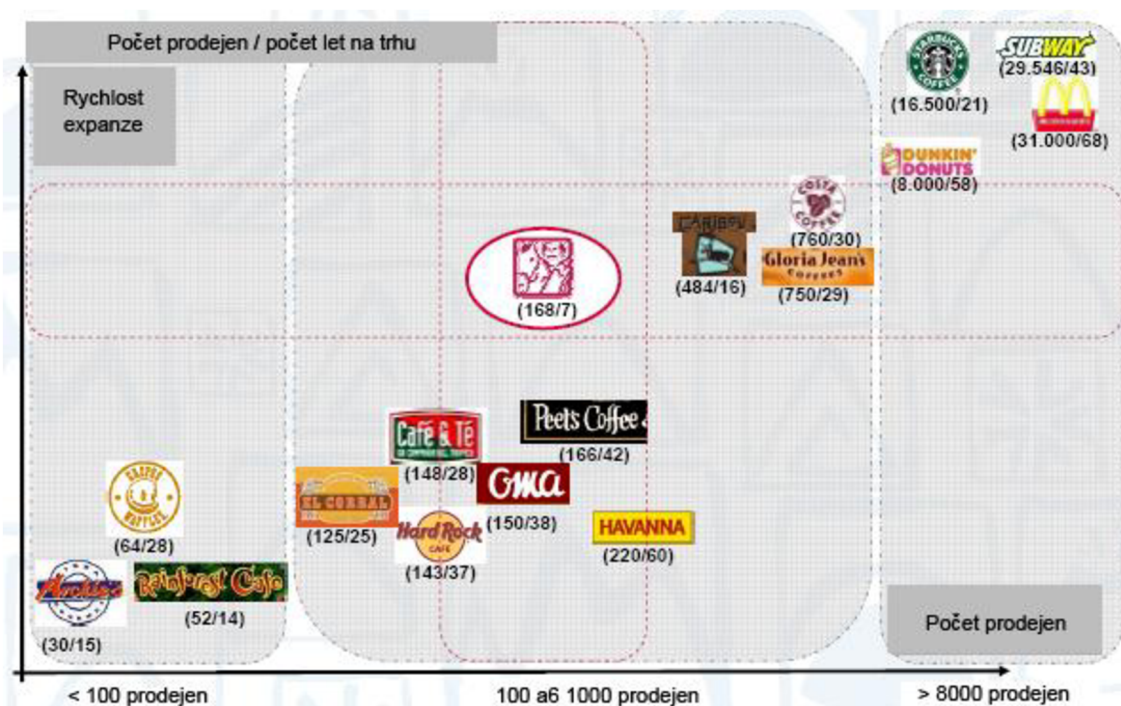
Během pár let působení na domácím i mezinárodním trhu si společnost vybudovala velmi dobrou pozici pro další expanzi. Dokonce byla její síť kaváren Juan Valdez Café označena magazínem Financial Times jako jedna z pěti firem na světě, která má potenciál stát se globální značkou (Procafecol, 2009b). Prozatím se společnosti podařilo expandovat celkem na pěti zahraničních trzích. Asi nejdůležitějším je USA, kde se kavárny těší velké popularitě a zároveň je káva distribuována i v několika řetězcích, z nichž nejvýznamnější je Walmart. V Evropě se první zemí, kde jsou kavárny přítomny, stalo Španělsko, které může být dobrým výchozím bodem pro další expanzi v ostatních státech Evropy. Společnost se zaměřila ale i na méně atraktivní trhy, které jsou v její blízkosti – Čile a Ekvádor. Balené kávy pak distribuuje prostřednictvím

obchodních řetězců i v dalších zemích - Panama, Costa Rica, San Salvador a Mexiko (viz. Příloha 1).

Vedení společnosti se snaží v mezinárodní expanzi využívat všech kanálů, které jsou pro ni dostupné i na domácím trhu. V zahraničí je tedy káva Juan Valdez Café dostupná jak v kavárnách, tak i pro domácí přípravu v supermarketech a obchodních řetězcích. Nechybí ani distribuce institucím jako jsou aerolinky, obchody a kancelářské komplexy.

Pokud porovnáme rychlost expanze vůči ostatním konkurentům nabízejícím především rychlé občerstvení, patří Juan Valdez Café k poměrně rychle se rozvíjejícím řetězcům. V Diagramu 12 je zobrazen poměr otevřených prodejen (kaváren) a počtu let působení na trhu. Hlavní konkurent na domácím trhu Oma je zavedenou společností, nicméně počet kaváren je již menší nyní menší. Hlavní konkurenti na trhu v USA Starbucks a Dunkin' Donuts mají prodejen podstatně více, ale na druhou stranu jsou na trhu mnohem delší dobu (Procafecol, 2009b).

Diagram 12 – Porovnání vývoje s ostatními řetězci



Zdroj: Procafecol (2009b).

V současné době strategie společnosti neumožňuje zakládat kavárny pomocí individuálního franchisingu, jako je tomu například u sítě občerstvení McDonald. Firma preferuje formu joint venture, kde se snaží nalézt na konkrétním trhu zavedenou společnost s vlastní distribuční sítí nabízející příbuzné produkty a která má dostatečný kapitál na další expanzi a otevření potřebného počtu obchodů. Procafecol SA pak má v dané zemi pouze minoritní podíl. Obecné požadavky na partnera pro joint venture dané managementem Procafecol SA jsou následující:

- Provozovatel pochází z cílové země.
- Znalost místního trhu, chování spotřebitelů, potravin a nápojů.
- Zkušenosti v oboru řízení podniků s různými kanály v odvětví potravin a nápojů.
- Provozovatel podniku bude ochoten podporovat propojenou strukturu a integrovanou síť řízení Juan Valdez Café (marketing, lidské zdroje, logistika a provozní, správní a finanční management).
- Provozovatel má vybudovanou síť obchodních kontaktů.
- Finanční způsobilost – provozovatel má dostupné kapitálové zdroje k zajištění kritického množství obchodů v zemi na dobu 3 až 4 roky a na rozvoj dalších kanálů.

Juan Valdez Café se v současné době soustřeďuje expanzi v různých zemích po celém světě, nicméně plány na konkrétní země jsou z časového hlediska různé. Podle strategického plánu společnosti jsou nejbližšími cílovými trhy Mexiko, kde je již zavedená distribuce balené kávy v řetězci Walmart. Dále se podle analýz společnosti nabízí ostatní trhy Latinské Ameriky a Blízký východ, kde zatím nejsou zavedeny konkurenční společnosti. Evropský trh je ovšem pro firmu jedním ze stěžejních bodů v cílené globální expanzi. Jedná se o poměrně složitý úkol, jelikož konkurence je zde velmi silná, stejně jako náročnost zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb.

3 ANALÝZA VSTUPU NA TRH

V následující kapitole se autor věnuje analýze vstupu na trh. První část je zaměřena na výběr cílového trhu v Evropě, dále je pak popsána analýza konkrétního trhu na základě teoretických poznatků shrnutých v úvodu diplomové práce.

3.1 VÝBĚR VHODNÝCH ZEMÍ PRO EXPANZI

Potencionálně atraktivních trhů pro vybudování sítě kaváren je v Evropě poměrně hodně. Důležitými parametry při výběru jsou jednak podmínky na trhu, mezi které patří úroveň konkurence, přítomnost možných distribučních partnerů, růst trhu nebo bariéry pro vstup. Na druhou stranu jsou důležité ekonomické, demografické, kulturně-sociální a politické aspekty jako například kupní síla obyvatel, spotřeba kávy či celková populace.

Potenciálně jsou z hlediska velikosti atraktivní trhy větších států s velkou populací – Německo, Velká Británie, Francie, Itálie, Španělsko a Polsko. Druhý kritický faktor je spotřeba kávy, která je nejvyšší v zemích Severní Evropy (Finsko, Švédsko, Norsko a Dánsko), poměrně vysokou spotřebu na obyvatele má také Švýcarsko, následují také již zmíněné státy jako je Německo, Francie, Itálie a nad průměrem jsou i země střední Evropy (Česká republika, Slovensko, Rakousko). Vzhledem ke kupní síle vedou opět mocnosti jako je Velká Británie, Německo a Francie, ale také země Severní Evropy. Poslední důležitý faktor je přítomnost konkurence. Ta je velmi vysoká zejména ve Velké Británii (Starbucks, Costa), ale také v Německu a Francii (Starbucks). Vzhledem k uvedeným kritériím se jako nejvíce vhodné jeví následující tři trhy – Itálie, region Skandinávie (Švédsko, Finsko, Norsko a Dánsko) a Německo.

Vybraná trojice trhů je následně analyzována podle zmíněných faktorů, které ovlivňují finální rozhodnutí. Kompletní ohodnocení je uvedeno i s váhou jednotlivých kritérií v Tabulce 1. Následně jsou poté popsány konkrétní aspekty a zdůvodněno ohodnocení jednotlivých států.

Tabulka 1 – Výběr cílového trhu

	<i>Váha</i>	<i>Itálie</i>	<i>Skandinávie</i>	<i>Německo</i>	<i>Itálie</i>	<i>Skandinávie</i>	<i>Německo</i>
Populace	0,1	71%	30%	100%	0,071	0,03	0,1
Kupní síla	0,1	75%	100%	85%	0,075	0,1	0,085
Spotřeba kávy	0,2	62%	100%	68%	0,124	0,2	0,136
Růst trhu	0,1	25%	50%	0%	0,025	0,05	0
Síla konkurence	0,2	40%	50%	30%	0,08	0,1	0,06
Distribuční kanály	0,1	50%	40%	60%	0,05	0,04	0,06
Bariéry vstupu	0,1	50%	40%	50%	0,05	0,04	0,05
Kulturní příbuznost	0,1	75%	25%	50%	0,075	0,025	0,05
Celkem	1				55,0%	58,5%	54,1%

Zdroj: Vlastní analýza, (pozn. 0% nejhorší, 100% nejlepší).

3.1.1 POPULACE

Z hlediska populace je největší Německo, které má 82,3 milionu obyvatel. U produktu, jakým je káva, je to velká výhoda, jelikož ji jako produkt užívá velká část populace nehledě na finanční možnosti a věk. Druhým v pořadí je Itálie s 58,1 miliony, která taktéž patří k nejlidnatějším v Evropě. Poslední s celkovým počtem 24,4 milionu obyvatel je Skandinávie, přičemž v rámci ní je největší Švédsko (9,1 milionu), následuje Dánsko (5,5 milionu), Finsko (5,3 milionu) a Norsko (4,7 milionu) (CIA, 2009).

Celková populace je sice poměrně důležitým faktorem, nicméně spíše pro distribuci balené kávy. U kaváren je podstatná koncentrace obyvatel v jejich blízkosti, a dokud nemá firma velké množství kaváren (jako například Starbucks), pak není celkový počet obyvatel tím nejpodstatnějším faktorem. Vzhledem k tomu, že se ale firma bude snažit využít i supermarketů a jiných řetězců jako distribučního kanálu, je v tomto případě nutné brát populaci v potaz.

3.1.2 KUPNÍ SÍLA

Kupní síla byla analyzována na bázi hrubého domácího produktu (v paritě kupní síly) přepočítaného na osobu. V tomto případě jsou na tom nejlépe země Skandinávie s průměrem USD 41774 (konkrétně Švédsko USD 38200, Finsko USD 37000, Norsko

USD 59500 a Dánsko USD 37200), následuje Německo s USD 35500 a Itálie s USD 31400 (CIA, 2009). V případě Juan Valdez Café je kupní síla důležitá proto, že se jedná o kvalitní kávu s vyšší cenou a s vysokou úrovní nabízených služeb. Přestože ceny jsou dostupné široké veřejnosti, pohybují se vždy nad průměrnou úrovní v daném státu.

3.1.3 SPOTŘEBA KÁVY

Spotřeba kávy je dalším ukazatelem, který je při analýze vstupu na trh kritický. Z hlediska spotřeby kávy na osobu opět jasně vedou státy Skandinávie, které se každoročně umisťují ve světovém žebříčku na samém vrcholu (zejména pak Finsko). Průměrně na jednoho obyvatele Skandinávie tak připadne 10 kilogramů kávy (Švédsko 8,2 kg, Finsko 12 kg, Norsko 9,9 kg a Dánsko 8,7 kg). Relativně vysoká je ale spotřeba i v Německu (6,4 kg) i Itálii (5,9 kg) (International Coffee Organization, 2009). Pokud bychom ale brali v potaz celkovou populaci konkrétního státu, pořadí spotřeby by bylo samozřejmě opačné, jelikož ani vyšší spotřeba nemůže vyvážit takový rozdíl v počtu obyvatel, jaký je mezi Skandinávií a Německem.

3.1.4 RŮST TRHU

Růst trhu je opět analyzován pomocí měnící se spotřeby kávy na osobu za posledních pět let (viz. Tabulka 2). Pozitivní vývoj, i když nijak výrazně, má spotřeba ve Skandinávii (nárůst 1,7%), mírně rostla spotřeba i v Itálii (0,9%). Naopak v Německu je trend negativní a spotřeba za posledních pět let klesla o 1,1% (International Coffee Organization, 2009).

Tabulka 2 – Růst spotřeby kávy

	2003	2004	2005	2006	2007	CAGR (03-07)
Skandinávie	8,9	9,6	9,5	9,4	9,5	1,7%
Dánsko	8,1	9,4	8,8	9	8,7	1,8%
Finsko	11,3	11,7	12,6	11,8	12	1,5%
Norsko	9	9,2	9,6	9,6	9,9	2,4%
Švédsko	7,9	8,2	7,8	7,8	8,2	0,9%
Německo	6,7	7,5	6,1	5,5	6,4	-1,1%
Itálie	5,7	5,6	5,7	5,4	5,9	0,9%

Zdroj: Vlastní analýza, data z International Coffee Organization (2009)

3.1.5 ÚROVEŇ KONKURENCE

Konkurenční prostředí ve vybraných zemích se příliš neliší, nicméně v Německu je konkurence mírně vyšší, zejména kvůli přítomnosti řetězce Starbucks a řady dalších menších firem, které působí v rámci regionu nebo samotné země. V Itálii je konkurence odlišné povahy. Nejsou zde přímo řetězce kaváren, ale spíše menší jednotlivé kavárny nabízející vysoce kvalitní kávu, která je pro Itálii typická. To je pravděpodobně jeden z důvodů, proč sem nevstoupila společnost Starbucks. Zákazníci totiž vyžadují vysokou kvalitu služeb a jsou také patřičně hrdí na kvalitu italského espresa, což je pro firmy z jiné země bariérou vstupu. Navíc samotný italský trh má velmi známé značky, jako jsou Lavazza, Segafredo nebo Illy, které se prodávají po celé Evropě a vyvážejí se i do světa. Skandinávie je ze zvolených zemí asi nejméně konkurenční, přesto nelze říci, že by byla konkurence malá. Jsou zde také světoznámé řetězce kaváren jako je 7 Eleven v Norsku a Švédsku nebo menší řetězce jako Coffee House či Robert's Coffee ve Finsku.

