

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

## **Vstup české firmy na čínský trh**

(diplomová práce)

Autor: Bc. Petra Rakowská

Vedoucí práce: Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne .....

.....

*podpis studenta*

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Vladimíře Khelerové, CSc., za její cenné rady a připomínky v průběhu psaní mé diplomové práce. Taktéž bych chtěla poděkovat své rodině za její nesmírnou podporu a trpělivost během mého studia.

# Obsah

---

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Úvod .....                                                                  | 1  |
| 1 Základní informace o Číně.....                                            | 4  |
| 1.1 Geografie .....                                                         | 5  |
| 1.2 Obyvatelstvo .....                                                      | 8  |
| 1.2.1 Vybrané demografické statistiky.....                                  | 8  |
| 1.2.2 Růst střední třídy .....                                              | 9  |
| 1.2.3 Společnost, kultura a tradice .....                                   | 12 |
| 1.3 Ekonomická situace .....                                                | 14 |
| 1.3.1 Vývoj základních makroekonomických ukazatelů.....                     | 14 |
| 1.3.2 Hospodářská politika státu .....                                      | 20 |
| 1.4 Vývoj zahraničního obchodu.....                                         | 21 |
| 1.4.1 Zahraniční obchod Číny .....                                          | 21 |
| 1.4.2 Vývoj a význam vzájemného obchodu mezi Českou republikou a Čínou..... | 25 |
| 1.5 Politická situace a legislativa.....                                    | 25 |
| 1.6 Podnikatelské prostředí Číny.....                                       | 28 |
| 1.6.1 Index globální konkurenceschopnosti Číny .....                        | 28 |
| 1.6.2 Podnikatelské prostředí Číny dle indikátorů Doing Business.....       | 30 |
| 2 Expanze na zahraniční trhy .....                                          | 32 |
| 2.1 Důvody vstupu na zahraniční trhy.....                                   | 33 |
| 2.2 Výběr cílového trhu .....                                               | 34 |
| 2.3 Formy vstupu na zahraniční trh .....                                    | 36 |
| 2.3.1 Obchodní operace.....                                                 | 36 |
| 2.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice.....                   | 39 |
| 2.3.3 Kapitálově náročné formy vstupu .....                                 | 41 |

|       |                                                                  |    |
|-------|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4   | Strategické plánování .....                                      | 44 |
| 2.4.1 | SWOT analýza .....                                               | 45 |
| 2.4.2 | Analýza produktového portfolia.....                              | 46 |
| 2.4.3 | PEST analýza .....                                               | 46 |
| 2.5   | Podnikatelský záměr.....                                         | 48 |
| 2.6   | Vliv kultury na obchodní spolupráci .....                        | 48 |
| 2.6.1 | Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho.....                      | 49 |
| 2.6.2 | Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse .....                    | 51 |
| 2.6.3 | Význam a přínos dimenzí.....                                     | 52 |
| 3     | Expanze společnosti Opavia na čínský trh.....                    | 53 |
| 3.1   | Základní informace o společnosti .....                           | 54 |
| 3.2   | Historie společnosti .....                                       | 58 |
| 3.3   | Lázeňské oplatky Kolonáda.....                                   | 59 |
| 3.3.1 | Historie oplatek .....                                           | 59 |
| 3.3.2 | Produktové portfolio .....                                       | 60 |
| 3.4   | Příprava vstupu na čínský trh – podnikatelský plán .....         | 63 |
| 3.4.1 | Zaměření projektu .....                                          | 63 |
| 3.4.2 | Marketingová analýza trhu.....                                   | 64 |
| 3.4.3 | Prostorové a personální zajištění projektu .....                 | 66 |
| 3.4.4 | Kalkulace výrobků a cenová politika .....                        | 68 |
| 3.4.5 | Harmonogram realizace projektu a výrobová politika .....         | 69 |
| 3.4.6 | Uvedení produktu na trh, distribuční a komunikační politika..... | 71 |
| 3.4.7 | SWOT analýza .....                                               | 73 |
|       | Závěr.....                                                       | 77 |
|       | Seznam zdrojů a použité literatury .....                         | 79 |
|       | Seznam tabulek, grafů a obrázků.....                             | 86 |