3.1.6 DISTRIBUČNÍ KANÁLY

Distribuční kanály jsou vyvinuté stejně dobře ve všech třech zemích, vzhledem ke geografickému a demografickému rozložení je horší dostupnost v jižní části Itálie a problémem pro distributory je také ve Skandinávii nízká hustota obyvatelstva a poměrně velké vzdálenosti. I přesto je však distribuční síť rozvinutá nadprůměrně a i

v odlehlých částech jsou přístupné obchodní řetězce a služby. Potencionálních partnerů pro distribuci je ve všech zemích poměrně hodně.

3.1.7 BARIÉRY VSTUPU

Bariéry vstupu na trh jsou ovlivněny zejména potencionálními problémy s dovozem zahraničního zboží do EU, v tomto případě jsou bariéry ale srovnatelné a společnost může bez větších problémů nebo omezení kávu dovážet a provozovat síť kaváren. Zejména díky využívání strategických partnerů s většinovým podílem, který Procafecol SA preferuje, je vstup na trh usnadněn. Ve Skandinávii může být menší problém s Norskem, které není částí EU a řídí se vlastními zákony, nicméně má velmi podobný přístup jako EU a s vstupem na trh by neměl být problém.

3.1.8 KULTURNÍ PŘÍBUZNOST

Ke zhodnocení kulturní příbuznosti potencionálních trhů je vhodným nástrojem porovnání Hofstedeho indexů (Hofstede, 2009). Kolumbijská kultura je charakterizována malou tendencí riskovat, nízký je také index individuality, relativně vysoké pak rozdíly napříč společnostmi. Vyšší je také index maskulinity, tedy že podle pohlaví jsou stanoveny oddělené funkce ve společnosti. Německo má překvapivě podobné hodnoty pro maskulinitu a snahu snižovat riziko, ale na druhou stranu se liší hodně individuálním přístupem a nízkými rozdíly ve společnosti. Itálie se v podstatě liší pouze v individualitě, která je zde velmi vysoká. Skandinávská kultura se od kolumbijské liší prakticky ve všech ohledech, výjimkou je podobná hodnota indexu pro míru rizika.

3.1.9 VÝBĚR CÍLOVÉHO TRHU

Podle výsledků v Tabulce 1 jsou sice všechny státy potencionálně vhodné pro vstup firmy Procafecol SA, nicméně nejlepšího skóre dosáhla Skandinávie. Skandinávie je trhem, který je sice rozdělený na několik států a nemá tak velkou celkovou populaci, jako Itálie nebo Německo, jsou zde ale vhodné podmínky díky vyššímu růstu trhu,

spotřebě kávy, kupní síle a mírně slabší konkurenci, jelikož zde ještě není přítomen hlavní konkurent firma Starbucks.

3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Po výběru konkrétního trhu je možné začít vypracovávat analýzy, které budou nápomocné pro vytvoření marketingové strategie. První část je věnována vnějšmu prostředí, jehož podmínky budou zhodnoceny pomocí PEST analýzy, analýzy tržního odvětví a jednotlivých subjektů, se kterými bude firma v kontaktu.

3.2.1 PEST ANALÝZA

PEST analýza je důležitým nástrojem pro analýzu vnějších vlivů, mezi které patří politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technické, demografické a geografické faktory. Výsledky analýzy jsou přehledně shrnuty v Diagramu 13.

Všechny státy Skandinávie jsou členy Organizace Spojených Národů a Norsko a Dánsko také členy Severoatlantické aliance (NATO) (CIA, 2009). V regionu převažuje sociálně-demokratická orientace (CIA, 2009), která sice znamená mírně vyšší daně, nicméně v souvislosti s velmi nízkou korupcí jsou peněžní prostředky využity poměrně efektivně. Politická situace je poměrně stabilní a orientace se v poslední době příliš neměnila. Z historického hlediska zde byly problémy zejména s Ruskou federací, zejména pak v případě Finska. V současné době ale žádný konflikt nehrozí.

Z hlediska ekonomických vlivů prostředí jsou státy opět velmi ekonomicky stabilní. V případě Norska se jedná hlavně o velké zásoby přírodního bohatství (ropy), která je společně s rybolovem hlavním zdrojem příjmů. Jedinou zemí z regionu, která přijala společnou evropskou měnu Euro, bylo Finsko (v roce 1999). Ostatní státy mají i přes dobré ekonomické výsledky zaručující pravděpodobný hladký přechod na Euro vlastní měny (European Central Bank, 2009).

Diagram 13 - PEST analýza

POLITICKÉ PROSTŘEDÍ	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Švédsko, Dánsko a Finsko jsou členy EU, Norsko prozatím ne ▪ Všechny státy patří do Schengenského prostoru (CIA, 2009) ▪ Všechny státy členové Spojených národů (CIA, 2009) ▪ Norsko a Dánsko členy Severoatlantické aliance (NATO) (CIA, 2009) ▪ Převažující sociálně-demokratická orientace v regionu (CIA, 2009) ▪ Stabilní politická situace ▪ Nízká pravděpodobnost konfliktu, v historii zejména problémy mezi Finskem a Ruskou federací 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finsko přijalo Euro v roce 1999, ostatní státy si prozatím zachovávají svoji měnu (European Central Bank, 2009) ▪ Norsko zakládajícím členem Evropského hospodářského prostoru (European Economic Area), které umožňuje spolupráci členů EU a vybraných států, které do ní nevstoupili (European Commission, 2009) ▪ Všechny země členové Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (CIA, 2009) ▪ HDP na obyvatele nejvyšší v Norsku, v porovnání s ostatními státy EU vysoký nadprůměr celého regionu (Příloha 3) ▪ Růst HDP v Norsku vzhledem k finanční krizi pozitivní (+2,5%), nižší ve Finsku (+0,8%), pokles HDP v Dánsku (-1,2%) a Švédsku (-0,4%) (CIA, 2009) ▪ Průměrné mzdy obyvatel jsou vysoko nad průměrem EU ▪ Vysoké zdanění v poměru k ostatním státům EU (DPH 12-25%)
SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoká spotřeba kávy v severských zemích, vysoko nad průměrem EU (Příloha 4) ▪ Zákazníci vyžadují vysoký standard poskytovaných služeb ▪ Zákazníci mají tendenci preferovat firmy dodržující ekologické normy ▪ Každá země má vlastní národnost, která se mírně liší od ostatních ▪ Ve Finsku odlišný jazyk, ostatní státy stejná jazyková skupina ▪ Rostoucí popularita bezkofeinové kávy, která je vhodná pro specifickou skupinu zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Princip přípravy kávy se prakticky nemění ▪ Využívání recyklovaných obalů na spotřební materiál jako jsou kelímky a zejména dodatečné ochranné obaly ▪ Věrnostní karty pro zákazníky, které lze používat jako platební karty v kavárnách a sledovat zůstatek na Internetu ▪ Chemické odstranění kofeinu na výrobu bezkofeinové kávy
DEMOGRAFICKÉ A GEOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Populace Skandinávských zemí je celkem 24,5 milionu obyvatel, z toho nejlidnatější je Švédsko (37% z celkového počtu obyvatel) (Příloha 5) ▪ Většina populace je koncentrována ve městech (CIA, 2009) ▪ Klima mírného pásma (CIA, 2009) ▪ Členitý terén zejména v Norsku, všechny země mají přístup k moři (CIA, 2009) 	

Zdroj: Vlastní analýza.

Ekonomická spolupráce členských zemí v rámci Evropské Unie je velmi úzká, Norsko ale spolupracuje v rámci vytvořeného Evropského hospodářského prostoru (European Economic Area) a dalších smluvních dohod (European Commission, 2009). Všechny země jsou pak členy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (CIA, 2009).

HDP na obyvatele je nejvyšší v Norsku, ale i ostatní státy regionu mají HDP v porovnání s ostatními členy Evropské Unie a v podstatě i v rámci celého světa nadprůměrné (Příloha 3). Růst HDP je ovlivněn globální finanční krizí, v Norsku a Finsku je ale stále pozitivní (+2,5%, respektive +0,8%). Ve Švédsku a Dánsku HDP mírně kleslá (-0,4% a -1,2%) (CIA, 2009). Průměrné mzdy a kupní síla obyvatel je nad průměrem EU. Na druhou stranu jsou zde vyšší daně, zejména pak DPH v Dánsku nemá sníženou sazbu a je v současné době na úrovni 25% (nejvyšší v EU). V ostatních státech Skandinávie mají restaurace a kavárny sníženou sazbu na 12-14%.

Mezi důležité sociálně-kulturní faktory patří v případě Skandinávie vysoká spotřeba kávy, která je nejen vysoko nad průměrem EU, ale patří k nejvyšším na světě (Příloha 4). Zákazníci vyžadují vysoký standard poskytovaných služeb, kvalitu produktů a kladou důraz na ekologii, která může být i rozhodujícím aspektem při oblíbenosti firmy.

Zákazníci se z hlediska kultury v každé zemi mírně liší, nicméně mají podobné preference. Výrazná je zejména jazyková bariéra ve Finsku, ostatní státy mají podobné jazyky patřící do stejné jazykové skupiny.

Káva je obecně velmi oblíbená, což dokazuje již zmíněná spotřeba. V dnešní době také roste popularita bezkofeinové kávy, která je vhodná pro specifickou skupinu zákazníků, jako jsou těhotné ženy a zákazníci se zdravotními problémy.

Princip přípravy kávy se v současné době prakticky nemění, v kavárnách se využívá zejména přístrojů na espresso, případně kávovary na vařenou kávu. Již delší dobu je možné připravovat bezkofeinovou kávu, kdy se kofein odstraňuje chemickým procesem. Stále častěji se v řetězcích rychlého občerstvení používají recyklované a

recyklovatelné obaly na spotřební materiál jako jsou kelímky a ochranné obaly, které eliminují nutnost čištění a urychlují obsluhu. Na druhou stranu vzniká více odpadu.

Velmi oblíbené jsou v sítích občerstvení věrnostní karty pro zákazníky, které lze používat zároveň jako platební karty. Zůstatek je pak možné sledovat na Internetu a technický provoz je jednodušší než platební terminály pro platební karty (věrnostní karta je zakoupena již při jejím získání a mění se pouze kredit na ní).

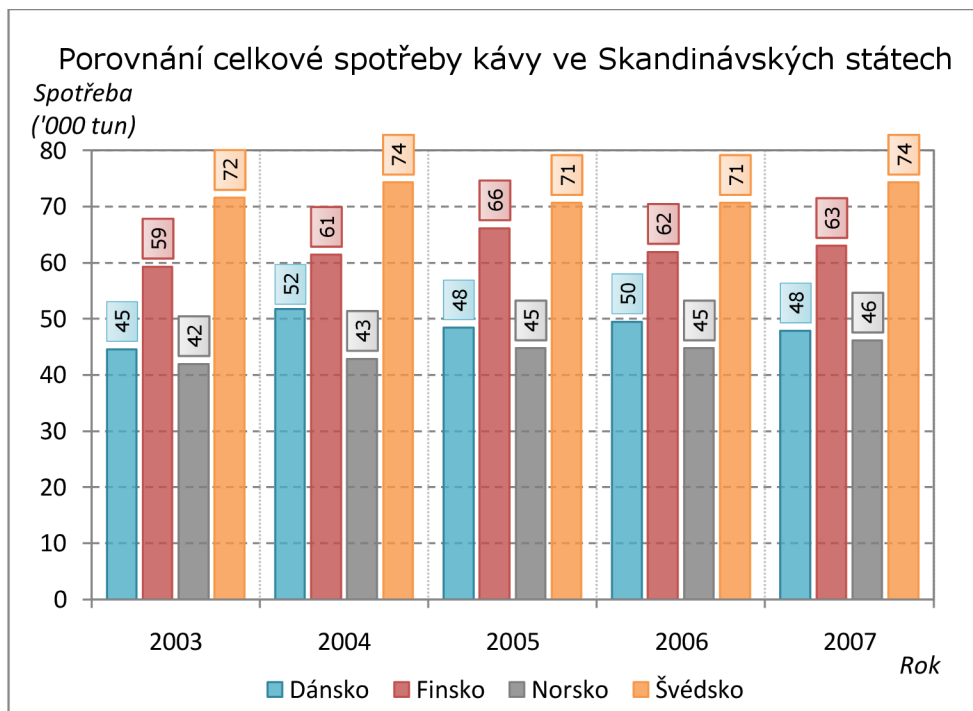
Pro distribuci kávy a provoz kaváren je z demografických vlivů podstatné zejména rozložení populace mezi městy a venkovem. Ve všech zemích převažuje vyšší část populace ve městech, zejména díky rozloze a nízké hustotě zalidnění (CIA, 2009). Nejvyšší počet obyvatel má Švédsko (37% z celkového počtu obyvatel), celkem v regionu žije 24,5 milionu obyvatel (Příloha 5). Země i přes svou severní polohu patří do mírného pásma a to zejména díky teplým proudům. Terén je členitý zejména v Norsku, všechny země pak mají přístup k moři (CIA, 2009).

3.2.2 ANALÝZA TRŽNÍHO ODVĚTVÍ

Trh s kávou, která je hlavním produktem společnosti Procafecol SA (jak v kavárnách, tak v obchodních řetězcích), je ve Skandinávii stabilní a v posledních letech mírně roste. Spotřeba kávy na osobu patří v těchto státech k nejvyšším ve světě. Ve vybraných letech sice byl v konzumaci znatelný pokles téměř ve všech státech, nicméně celková změna je pozitivní (Příloha 2). Na jednoho obyvatele má největší spotřebu Finsko (s 12 kg na osobu) následované mírně nižší spotřebou v Norsku, Dánsku a nakonec Švédsku (Příloha 4).

Z hlediska celkové spotřeby a velikosti trhu je v regionu největším spotřebitelem Švédsko a to zejména díky vyššímu počtu obyvatel, druhé je Finsko, třetí Dánsko a nakonec Norsko. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v Grafu 5.

Graf 5 – Porovnání celkové spotřeby kávy ve Skandinávských státech



Zdroj: Vlastní analýza, data z International Coffee Organization (2009).

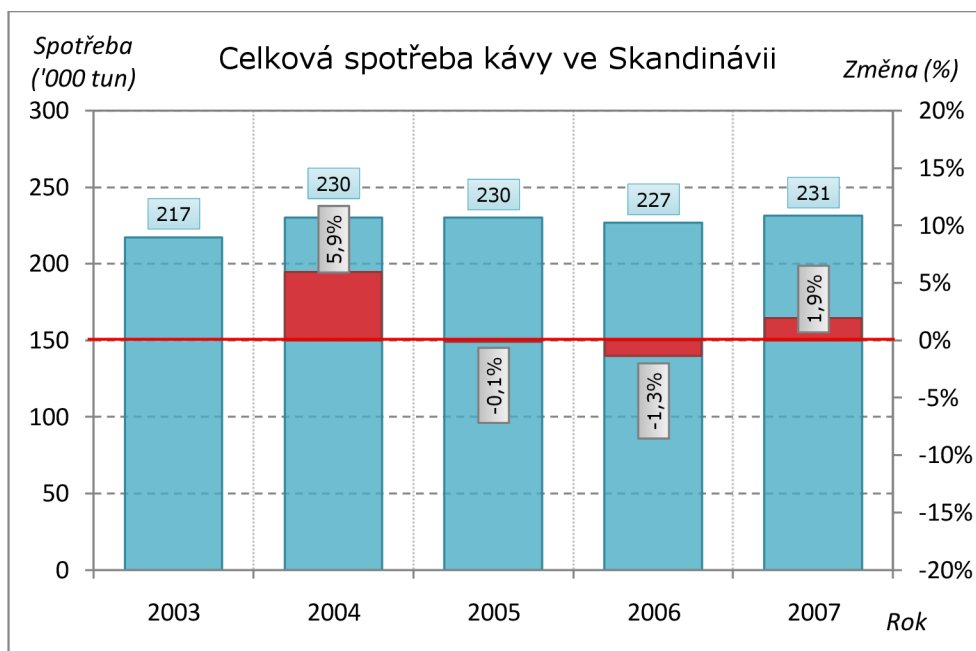
Celkově si trh s kávou udržuje mírný, ale konstantní růst. Objem trhu se v roce 2007 pohyboval přibližně kolem 231000 tun a zaznamenal meziroční nárůst (CAGR) v období od roku 2003 do roku 2007 1,6% . Nejrychleji pak roste trh v Norsku (CAGR 2,4%). Hodnoty jsou uvedeny v Tabulce 3 a vývoj ve sledovaném období v Grafu 6.

Tabulka 3 – Spotřeba kávy ve skandinávských státech ('000 tun)

	2003	2004	2005	2006	2007	CAGR (03-07)
<i>Skandinávie</i>	217,4	230,3	230	226,9	231,3	1,6%
<i>Dánsko</i>	44,6	51,7	48,4	50	47,9	1,8%
<i>Finsko</i>	59,3	61,4	66,2	62	63	1,5%
<i>Norsko</i>	41,9	42,9	44,7	44,7	46,1	2,4%
<i>Švédsko</i>	71,6	74,3	70,7	70,7	74,3	0,9%

Zdroj: Vlastní analýza, data z International Coffee Organization (2009)

Graf 6 – Celková spotřeba kávy a vývoj trhu ve Skandinávii



Zdroj: Vlastní analýza na základě International Coffee Organization (2009).

Ze statistických dat lze tedy předpokládat, že trh bude mírně růst i v budoucnosti. Data ovšem ještě nezahrnují rok 2008 a 2009, kdy se naplno projevila finanční krize. V případě spotřeby kávy lze ale předpokládat mnohem menší vliv krize, než je tomu u dražších (trvalých) produktů jako jsou například automobily, nemovitosti apod.

Co se týká tržního odvětví sítě kaváren, spolehliví dodavatelé jsou pro ni důležitým subjektem kvůli kvalitní kávě. Na druhou stranu je na trhu poměrně velké množství značek, které nabízí více distribučních společností a mají srovnatelnou kvalitu. V případě Juan Valdez Café ovšem kvalitní suroviny zajišťuje přímo mateřská firma a tak se firma nemusí obávat nekvalitních produktů, kolísající ceny a nepravidelných dodávek. Podstatné jsou ale také dodávky ostatních surovin na jiné produkty, například občerstvení, spotřební materiál, stroje apod. V tomto případě je konkurence mezi dodavateli a jejich počet poměrně velký a příliš se nemění ani kvalita produktů. **Smluvní síla dodavatelů je tedy nízká.**

Kupující mají relativně velký výběr mezi kavárnami, kterých je velké množství. V případě značky kávy jako takové, kterou lze zakoupit i v supermarketech je výběr naopak menší. Nákup kávy je poměrně pravidelný a častý, ať už se jedná o kávu v kavárnách nebo balenou v obchodech. Sílu kupujících posilují hlavně nízké náklady na změnu dodavatele, což platí jak u balené kávy, tak u volby kavárny. Celkově je tedy **smluvní síla kupujících průměrná**.

Bariéry vstupu na trh jsou znatelné, jelikož je potřeba získat dodavatele kávy a případně i zajistit proces pražení. Nové značky kávy bez silné marketingové podpory se na trzích prosazují velmi obtížně a zákazníci raději volí osvědčené firmy. Na druhou stranu založení vlastní kavárny je relativně jednoduché a nevyžaduje příliš velké investice. **Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů** je tedy v tomto případě **průměrné**.

Substituty pro kávu jsou zejména ostatní teplé nápoje, v případě Evropy pak hlavně čaj. Samozřejmě jsou zde i další potenciaální substituty, mezi které patří energetické nápoje obsahující kofein a další povzbuzující látky. Na druhou stranu konzumace kávy má v daném regionu tradici a i přes širokou nabídku substitutů je velmi oblíbená. **Hrozba substitučních výrobků** je tak **průměrná**.

Konkurence je v rychlém občerstvení velká a firmy se zaměřují na snižování nákladů a co nejnižší ceny. Konkurenčními firmami jsou pak ve většině případů zejména sousedící kavárny, nejedná se tedy kromě vybraných velkých řetězců o přímou konkurenci mezi více subjekty. **Rivalitu mezi stávajícími konkurenty** je tak **velká**.

3.2.3 KONKURENCE

Na trhu se pohybuje několik řetězců, které provozují více kaváren – v Norsku a Švédsku je to zejména 7 Eleven, ve Finsku pak Robert's Coffee nebo Coffee House. Konkurencí, i když ne výhradně ve smyslu sítě kaváren, je pro firmu i největší řetězec rychlého občerstvení na světě McDonald's, nebo velmi známý Burger King či Subway, dále pak na finském trhu velmi oblíbená domácí firma Hesburger (provozující také kavárny HeseCafe). Samozřejmě nechybí ani konkurence v podobě menších kaváren.

3.2.4 ZÁKAZNÍCI

Jak už bylo zmíněno dříve, skandinávské země mají prakticky nejvyšší spotřebu kávy na osobu. Velmi oblíbená je rozlévaná káva (vařená), oblíbené jsou ale i kávové nápoje na bázi espresa. Velmi důraz je kladen na kvalitu obsluhy a samozřejmě také na kvalitu produktů. Vzhledem ke kultuře je nutné využívat různé možnosti, jak snížit dopad provozu kaváren na životní prostředí (je tedy nutné používat recyklovatelné materiály, třídít odpad apod.).

Kávu pijí prakticky všechny věkové kategorie starší 15-ti let, nicméně kavárny Juan Valdez Café budou spíše zaměřeny na střední vrstvu (a tedy skupinu od 25 do 40 let), jelikož se jedná o mírně dražší a kvalitní kávu. Na druhou stranu je možné najít v kavárnách doplňující produkty (mikiny, trička, čepice), které mají za cíl zaujmout spíše mladší zákazníky a nechybí ani stylové hračky pro děti.

3.2.5 DODAVATELÉ

Dodavatelských firem společnost Juan Valdez Café nepotřebuje – hlavní surovinou je káva, kterou jí spolehlivě dodává mateřská společnost Procafécol SA a asociace kolumbijských pěstitelů. Zachována je tím i vysoká úroveň kvality. Jsou zde ovšem další produkty, kde je již nutná spolupráce s dalšími dodavateli (textilní výrobky, občerstvení apod.). Zde ale pravděpodobně firma bude dál využívat vlastních dodavatelů z Kolumbie, jelikož se jedná o spíše menší objem produktů, které by bylo neekonomické speciálně odebírat od místních dodavatelů. Výjimku mohou tvořit obalové materiály jako kelímky, tácky apod., které jsou jednorázové, jejich spotřeba je vysoká a lze snadno zajistit dodávku od místních firem.

3.3 SWOT ANALÝZA

Dalším důležitým bodem v analýze vstupu na trh je analýza silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb, které mohou mít vliv na působení firmy na daném trhu. Základní body SWOT analýzy jsou uvedeny v Diagramu 14.

Diagram 14 - SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná mezinárodní společnost s podporou federace pěstitelů kávy ▪ Dodavatelské zázemí přímo od pěstitelů z Kolumbie a možnost selekce nejkvalitnějších surovin ▪ Zajištěné zdroje pro rychlou expanzi v zahraničí ▪ Silná značka podpořená možností využívat označení garantující původ kávy z Kolumbie, která má v Evropě reputaci kvalitního produktu ▪ Zkušenosti s expanzí na zahraniční trhy s vysokou mírou konkurence ▪ Osvědčený a propracovaný koncept sítě kaváren a využití ostatních distribučních kanálů pro nabízené produkty 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Malé zkušenosti s působením na evropském trhu ▪ V Evropě je značka Juan Valdez Café neznámá ▪ Náklady na logistiku vzhledem ke vzdálenosti od domácího trhu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Získání dobré pozice na trhu díky v cílových zemích prozatím méně rozšířené platformě sítě kaváren ▪ Využití silné značky a garance původu ▪ Distribuce doplňkových produktů jako je textil upravených pro cílový trh ▪ Získání partnerů z řad obchodních řetězců, které by distribuovaly balenou kávu ▪ Využití vysoké penetrace Internetem ve Skandinávii pro internetový prodej balené kávy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vliv finanční krize na kupní sílu zákazníků ▪ Různé měny v jednotlivých státech, které mohou zapříčinit obtížnější analýzu a plánování, náklady na suroviny a materiál a nepříznivě ovlivnit výsledný zisk firmy ▪ Mírně odlišné kulturní prostředí v jednotlivých zemích ▪ Obtížné pokrytí vzhledem k rozptýlení obyvatelstva a nízké hustotě zalidnění ▪ Možnost neúspěchu na cílovém trhu a v důsledku toho negativní ovlivnění celého podnikání na domácím i zahraničním trhu

Zdroj: Vlastní analýza.

Mezi **silné stránky** společnosti Procafecol SA patří především fakt, že se jedná o silnou mezinárodní společnost s podporou federace kolumbijských pěstitelů kávy, kteří jsou zároveň výhradním dodavatelem. Tato výhoda zaručuje kvalitní suroviny a v důsledku toho také kvalitní produkty. Federace také zaručuje dostatečné zdroje pro rozvoj společnosti a její rychlou expanzi na zahraničních trzích. Značka Juan Valdez

Café je známá, bohužel pro společnost ale pouze v Americe. Využít však lze podobnosti s rozšířenou značkou garance původu kávy z Kolumbie, z jejíhož loga vychází i to Juan Valdez Café. V Evropě sice není kampaň na podporu kolumbijské kávy tak silná, nicméně zákazníci mohou tuto značku znát z produktů certifikovaných prodejců. Těžit lze také ze samotného původu kávy, jelikož zákazníci v Evropě si kolumbijskou kávu spojují s kvalitou. Výhodou firmy je také zkušenost z trhu v USA, kde se nachází konkurence v podobě několika sítí kaváren. Expanze na silně konkurenční zahraniční trhy by tak mohla být zkušeností, kterou může využít v dalších vstupech na trh, zejména v Evropě, kde je úroveň konkurence velmi velká. Silnou stránkou je také již osvědčený a propracovaný koncept sítě kaváren a využití ostatních distribučních kanálů pro nabízené produkty.

Mezi **slabé stránky** lze zahrnout malé zkušenosti s působením na evropském trhu, kde prozatím firma působí pouze ve Španělsku a to pouze v rámci sítě kaváren, nikoliv distribuce do obchodních řetězců. V cílovém regionu skandinávských států je také značka Juan Valdez Café prakticky neznámá. Firma musí také počítat s vyššími náklady na logistiku, jelikož je cílový trh ve velké vzdálenosti od trhu domácího.

Příležitostí pro firmu je získání dobré pozice na trhu díky méně rozšířené platformě sítě kaváren, která by tak mohla zákazníkům nabídnout něco nového. Společnost také může využít silnou značku, ovšem vzhledem k nízkému povědomí by se měla spíše zaměřit na garance kolumbijského původu. I na zahraničním trhu je možné prodávat doplňující produkty, jako například textil, který by byl mírně upravený pro cílový trh. Nicméně současné produktové portfolio doplňků nijak výrazné změny a uzpůsobení pro zahraniční trhy nepotřebuje. Příležitostí je také získání partnerů z řad velkých obchodních řetězců, které by distribuovaly balenou kávu ve více cílových zemích najednou. Tím by si firma značně ulehčila penetraci jednotlivých trhů a vyjednávání s jednotlivými menšími řetězci. Jednou z možností je také internetový prodej balené kávy, jelikož lze využít vysoké penetrace internetem prakticky ve všech cílových zemích.

Největší **hrozbou** je pravděpodobně současný vliv finanční krize na kupní sílu zákazníků, což ovlivňuje většinu tržních odvětví. Další problém může vyvstat s různými

měnami v jednotlivých státech. To může jednak ovlivnit celkové plánování a analýzu v regionu a navíc zapříčinit ztráty například kvůli změnám v nákladech na suroviny či materiál. Kromě odlišné měny je mírně odlišné také kulturní prostředí v jednotlivých zemích, čímž se může lišit odezva na regionální marketingové kampaně a na regionální adaptaci produktů. Pro firmu také může být obtížné vzhledem k rozptýlení obyvatelstva a nízké hustotě zalidnění pokrýt rovnoměrně celý region. Jako u každého vstupu na zahraniční trh je i zde možnost neúspěchu a v důsledku toho také negativní ovlivnění podniku na domácím i zahraničních trzích.

3.4 SEGMENTACE, CÍLENÍ A POZICOVÁNÍ

V případě kávy jako hlavního produktu firmy je pro segmentaci důležitý zejména věk, který sice nevyčlení úzkou skupinu zákazníků, ale vyfiltruje mladší zákazníky, kteří většinou do kaváren chodí pouze výjimečně nebo v doprovodu starších osob. Cílovou skupinou z hlediska věku jsou tedy zákazníci starší 18 let, kteří pijí kofeinové nápoje nejčastěji.

Druhým aspektem je kupní síla zákazníků, jelikož se v případě Juan Valdez Café jedná o prémiovou kvalitu kávy a s tím související vyšší ceny. Zjednodušeně lze tedy říct, že cílovou skupinou je z hlediska příjmu střední vrstva obyvatel. Navíc je nutné brát v potaz charakteristiku kaváren, které nabízejí pouze kávu v recyklovatelných kelímcích. Předpokládá se, že relativně velká část zákazníků si ji odnese s sebou. V tomto případě je tedy pravděpodobné, že cílová skupina jsou zejména pracující zákazníci, kteří nemají příliš mnoho času a kávu si koupí například po cestě do práce apod.

Protože se jedná o masový produkt, který konzumuje velká část obyvatelstva, nehraje v tomto případě velkou roli ani pohlaví, náboženství a jednoznačně také nelze definovat konkrétní skupinu pomocí psychologického členění obyvatelstva.

Pokud tedy shrneme předchozí poznatky, cílovou skupinou je střední třída pracujících ve věkové kategorii přibližně od 18 do 45 let, nicméně není nijak striktní.