# Seznam použitých zkratek

---

|         |                                                                                                                                                                                               |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AIFE    | Asijský mezinárodní veletrh potravin a nápojů<br><i>Asia International Food and Beverage Expo &amp; Import Food Expo</i>                                                                      |
| CFDF    | Veletrh potravin a nápojů<br><i>China Food &amp; Drinks Fair</i>                                                                                                                              |
| ČLR     | Čínská lidová republika                                                                                                                                                                       |
| ČR      | Česká republika                                                                                                                                                                               |
| EU      | Evropská unie<br><i>European Union</i>                                                                                                                                                        |
| FAOSTAT | Organizace OSN pro výživu a zemědělství<br><i>Food and Agriculture Organisation of the United Nations</i>                                                                                     |
| HDP     | Hrubý domácí produkt                                                                                                                                                                          |
| IFE     | Mezinárodní veletrh potravin<br><i>International Food Exhibition</i>                                                                                                                          |
| mld.    | miliarda                                                                                                                                                                                      |
| MMF     | Mezinárodní měnový fond                                                                                                                                                                       |
| OECD    | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj<br><i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>                                                                              |
| PEST    | Politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí<br><i>Political, economic, socio-cultural and technological environment</i>                                                |
| PESTE   | Politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a environmentální prostředí<br><i>Political, economic, socio-cultural, technological and environmental environment</i>                |
| PESTEL  | Politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, environmentální a právní prostředí<br><i>Political, economic, socio-cultural, technological, environmental and legal environment</i> |
| PZI     | Přímá zahraniční investice                                                                                                                                                                    |
| SIAL    | asijský největší veletrh s potravinami                                                                                                                                                        |

|      |                                                                                                         |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SWOT | Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby<br><i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> |
| USA  | Spojené státy americké<br><i>United States of America</i>                                               |
| USD  | Americký dolar<br><i>United States Dollar</i>                                                           |
| WEF  | Světové ekonomické fórum<br><i>World Economic Forum</i>                                                 |
| WTO  | Světová obchodní organizace<br><i>World Trade Organisation</i>                                          |

# Úvod

---

Když se řekne Čína, mnoho z nás si ještě stále vybavuje poměrně chudou zemi, kde se vyrábí produkty nižší kvality, jež jsou určeny k následnému exportu. Jak si však v této práci ukážeme, tato představa již není zcela správná.

Čína se již po několik let řadí k největším ekonomikám světa – v současnosti jí patří druhá příčka. Země vykazovala v uplynulých letech tempa růstu převyšující 10 % HDP a přestože bylo v posledních letech zaznamenáno zpomalení tohoto tempa, i tak je míra růstu poměrně vysoká a činí 6,7 % HDP.<sup>1</sup> Tento silný růst je doprovázen posilováním zahraničního obchodu, kdy rostou jak exporty ze země, tak i její importy, jakožto dochází i k posilování investičních toků.<sup>2</sup>

Jedním z významných globálních trendů je také expanze střední třídy v Asii, který je predikován i pro následující dekádu.<sup>3</sup> Dle odhadů bude 88 % z další miliardy osob, kteří překročí hranici mezi nízkým a středním příjmem, v Asii. Do roku 2030 tak dvě třetiny světové populace se středním příjmem budou obyvatelé Asie.<sup>4</sup> Růst střední třídy v Asii tak zvyšuje koupěschopnou poptávku jak po domácí, tak po zahraniční produkci.

Čína již dávno není zemí, kam se přesouvají výrobní kapacity za účelem optimalizace nákladů a výroby statků určených pro následný export. Právě vlivem expanze střední třídy dochází mimo jiné k tomu, že jsou výrobní kapacity využívány pro uspokojení tamní poptávky. Lze tedy konstatovat, že Asie a potažmo i Čína je tak místem, kam se přesouvá i současná spotřeba.

---

<sup>1</sup> The State Council of the People's Republic of China. *A look at economic data of first three quarters* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: [http://english.gov.cn/policies/infographics/2018/10/25/content\\_281476361459294.htm](http://english.gov.cn/policies/infographics/2018/10/25/content_281476361459294.htm)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Brookings. *The unprecedented expansion of the global middle class: An update* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global\\_20170228\\_global-middle-class.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf)

<sup>4</sup> Brookings. *The unprecedented expansion of the global middle class: An update* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <https://www.brookings.edu/research/the-unprecedented-expansion-of-the-global-middle-class-2/>



Rostoucí koupěschopnost asijských obyvatel doprovázená rostoucí poptávkou po statcích představuje značný podíl pro exportéry. Asijský trh se však od toho evropského značně liší. A právě z toho důvodu je nutné poznat a pochopit specifika cílového trhu a kulturu potenciálních zákazníků.

Cílem této práce je vypracovat podnikatelský plán a navrhnout vhodnou strategii pro expanzi společnosti Opavia – LU, s.r.o. na čínský trh. Jako produkt pro export byly vybrány tradiční lázeňské oplatky Kolonáda, které mají v naší zemi dlouholetou tradici a jsou oblíbené již po generace. Strategie je navržena na základě zjištěných informací, které jsou uvedeny a analyzovány v teoretické části této práce.