Pozicování firmy je v případě Juan Valdez Café stejné jako na stávajících zahraničních trzích, kde již působí. V myslích zákazníků by tedy měla mít pozici sítě kaváren a distributora nabízejícího vysoce kvalitní kolumbijskou kávu a profesionální služby. Firma se od ostatních odlišuje zejména v úrovni kvality kávy s garantovaným původem z Kolumbie a inovativními produkty.

4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Následující kapitola je zaměřena na návrh samotné marketingové strategie na cílovém trhu. Součástí je zvolení strategie konkurenční výhody, volba módu vstupu na trh, stanovení marketingových cílů a definování marketingového mixu.

4.1 KONKURENČNÍ VÝHODA

Jelikož je Juan Valdez Café firmou, která chce pokrýt co nejvíce potenciálně vhodných lokalit v regionu, nebude jistě její konkurenční výhodou zaměření na vybraný úzký segment trhu, ale spíše komplexní zaměření na většinu jeho zákazníků. Vzhledem k možnosti využít garanci původu a kvality jako **konkurenční výhodu** oproti ostatním firmám, nejvhodnější bude **strategie odlišení**. Společnost tedy ve svých marketingových aktivitách a celkové strategii bude dávat důraz na fakt, že se jedná o pravou kolumbijskou kávu a bude toho využívat například v propagačních kampaních. Alternativní variantou je následování strategie nízkých nákladů, ovšem při nákladech na logistiku a další nutné náklady v počáteční fázi vstupu je vhodnější právě odlišení.

4.2 VOLBA MÓDU VSTUPU NA CÍLOVÝ TRH

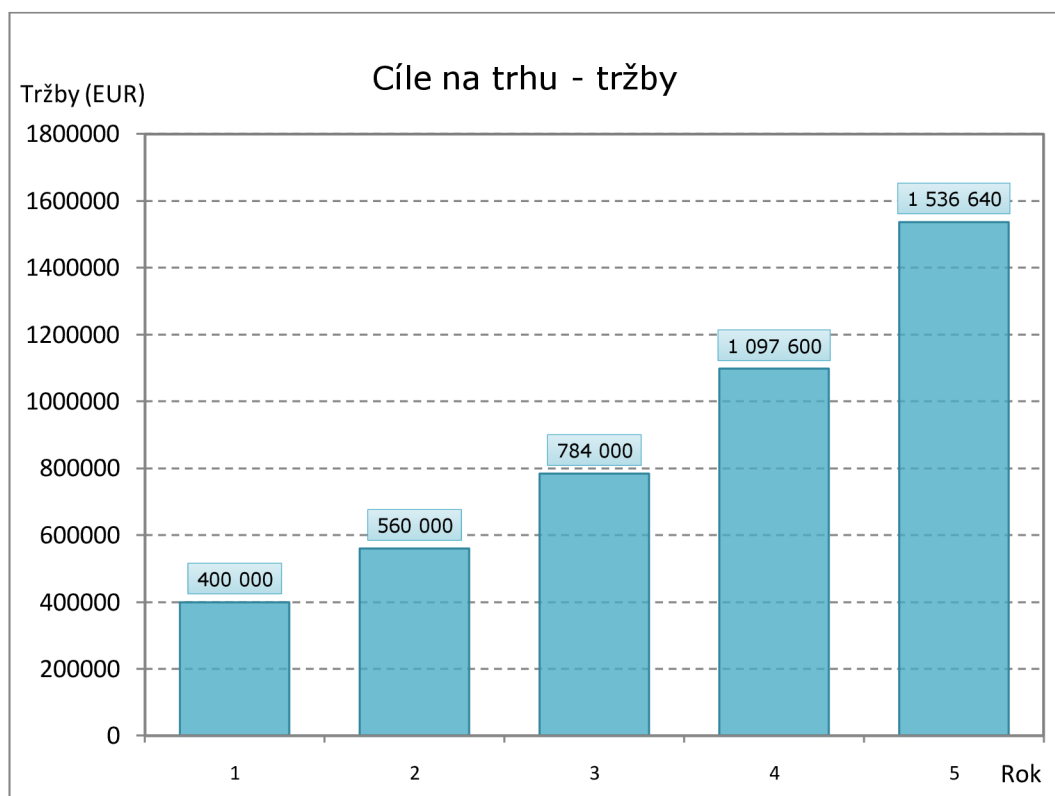
Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce (Diagram 10), hlavními aspekty při volbě módu vstupu na zahraniční trh je pět hlavních faktorů – interní a externí faktory, produkt, preferovaná charakteristika módu a specifické faktory transakce. Konkrétně v případě vstupu firmy Juan Valdez Café na skandinávský trh nahrávají volbě hierarchického módu zkušenosti se vstupem na zahraniční trhy, větší velikost firmy, komplexnost produktu a jeho odlišení, definovaná platforma kaváren umožňující předání know-how a většina externích faktorů. Pro firmu je ovšem zejména důležitá preferovaná charakteristika vstupu – flexibilita, riziko a kontrola. Procafecol SA prakticky vždy vyžaduje pouze částečnou kontrolu výměnou za snížené riziko a větší flexibilitu. Ponechává si pouze část podílu v dceřiné společnosti a zbytek je pak v rukou partnerské firmy, která trh lépe pozná. Jako nejvhodnější způsob vstupu je tedy zprostředkovatelský mód **joint-venture**, kdy výměnou za know-how a výhradní

distribuci produktů nabídne firma na cílovém trhu své zkušenosti v daném tržním segmentu. V případě celého regionu ovšem může nastat problém s pokrytím všech zemí jedním partnerem, který se již na všech čtyřech trzích pohybuje.

4.3 DEFINOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ

Před vstupem na trh je nutné definovat marketingové cíle, tedy očekávané výsledky, pomocí kterých bude možné průběžně hodnotit působení firmy na zahraničním trhu a případně upravovat strategii. Graf 7 znázorňuje vývoj tržeb v EUR v prvních pěti letech po vstupu na trh. Firma očekává, že bude díky rychlé expanzi otevíráním nových kaváren a předpokládanému mírnému růstu trhu dosahovat ročního růstu tržeb 40%.

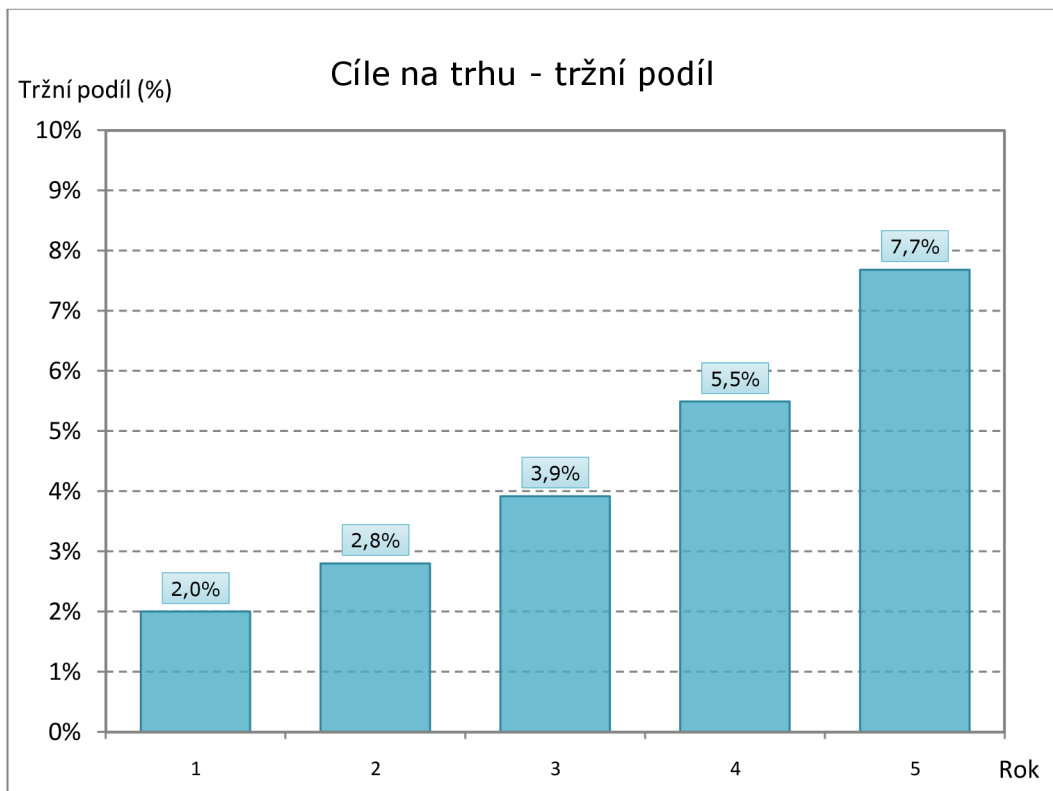
Graf 7 – Cíle na trhu: celkové tržby



Zdroj: Vlastní analýza.

Stejnou rychlostí by přibližně měl růst i tržní podíl, který podle předpokladů bude začínat na 2% a postupně se bude zvyšovat a v pátém roce dosáhne 7,7% (Graf 8).

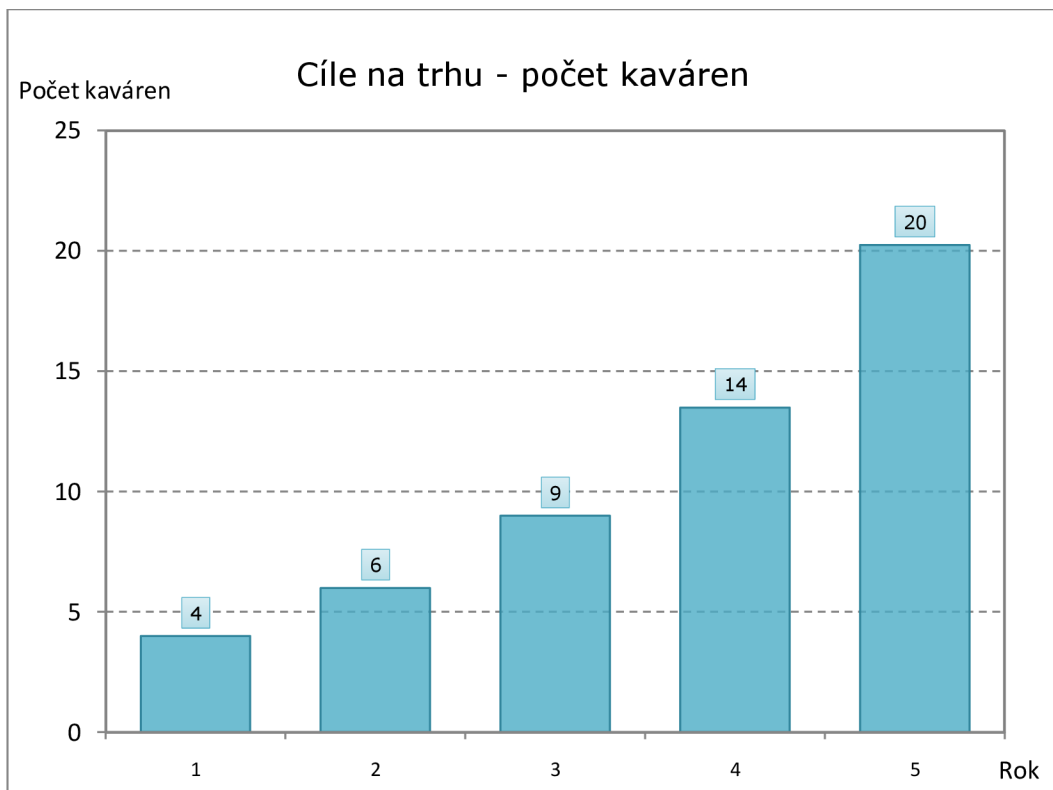
Graf 8 – Cíle na trhu: tržní podíl



Zdroj: Vlastní analýza.

Jedním z cílů společnosti je také otevření určitého počtu kaváren. Graf 9 zobrazuje předpokládaný vývoj počtu kaváren ve Skandinávii, v úvodu by tedy měly být otevřeny čtyři kavárny v hlavních městech a postupně se rozšiřovat do menších měst s adekvátním potenciálem s cílovým počtem 20 kaváren v pátém roce.

Graf 9 – Cíle na trhu: počet kaváren



Zdroj: Vlastní analýza.

4.4 MARKETINGOVÝ MIX

Další podstatnou částí marketingové strategie je definice marketingového mixu, konkrétně tedy výběr produktů pro cílový trh, určení jejich ceny, formy propagace a distribuce.

4.4.1 *PRODUKT*

V případě kaváren i balených produktů je nejvhodnější strategií pro Juan Valdez Café rozšíření stávajících produktů na cílové trhy. Protože se jedná o jednoduchý produkt, nejsou potřebné větší změny. Nicméně menší úpravy v produktovém portfoliu jsou nutné – je potřeba mírně zredukovat velký počet druhů balené kávy, konkrétně těch, které jsou zákazníkům ve Skandinávii neznámé, a jejich prodej by nebyl efektivní.

Jedná se především o speciální výroční sady a případné úpravy balení káv z různých lokalit (z horských oblastí, Amazonie, apod.), jejichž názvy jsou známy pouze pro zákazníky na domácím trhu. V kavárnách je zase potřeba doplnit portfolio o další produkty, které se běžně na cílovém trhu konzumují. Jde například o větší výběr čajů, které se na domácím trhu příliš nekonzumují, a vybrané druhy občerstvení (zejména pečiva) typické pro daný region. Samozřejmostí je úprava balení produktů, které musí obsahovat potřebné informace o produktu v jazyku cílové země.

4.4.2 CENA

Ceny produktů budou mírně vyšší, než na domácím trhu a to zejména kvůli nákladům na logistiku, větším nákladům na mzdy pracovníků i vyššímu zdanění. Firma nabízí celou řadu produktů a každý má samozřejmě jinou cenu. Základním produktem v kavárně je espresso, případně vařená káva, jejíž cena by se měla pohybovat na úrovni konkurence, tedy cca 2 Eura. S dalšími ingrediencemi a složitostí přípravy roste a nejdražší produkty v kavárnách budou stát přibližně 5 Euro. Co se týká balené kávy, základní balení 250 gramů se bude prodávat za cenu 4 Eura a balení větší (500 gramů) za 7 Euro. Speciální typy kávy (například organická káva) budou dražší a nejvyšší cena by se měla pohybovat na hranici 6 Euro (250 gramů), respektive 10 Euro (500 gramů).

Pro potřeby dalších kalkulací ve finanční části analýzy je nutné stanovit průměrnou cenu produktů pro kavárny a pro balenou kávu. V kavárnách se předpokládá, že průměrně bude jeden prodaný produkt stát 3 Eura a v úvahu jdou brány jak nápoje, tak dodatečné občerstvení. Výpočet ceny se zahrnutím relevantních nákladů, marže a sazby daně v jednotlivých státech je uveden v Tabulce 4.

Tabulka 4 – Výpočet průměrné ceny jednoho produktu v kavárnách

Náklady/Cena v EUR	Finsko	Dánsko	Norsko	Švédsko
<i>Obalové materiály</i>	0,2	0,2	0,2	0,2
<i>Logistika</i>	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Výrobní náklady</i>	0,6	0,6	0,6	0,6
<i>Celkem</i>	1,3	1,3	1,3	1,3
<i>Marže</i>	1,38	1,10	1,33	1,38
<i>Celkem před zdaněním</i>	2,68	2,40	2,63	2,68
<i>Daň (%)</i>	0,12	0,25	0,14	0,12
<i>Daň</i>	0,32	0,60	0,37	0,32
<i>Celkem po zdanění</i>	3	3	3	3

Zdroj: Vlastní analýza.

Průměrná cena balených produktů zahrnuje navíc marži obchodních řetězců a průměrná cena se bude pohybovat kolem 6 Euro za jeden prodaný produkt. Konkrétní výpočet je uveden v Tabulce 5.

Tabulka 5 – Výpočet průměrné ceny jednoho produktu v obchodních řetězcích

Náklady/Cena v EUR	Finsko	Dánsko	Norsko	Švédsko
<i>Obalové materiály</i>	0,3	0,3	0,3	0,3
<i>Logistika</i>	0,7	0,7	0,7	0,7
<i>Výrobní náklady</i>	2	2	2	2
<i>Celkem</i>	3	3	3	3
<i>Marže</i>	1,18	0,90	1,13	1,18
<i>Velkoobchodní cena</i>	4,18	3,90	4,13	4,18
<i>Marže obchodního řetězce</i>	1,18	0,90	1,13	1,18
<i>Celkem před zdaněním</i>	5,36	4,80	5,26	5,36
<i>Daň (%)</i>	12%	25%	14%	12%
<i>Daň</i>	0,64	1,20	0,74	0,64
<i>Celkem po zdanění</i>	6	6	6	6

Zdroj: Vlastní analýza.

Stanovené ceny se mohou mírně lišit podle lokalit, vzhledem k tomu, že se jedná o řetězec, by ale rozdíly neměly být markantní. Cenová úroveň je na daných trzích konkurenceschopná a nijak výrazně nepřevyšuje průměrné ceny konkurence.

4.4.3 *DISTRIBUCE*

Distribuci balené kávy i správu kaváren bude mít na starosti zejména strategický partner z lokálního trhu, nicméně na strategii se bude podílet i Procafecol SA (založená dceřiná společnost na místním trhu bude vlastněná většinou lokálním partnerem a menšinou firmou Procafecol SA). Kavárny budou samozřejmě vlastní na bázi konceptu používaného v Kolumbii i na zahraničních trzích, kde již firma působí. Prakticky ve všech případech se bude jednat o dlouhodobý pronájem prostor.

Důležitým cílem firmy bude dohodnout distribuci v největších řetězcích obchodů v daných zemích, přičemž nejvhodnější by byla distribuce v regionálních firmách, které by produkty nabízeli ve všech cílových zemích. Vhodnými řetězci by tak byl například SPAR (všechny cílové země), Coop (Norsko, Dánsko, Švédsko) nebo REMA 1000 (Norsko, Dánsko). Ve Finsku je navíc vhodným řetězcem velmi rozšířená K-Kauppa, případně S-Group nebo Tradeka, ve Švédsku pak Axfood a v Dánsku Dansk Supermarked Gruppen.

Alternativou je také vlastní distribuce přes internetové obchody, jelikož internet je ve Skandinávii velmi rozšířený a zákazníci jej používají k nakupování. Káva je navíc vhodným produktem pro tento distribuční kanál, jelikož zákazníci nevyžadují fyzickou přítomnost produktu při nákupu. Jednou z možností je také vlastní internetový obchod, tato varianta by si ale vyžadovala další investice do skladových prostor, organizace zásilek apod.

4.4.4 *PROPAGACE*

Propagace kaváren by měla být spíše ve formě jejich vhodného umístění na frekventovaných ulicích či v nákupních centrech. Větší propagace televizní reklamě není v tomto případě příliš vhodná, na druhou stranu je možné využít tištěné reklamy v různých časopisech se zaměřením na cílovou skupinu zákazníků. Dalším způsobem propagace je prezentace společnosti na veletrzích gastronomie a internetová prezentace společnosti. Samozřejmostí by měly být tištěné materiály dostupné v kavárnách přibližující služby, produktové novinky a celou společnost zákazníkům. Při vstupu na

trh je také důležité využití Public Relation, kde lze pomocí tiskových zpráv efektivně informovat zákazníky o společnosti v předních médiích. O propagaci balené kávy se budou jednak starat samotné obchodní řetězce pomocí různých akčních nabídek a vlastních tištěných materiálů, v tomto případě je ale vhodná i televizní reklama nebo přiložení vzorkových produktů do časopisů apod. Kompletní rozpočet na marketingové aktivity společně s náklady na regionální management společnosti je uveden Tabulce 6.

Tabulka 6 – Náklady na management a marketingové výdaje v EUR

Náklady/Rok	1	2	3	4	5
Pronájem prostor	50000	50000	50000	50000	50000
Mzdy	170000	170000	170000	170000	170000
Marketingové aktivity	126000	122000	122000	122000	122000
<i>Marketingový výzkum</i>	<i>3000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Internetová prezentace</i>	<i>2000</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>PR</i>	<i>2000</i>	<i>2000</i>	<i>2000</i>	<i>2000</i>	<i>2000</i>
<i>Tištěná reklama</i>	<i>5000</i>	<i>5000</i>	<i>5000</i>	<i>5000</i>	<i>5000</i>
<i>Propagační materiály</i>	<i>4000</i>	<i>4000</i>	<i>4000</i>	<i>4000</i>	<i>4000</i>
<i>Reklama v TV</i>	<i>100000</i>	<i>100000</i>	<i>100000</i>	<i>100000</i>	<i>100000</i>
<i>Veletrhy</i>	<i>10000</i>	<i>10000</i>	<i>10000</i>	<i>10000</i>	<i>10000</i>
Celkem	346000	342000	342000	342000	342000

Zdroj: Vlastní analýza.

5 IMPLEMENTACE

V následující kapitole jsou obsaženy zejména finanční analýzy vstupu na skandinávský trh v jednotlivých variantách podle možného vývoje trhu a analýza bodu zvratu.

5.1 FINANČNÍ PROJEKCE

Finanční analýza projektu je vzhledem k odlišným charakteristikám i jinému způsobu distribuce provedena zvlášť pro divizi síť kaváren a zvlášť pro balené produkty. Průměrné náklady, marže a ceny pro výpočty byly použity tak, jak byly uvedeny v marketingovém mixu. Všechny projekce byly provedeny pro tři varianty vývoje trhu a úspěšné penetraci firmy na skandinávském trhu. Nejvíce reálná je varianta 2 s ročním růstem trhu o 1,6%, což odpovídá průměrnému meziročnímu nárůstu HDP v daném regionu (CAGR 2003-2007). Pro pesimistickou a optimistickou variantu byl průměrný nárůst snížen (respektive zvýšen) o 3%.

V případě kaváren je finanční analýza provedena vždy na jednu kavárnu. V Tabulce 7 jsou uvedeny předpokládané fixní náklady na jeden rok provozu kavárny a v úvahu nejsou brány náklady na management a marketing, které budou zahrnuty až v analýze bodu zvratu. Dále jsou v Tabulce 7 uvedeny předpokládané tržby v kusech i EUR, přičemž počáteční očekávaný prodej je 220000 produktů za rok za průměrnou cenu 3 Eura.

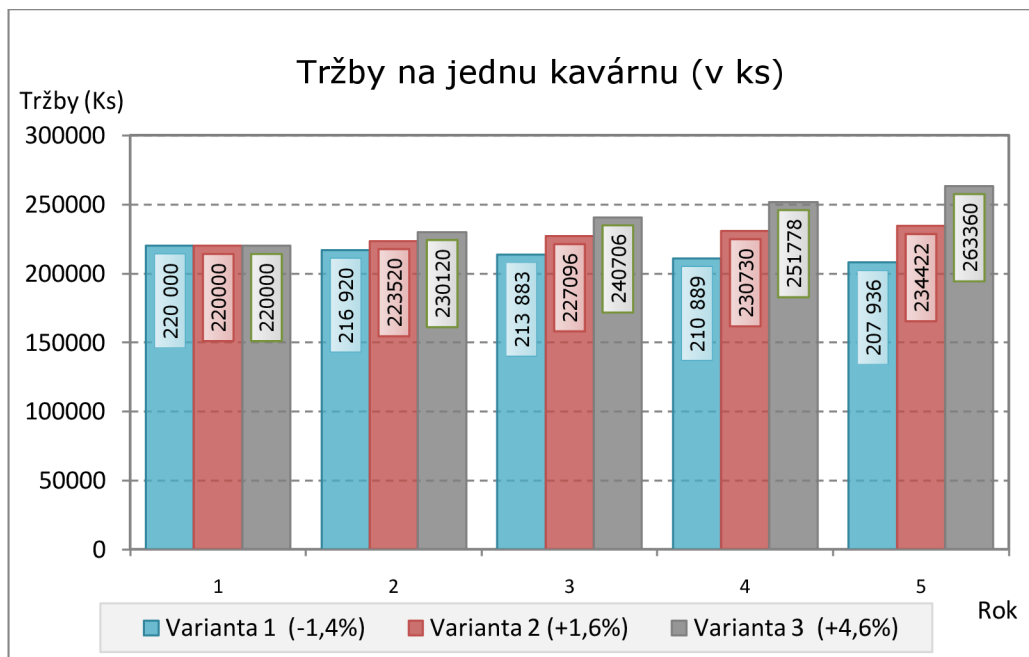
Tabulka 7 – Finanční projekce v různých variantách (pro jednu kavárnu)

Roční náklady na jednu kavárnu (EUR)					
<i>Pronájem prostor (včetně provozních nákladů)</i>	55000				
<i>Mzdy pracovníků</i>	85000				
<i>Celkem</i>	140000				
Tržby (ks)					
	1	2	3	4	5
<i>Varianta 1 (-1,4%)</i>	220000	216920	213883	210889	207936
<i>Varianta 2 (+1,6%)</i>	220000	223520	227096	230730	234422
<i>Varianta 3 (+4,6%)</i>	220000	230120	240706	251778	263360
Tržby (EUR)					
	1	2	3	4	5
<i>Varianta 1 (-1,4%)</i>	660000	650760	641649	632666	623809
<i>Varianta 2 (+1,6%)</i>	660000	670560	681289	692190	703265
<i>Varianta 3 (+4,6%)</i>	660000	690360	722117	755334	790079
Celková marže (EUR)					
	1	2	3	4	5
<i>Varianta 1 (-1,4%)</i>	285380	281384	277445	273561	269731
<i>Varianta 2 (+1,6%)</i>	285380	289946	294585	299298	304087
<i>Varianta 3 (+4,6%)</i>	285380	298507	312238	326601	341625
Zisk (EUR)					
	1	2	3	4	5
<i>Varianta 1 (-1,3%)</i>	145380	141384	137445	133561	129731
<i>Varianta 2 (+1,7%)</i>	145380	149946	154585	159298	164087
<i>Varianta 3 (+4,7%)</i>	145380	158507	172238	186601	201625

Zdroj: Vlastní analýza.

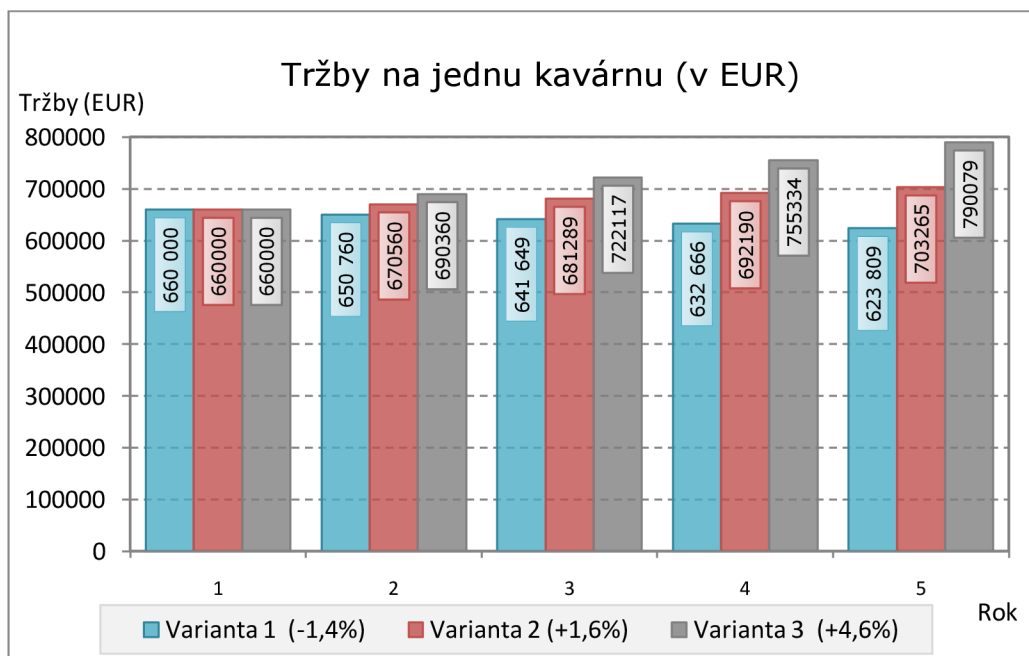
Graf 10 zobrazuje vývoj tržeb v jednotkách průměrného výrobku v jedné kavárně za jeden rok, Graf 11 potom tržby v EUR. V obou případech je možné sledovat rozdíly při vývoji trhu v různých variantách. Nutno podotknout, že celkové tržby společnosti z této divize budou ovlivněny počtem otevřených kaváren.

Graf 10 – Tržby v různých variantách na jednu kavárnu v jednotkách



Zdroj: Vlastní analýza.

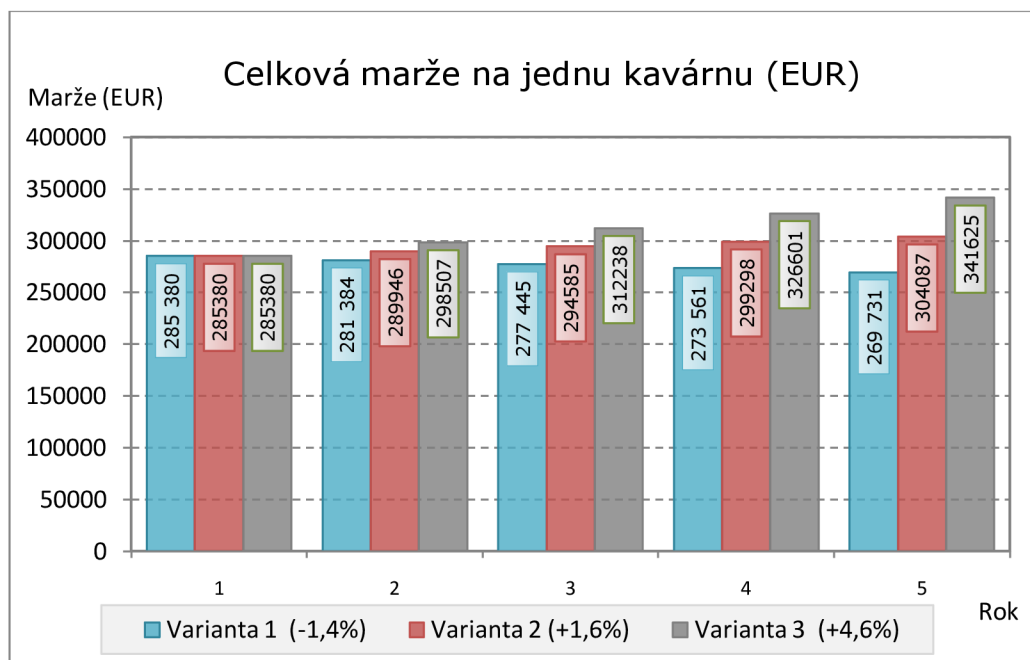
Graf 11 – Tržby v různých variantách na jednu kavárnu v EUR



Zdroj: Vlastní analýza.

Z předpokládaných tržeb a již uvedených nákladů na jednu jednotku průměrného produktu lze odvodit celkovou marži v EUR. Výsledné hodnoty v různých variantách jsou zobrazeny v Grafu 12.

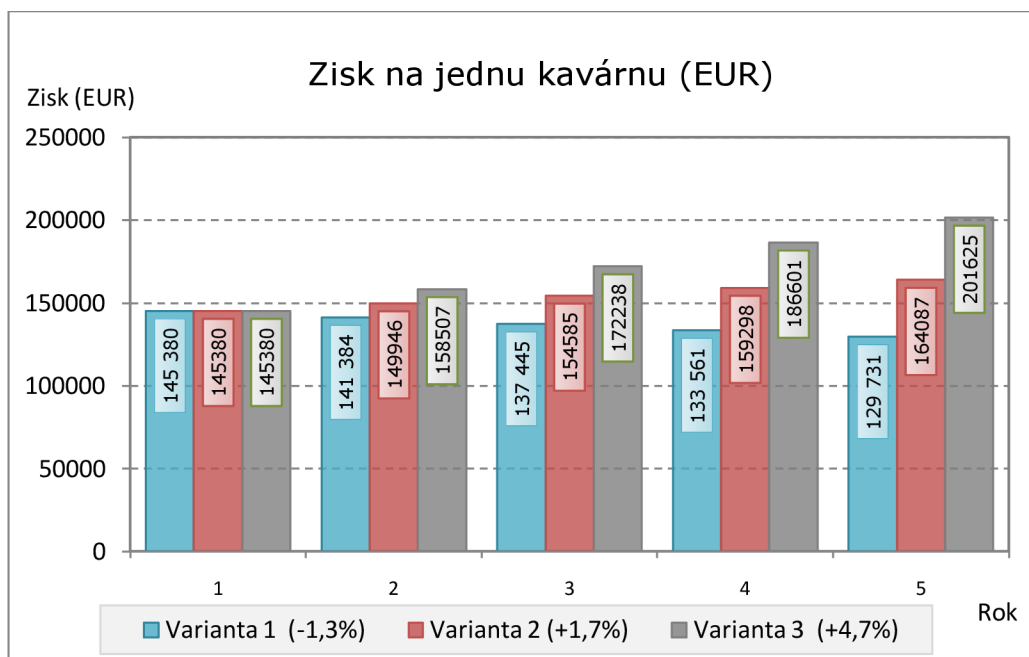
Graf 12 – Marže v různých variantách na jednu kavárnu v EUR



Zdroj: Vlastní analýza.

Nicméně marže ještě není výsledným ziskem pro firmu, jelikož je potřeba ještě odečíst fixní náklady na jednu kavárnu. Zisk v pesimistické, reálné a optimistické variantě v prvních pěti letech po vstupu na trhu je uveden v Grafu 13.

Graf 13 – Zisk v různých variantách na jednu kavárnu v EUR



Zdroj: Vlastní analýza.

Pro balené produkty se situace mírně liší. Společnost totiž nevlastní distribuční síť a jednotlivé obchody, odpadají tedy náklady na pronájem a mzdy pracovníků. V tomto případě bude velmi záležet na vyjednané velkoobchodní ceně, jelikož obchodní řetězce často tlačí výrobce (respektive distributory) do snižování cen na minimum. V Tabulce 8 jsou uvedeny konkrétní hodnoty tržeb a předpokládaný zisk v různých variantách a za předpokladu, že se první rok prodá v celém regionu jeden milion produktů a cena průměrného produktu je 6 Euro.

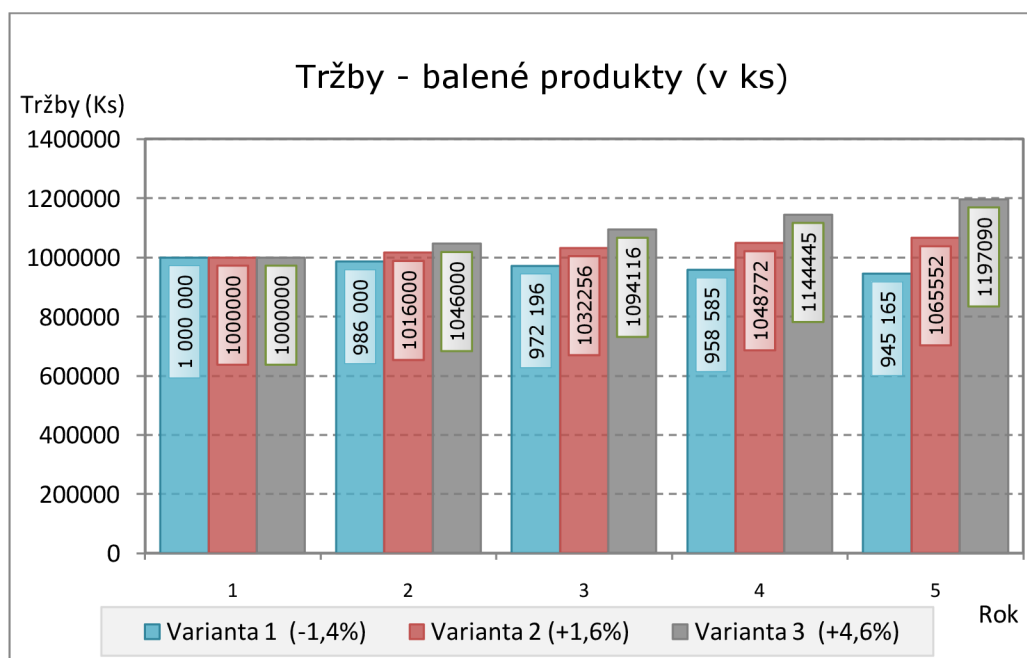
Tabulka 8 – Finanční projekce v různých variantách pro balené produkty

Tržby (ks)	1	2	3	4	5
<i>Varianta 1 (-1,4%)</i>	1000000	986000	972196	958585	945165
<i>Varianta 2 (+1,6%)</i>	1000000	1016000	1032256	1048772	1065552
<i>Varianta 3 (+4,6%)</i>	1000000	1046000	1094116	1144445	1197090
Tržby (EUR)	1	2	3	4	5
<i>Varianta 1 (-1,4%)</i>	5357143	5282143	5208193	5135278	5063384
<i>Varianta 2 (+1,6%)</i>	5357143	5442857	5529943	5618422	5708317
<i>Varianta 3 (+4,6%)</i>	5357143	5603571	5861336	6130957	6412981
Zisk (EUR)	1	2	3	4	5
<i>Varianta 1 (-1,4%)</i>	1097180	1081820	1066674	1051741	1037017
<i>Varianta 2 (+1,6%)</i>	1097180	1114735	1132571	1150692	1169103
<i>Varianta 3 (+4,6%)</i>	1097180	1147651	1200443	1255663	1313424

Zdroj: Vlastní analýza.

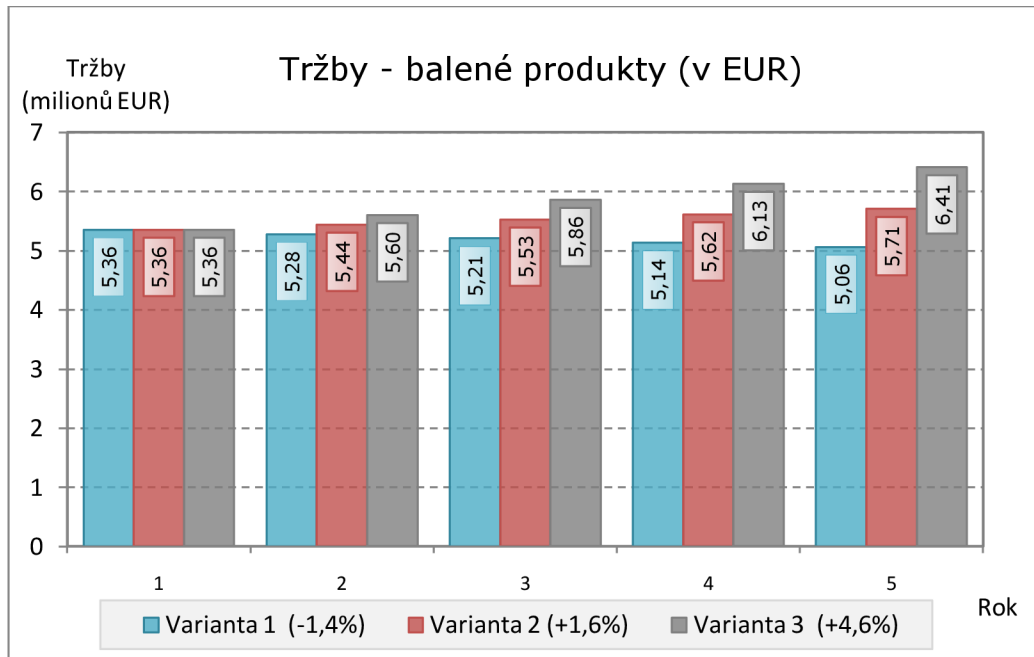
Graf 14 zobrazuje tržby za různých podmínek na trhu v jednotkách produktů, Graf 15 potom v EUR.

Graf 14 – Tržby v různých variantách z balených produktů v jednotkách



Zdroj: Vlastní analýza.

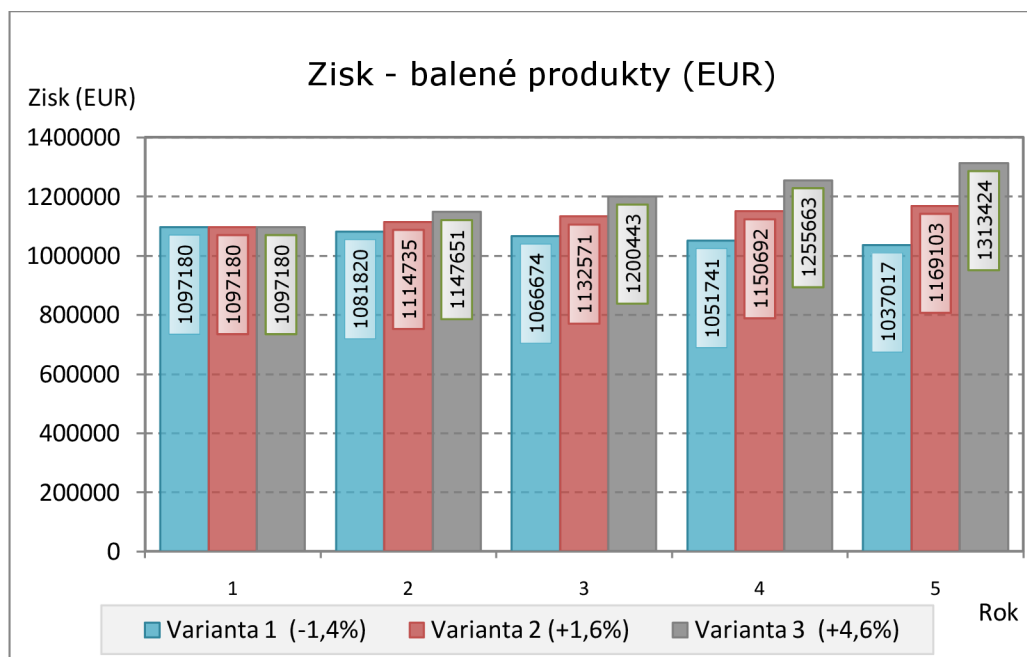
Graf 15 – Tržby v různých variantách z balených produktů v EUR



Zdroj: Vlastní analýza.

V tomto případě není nutné počítat zvlášť marži, jelikož firma nemá fixní náklady na jednotlivé obchody, kde se produkty prodávají. Výsledný zisk za zmíněných podmínek je uveden v Grafu 16.

Graf 16 – Zisk v různých variantách z balených produktů v EUR



Zdroj: Vlastní analýza.

5.2 ANALÝZA BODU ZVRATU

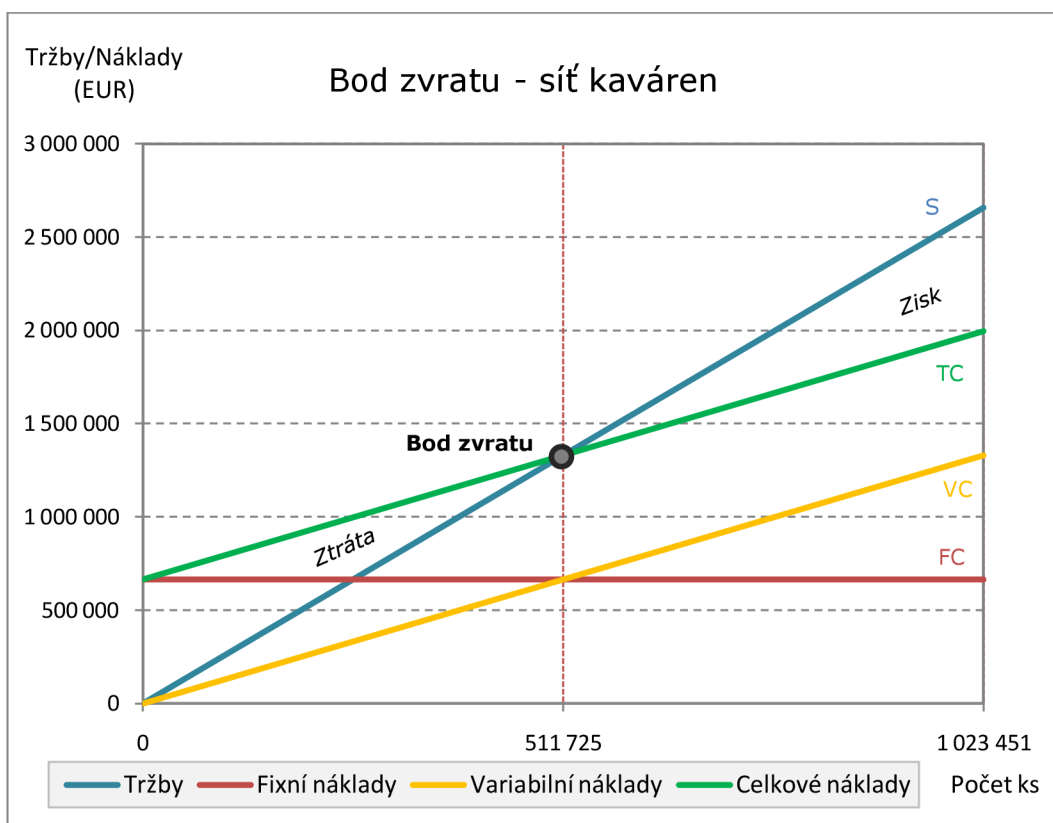
Stejně jako u finančních analýz, i bod zvratu je vypočítán zvlášť pro síť kaváren a zvlášť pro distribuci balené kávy. V Tabulce 9 je uveden výpočet bodu zvratu pro síť čtyř kaváren, které jsou plánované otevřít v prvním roce po vstupu na trh (v hlavních městech). Fixní náklady na management a marketing byly pro účel výpočtu rozděleny na dvě části – 30% pro kavárny a 70% pro balené produkty. Počet prodaných jednotek nutných k pokrytí nákladů vzhledem k předpokládaným fixním a variabilním nákladům je tedy přibližně 511 tisíc, v přepočtu na tržby pak 1,33 milionu EUR. Názorně je potom analýza bodu zvratu zobrazena v Grafu 17.

Tabulka 9 – Výpočet bodu zvratu pro síť čtyř kaváren

-	EUR
<i>Fixní náklady na 4 kavárny</i>	560000
<i>Fixní náklady na management (30% z celkových)</i>	103800
Fixní náklady celkem	663800
Variabilní náklady na ks	1,3
Tržby na ks	2,60
BEP (ks)	511725
BEP (EUR)	1329043

Zdroj: Vlastní analýza.

Graf 17 – Bod zvratu pro síť čtyř kaváren



Zdroj: Vlastní analýza.

Výpočet bodu zvratu pro balené produkty je uveden v Tabulce 10. Vzhledem k vyšší ceně produkty v důsledku toho i vyšší marži je bod zvratu nižší. K pokrytí fixních nákladů, které v tomto případě představují 70% z nákladů na management a

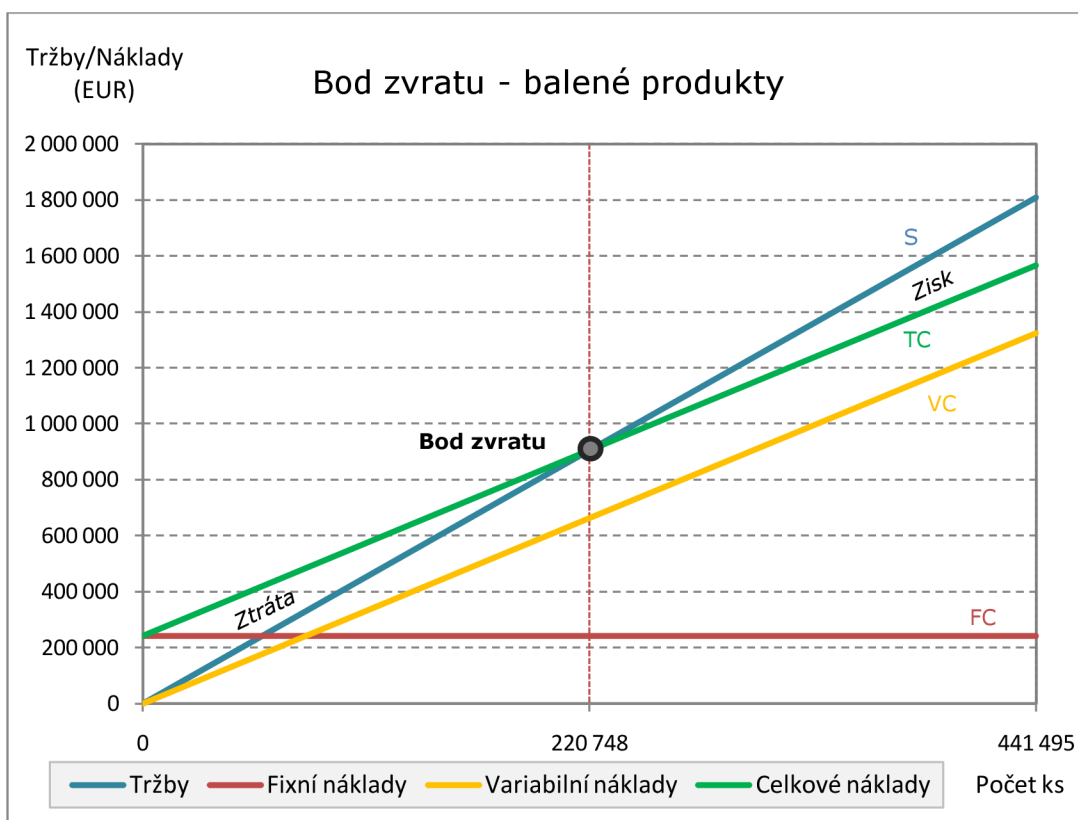
marketing, stačí přibližně 220 tisíc prodaných produktů. V přepočtu na tržby v EUR je to potom přibližně 904000 Euro. Graficky je analýza bodu zvratu naznačena v Grafu 18.

Tabulka 10 – Výpočet bodu zvratu pro balené produkty

-	EUR
Fixní náklady na management (70% z celkových)	242200
Fixní náklady celkem	242200
Variabilní náklady na ks	3
Tržby na ks	4,1
BEP (ks)	220748
BEP (EUR)	904443

Zdroj: Vlastní analýza.

Graf 18 – Bod zvratu pro balené produkty



Zdroj: Vlastní analýza.

6 ZÁVĚR

Společnost Procafecol SA a její síť kaváren Juan Valdez Café má velký potenciál stát se další globální firmou, která bude působit na celé řadě trhů na různých kontinentech. První kroky v mezinárodní expanzi má již firma úspěšně za sebou a stala se konkurenceschopnou značkou i pro velké firmy, které již mají dlouholetou historii. Za relativně krátké působení má rozvinutou síť vlastních kaváren v Latinské Americe a USA a stejně tak dobře se daří i distribuci balených produktů v obchodních řetězcích.

Jedním z prvních kroků na mezinárodním trhu, které firma udělala, byla i expanze do Španělska jakožto první země, která by se mohla stát odrazovým můstkem pro další rozvoj aktivit v tomto velmi atraktivním regionu. Od té doby se však společnost Procafecol SA spíše zaměřila na země Latinské Ameriky, které jsou jí kulturně i geograficky bližší a nutno podotknout, že byla úspěšná. Nicméně vzhledem k hlavnímu cíli propagace kolumbijské kávy musí expanze pokračovat a management musí zvažovat různé alternativy dalšího postupu. Diplomová práce byla zaměřena na vstup firmy na evropský trh, výběr vhodné země či regionu a následně návrh marketingové strategie.

Regionem, který je potenciálně nejlepší pro vstup této firmy, je podle vypracované analýzy Skandinávie, konkrétně tedy čtyři země – Švédsko, Finsko, Norsko a Dánsko. Na první pohled se jedná o relativně malý trh z hlediska populace, nicméně jsou zde vhodné podmínky díky vysoké spotřebě kávy, kupní síle obyvatel a nižší úrovni konkurence než například ve zvažovaném Německu či Itálii. Společnost může využít dobrého povědomí o kvalitě kolumbijské kávy a navíc díky silnému zázemí a finančním zdrojům mateřské společnosti a federace kolumbijských pěstitelů kávy podpořit rychlý rozvoj firmy. Nicméně úkol to nebude příliš snadný, protože i zde je konkurence relativně silná a navíc bude muset firma čelit vyšším nákladům na logistiku. Bohužel také nebude možné využít značky Juan Valdez Café, která byla známá díky předchozí propagaci kolumbijské kávy například při vstupu na trh v USA.

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy byl zvolen odpovídající mód vstupu na trh, kterým se jeví joint venture, zejména z důvodu nižšího rizika a větší

flexibility. Současně má také firma s tímto typem strategie na zahraničních trzích dobré zkušenosti a díky dobře zpracované platformě kaváren je možné udržet stejnou kvalitu služeb, jako na domácím trhu. Procafeacol SA tedy bude mít ve firmě menší podíl a bude se zejména starat o kvalitu produktů a služeb, dohled nad působením firmy a nad její marketingovou strategií. Důležitým krokem k úspěšné expanzi bude vyhledání vhodného partnera, který má s podobným tržním segmentem zkušenosti. Ty jsou totiž hlavním důvodem pro volbu strategického partnerství s místní firmou.

Produkty společnosti mají vysokou kvalitu a jsou v podstatě univerzální pro globální trh, na druhou stranu jsou nutné mírné úpravy v balení a redukce produktového portfolia. Cena produktů by měla být konkurenceschopná a přibližně na úrovni ostatních firem na trhu, případně mírně vyšší. Tato skutečnost je ale nutná pro pokrytí nákladů na logistiku, nicméně mírně vyšší cena bude vyvážena exkluzivní kvalitou produktů s garancí původu. Společnost sice má relativně velké finanční možnosti na investici do propagace, u kaváren ale bude nejvíce efektivní tištěná reklama a další marketingové aktivity prezentující společnost na veřejnosti. Televizní reklama je vhodnější pro distribuci balených produktů a v menším rozsahu je možné ji uskutečnit, masová kampaň by ale pravděpodobně neměla vysokou návratnost. Distribučním kanálem pro balené produkty budou jednoznačně obchodní řetězce s potravinami, opět bude nutné nalézt nejvhodnější společnosti nejlépe se zastoupením ve všech zemích v regionu. U kaváren pak bude rozhodující jejich pozice na frekventovaných místech.

V prvním roce po vstupu na trh budou otevřeny čtyři vlajkové kavárny v hlavních městech, které by měly prezentovat společnost a stát se opěrným bodem pro další expanzi v dalších potencionálně vhodných městech. Vzhledem k analýze trhu se očekává mírný nárůst v celém regionu, což je pro nově příchozí firmu příznivým faktorem. Vzhledem k faktu, že počáteční investice není příliš velká, zisková by měla být společnost již od prvního roku. Na druhou stranu bude vše záležet na efektivní propagaci a úspěchu firmy na trhu. Analýza bodu zvratu je pozitivnější pro balené produkty, kde navíc není nutné vlastnit prodejní řetězec. Podstatná ale bude vyjednávací schopnost s obchodními řetězci, které mohou ovlivnit koncovou cenu a tím i marži pro výrobce. Obě divize ale vzhledem k výsledkům analýzy mají reálnou možnost úspěchu.

Závěrem je tedy možné konstatovat, že po provedených analýzách je úspěšný vstup na skandinávský trh reálný. Navíc při úspěchu by bylo možné pokračovat v další expanzi, jelikož zkušenost firma získá další zkušenosti s evropským trhem a bude tak moci navrhnout efektivní strategii pro další expanzi v tomto regionu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADCOCK, D., HALBORG, A., ROSS, C. *Marketing: Principles and Practice*.
London : Prentice Hall, 2001. 534 s. ISBN 027364677X.

BUSINESS DICTIONARY.COM. *Marketing strategy definition* [online]. 2009 [cit. 2009-09-20]. Text v angličtině. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>>.

CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G., HOUSTON, B. *Business strategy: an introduction*. [s.l.] : Butterworth-Heinemann, 2002. 478 s. 2nd edition.
ISBN 0750655690.

ČATER, T. *Strategic Management – Strategy formulation* [online]. 2008 [cit. 2009-09-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ef.uni-lj.si/en/>>.

CIA. *CIA Factbook* [online]. 2009 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>>.

EUROPEAN CENTRAL BANK. *Map of Euro area 1999 – 2009* [online]. 2009 [cit. 2009-12-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.ecb.int/euro/intro/html/map.en.html>>.

EUROPEAN COMMISSION. *European Economic Area (EEA)* [online]. 2009 [cit. 2009-12-17]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/external_relations/eea/>.

HOFSTEDE, G. *Geert Hofstede's cultural dimensions* [online]. 2009 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com>>.

HOLLENSSEN, S. *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow : Prentice Hall, 2004. 760 s. 3rd edition. ISBN 0273678396.

HOOLEY, G., SAUNDERS, J., PIERCY, N.F. *Marketing strategy and competitive positioning*. [s.l.] : Prentice Hall, 2008. 632 s. 4th edition. ISBN 0273706977.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. *Historical Coffee Statistics* [online]. 2009 [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.ico.org/>>.

KEEGAN, W.J., GREEN, M.C. *Global marketing*. New Jersey : Pearson Education, 2003. 666 s. 3rd ed.. ISBN 0-13-066998-9.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing: European Edition*. London : Prentice Hall, 1999. 1056 s. ISBN 0132622548.

KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. New Jersey : Pearson Education, 2009. 816 s. 13th edition. ISBN 0-13-135797-2.

PORTER, M.E.. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979, vol. 57, is. 2, s. 137-145. Dostupný z: Business Source Premier [cit. 18.9.2009].

PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 397 s. 1st edition. ISBN 0684841487.

PROCAFECOL. *Juan Valdez Café* [online]. 2009a [cit. 2009-10-31]. Dostupný z WWW: <<http://www.juanvaldezcafe.com>>.

PROCAFECOL. *Procafecol SA* [online]. 2009b [cit. 2009-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.juanvaldezcafe.com/procafecol/accionistas/PresentacionAccionistas.pdf>>.

RANCHHOD, A. *Marketing Strategies: A Twenty-First Century Approach*. Harlow : Prentice Hall, 2004. 264 s. ISBN 0273651927.

YOUNG, S, *et al.* *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Hemel Hempstead : Harvester Wheatsheaf, 1989. 305 s. ISBN 0-74-5003796.

WILLIAMS, K. *Introducing Management: A Development Guide*. [s.l.] : Butterworth-Heinemann, 2006. 327 s. ISBN 0750668806.

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

Apod. – A podobně

Atd. – A tak dále

CAGR – (zkratka z anglického Compound Annual Growth Rate), meziroční nárůst

COP – Kolumbijské peso

EU – Evropská Unie

EUR – Společná evropská měna Euro

HDP – Hrubý domácí produkt

Např. – Například

S.A. – (zkratka ze španělského Sociedad Anónima), ekvivalent akciové společnosti

Tzv. - Takzvaný

USA – Spojené Státy Americké

USD – Americký dolar

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Trhy společnosti Procafecol SA

Příloha 2 – Spotřeba kávy ve Skandinávských státech

Příloha 3 – Porovnání HDP na obyvatele ve Skandinávských státech

Příloha 4 – Porovnání spotřeby kávy na obyvatele ve Skandinávských státech

Příloha 5 – Počet obyvatel v jednotlivých Skandinávských státech

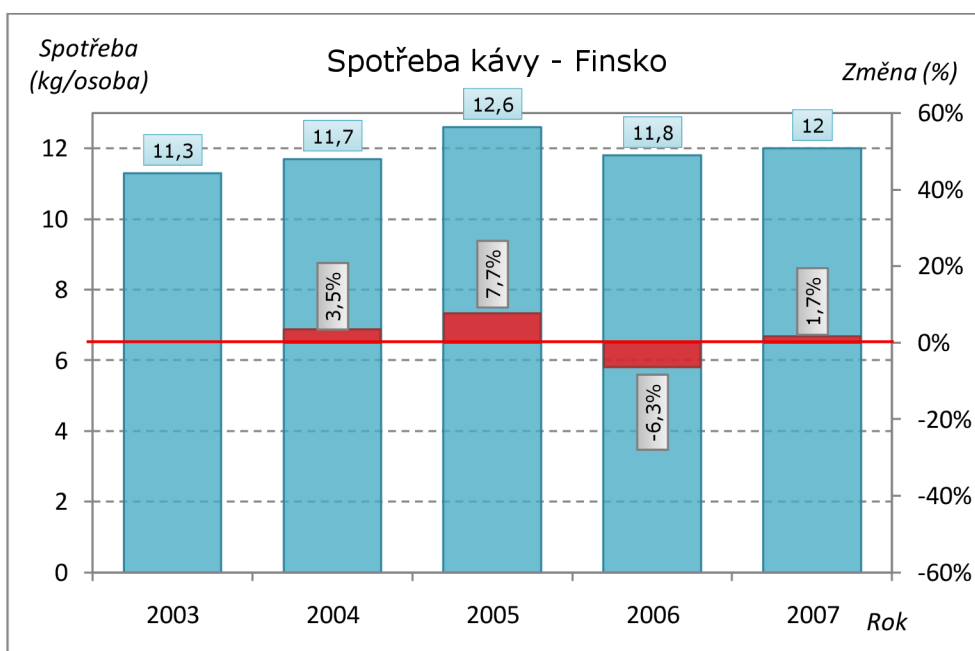
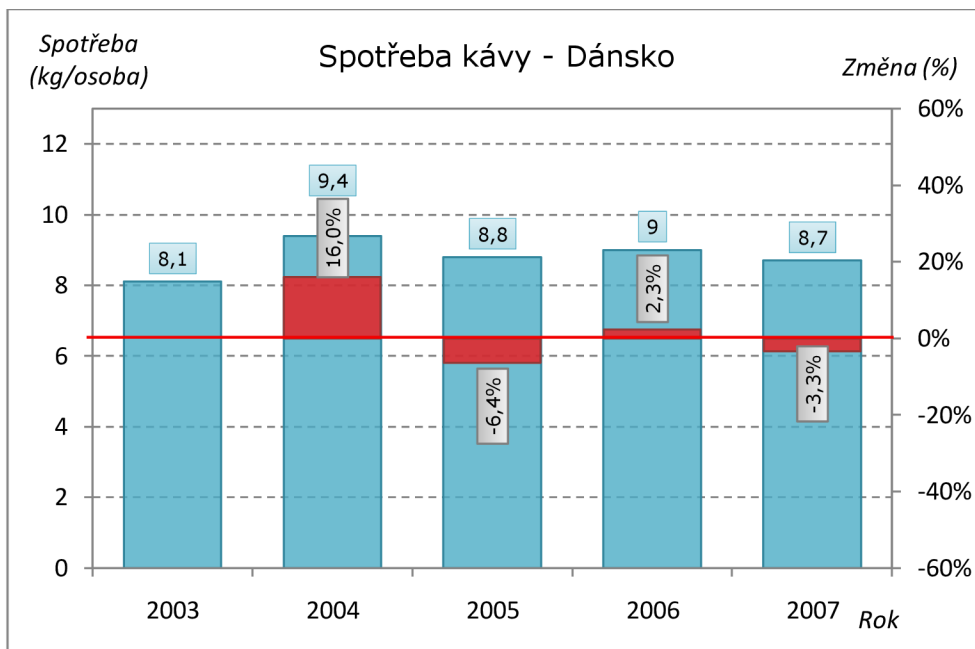
PŘÍLOHY

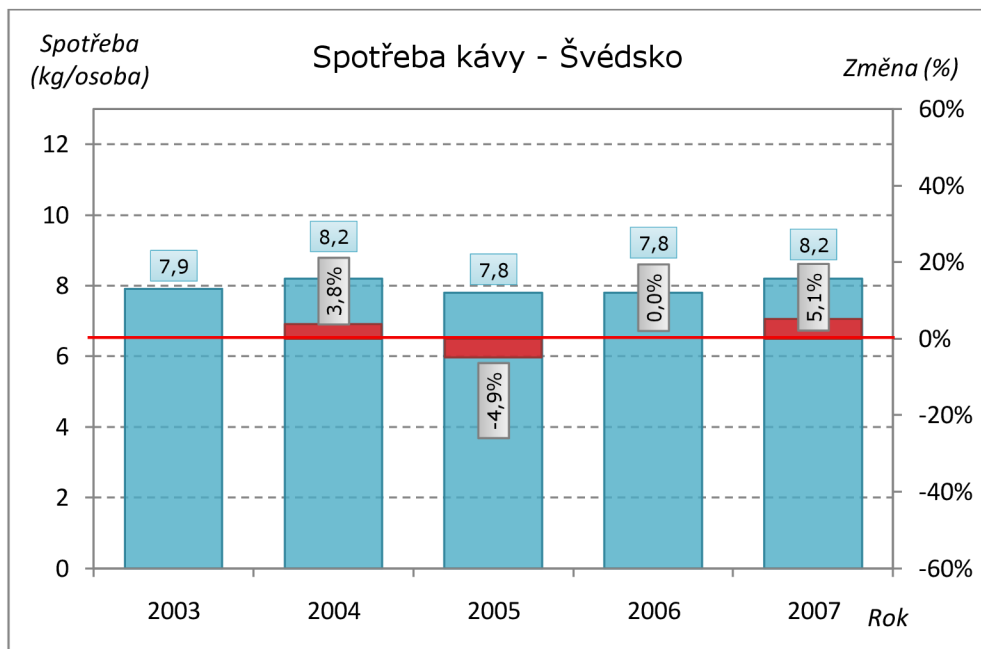
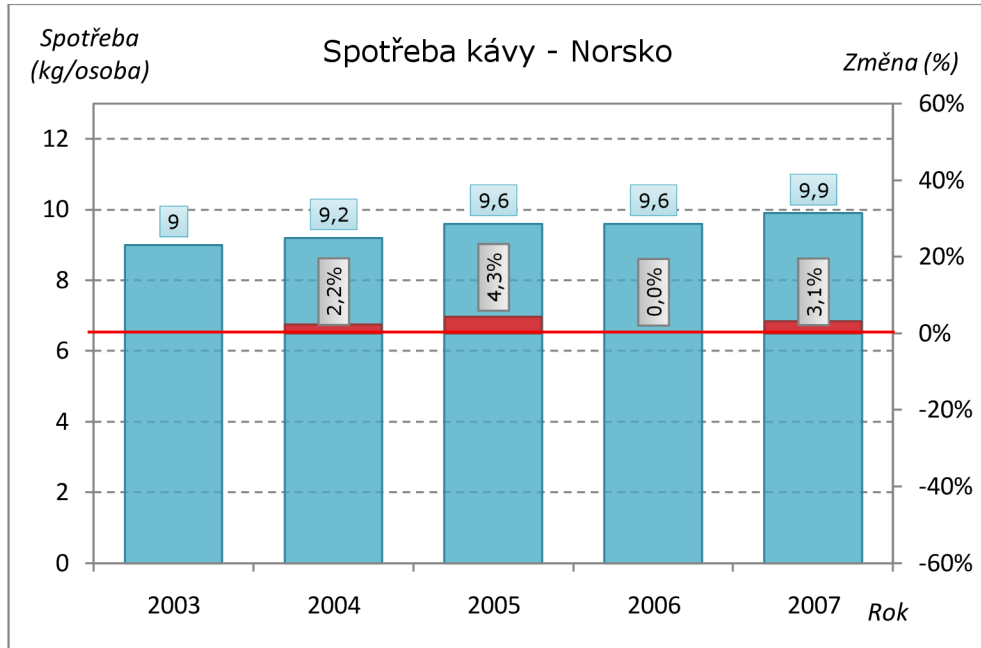
Příloha 1 – Trhy společnosti Procafécol SA



Zdroj: Procafécol (2009a).

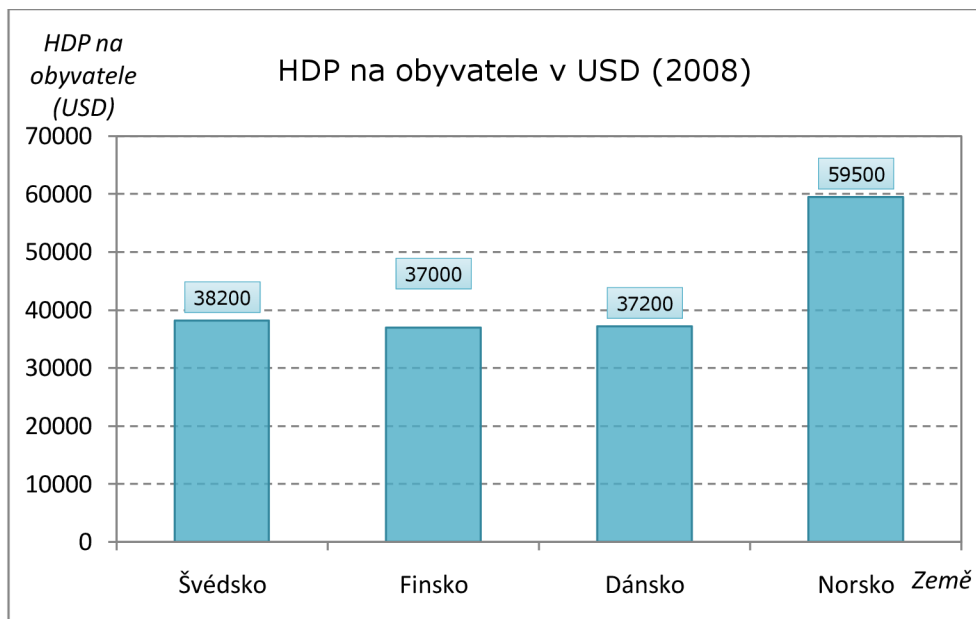
Příloha 2 – Spotřeba kávy ve Skandinávských státech





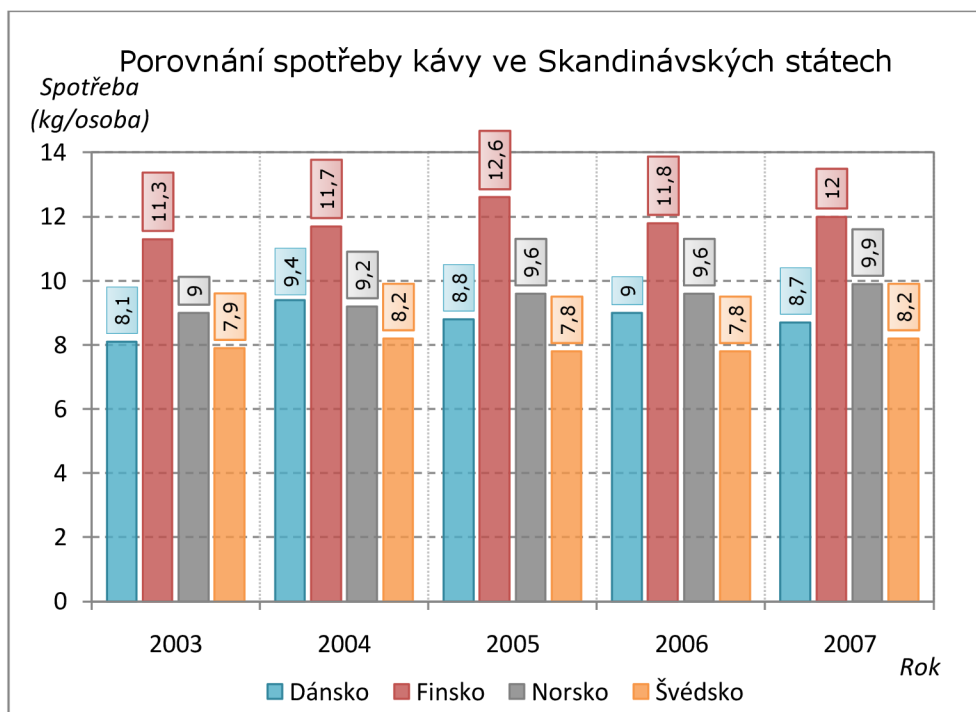
Zdroj: Vlastní analýza na základě International Coffee Organization (2009).

Příloha 3 – Porovnání HDP na obyvatele ve Skandinávských státech



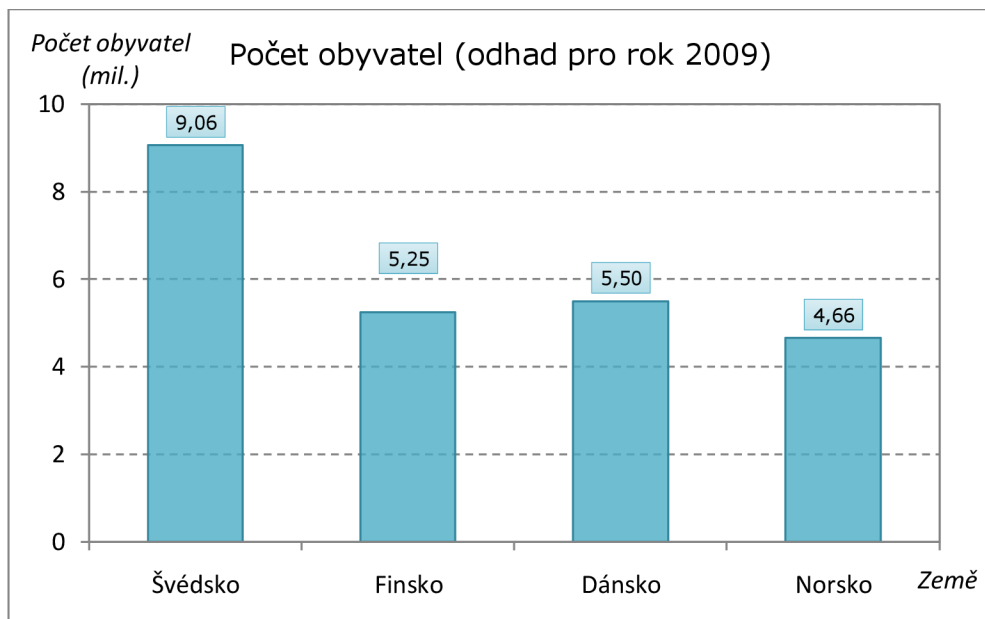
Zdroj: CIA (2009)

Příloha 4 – Porovnání spotřeby kávy na obyvatele ve Skandinávských státech



Zdroj: International Coffee Organization (2009)

Příloha 5 – Počet obyvatel v jednotlivých Skandinávských státech



Zdroj: CIA (2009)