Na tomto místě bych ráda uvedla, že výběr společnosti Opavia a jejího produktového portfolia byl učiněn svobodně a na základě osobních preferencí. Tato práce mi nebyla zadána žádnou společností a neobdržela jsem za ni žádnou úplatu.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je pro nás klíčová hned z několika důvodů. Jednak je zde kladen důraz na prostředí dané země, díky kterému se dozvíme, zda je možné a vhodné na daný trh vstoupit, jaké jsou příležitosti ale také i rizika spojená s případným vstupem.

Druhá rovina představuje stranu potenciálního zákazníka. Půjde nám tedy především o to, poznat demografickou strukturu dané země, vývojové tendence a kulturu obyvatel. Porozumění kultuře cílového trhu je totiž klíčovým faktorem úspěchu, a je také faktorem, který nejvíce komplikuje vstup na zahraniční trh. Proto je zde tomuto faktoru věnována pozornost.

Praktická část se zaměřuje na aplikaci získaných teoretických poznatků. Na základě znalosti, poznání a porozumění dané kultuře a jejím potřebám, požadavkům a preferencím tak bude navržena strategie vstupu společnosti Opavia – LU, s.r.o. na čínský trh včetně navržení vhodných kroků k tomu, aby na daný trh vstoupila. Tato přípravná fáze spočívá ve vypracování podnikatelského plánu, jehož posledním bodem je právě uvedení produktu na trh.

Předkládaná práce je členěna do tří kapitol. První kapitola je věnována základním informacím o Číně. Je zde zmíněna mimo jiné ekonomická situace vybrané země

demonstrována vývojem základních makroekonomických ukazatelů a hospodářskou politikou státu, dále podnikatelské prostředí vybrané země, vývoj jejího zahraničního obchodu a jeho význam, politická situace, významné geografické aspekty a demografické statistiky jakožto i trendy budoucího vývoje.

Tyto údaje jsou klíčové zejména proto, jelikož exportérům poskytují informace o potřebách a preferencích tamních spotřebitelů, stejně tak jako o možnostech podnikání v dané zemi a jejich úskalí. Znalost těchto údajů je tak zásadní i pro samotnou tvorbu marketingové strategie.

Druhá kapitola pojednává o expanzi na zahraniční trhy. Jsou zde uvedeny důvody a možné formy vstupu firem na zahraniční trhy. Zmíněn je mimo jiné také význam strategického řízení a nutnost provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí – tedy SWOT a PEST analýz. Důraz je kladen také na analýzu vlivu kultury na vzájemnou obchodní spolupráci.

Výše zmíněné kapitoly jsou spíše teoretického rázu a slouží k získání základních poznatků nezbytných k vypracování vhodné strategie pro expanzi vybrané společnosti na čínský trh s cukrovinkami.

Poslední, tedy třetí kapitola, již obsahuje samotné jádro této práce – tedy podnikatelský plán, kde jsou navrženy kroky a opatření, které musí daná společnost provést, aby mohla na daný trh vstoupit a byla na něm úspěšná.

Tato kapitola čtenáře nejprve seznamuje s historií společnosti, jejích tradicích a produktech. Následně se zaměřuje na analýzu trhu s cukrovinkami v Číně a jeho potenciál, možnosti personálního a prostorového zajištění projektu, kalkulaci nákladů a v neposlední řadě harmonogram jeho realizace až po samotné uvedení produktu na trh. Na závěr je uvedena SWOT analýza společnosti a jejího produktového portfolia, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

A nyní se již pojďme věnovat vybraným aspektům o dané zemi – Číně.

# 1 Základní informace o Číně

---

Před expanzí na zahraniční trhy musí každá společnost získat znalosti o dané zemi a provést analýzu tamního prostředí. Firma tak potřebuje znát základní informace o geografii a demografii, jimiž jsou například geografická vzdálenost, infrastruktura, počet obyvatel, jejich složení, struktura příjmů apod. Na základě těchto dat tak daná společnost dokáže odhadnout a vyčíslit velikost trhu. Dále jí tyto informace pomohou určit cílovou skupinu a nastavit vhodnou marketingovou strategii.

Nesmíme zapomenout zmínit také informace o samotné společnosti – tedy lidech žijících v dané zemi. Je nutné pochopit jejich preference, potřeby, tradice a kulturu. Bez těchto znalostí je velmi obtížné až často nemožné daný segment oslovit a v dané zemi uspět.

Další nutné informace, které společnosti pomohou se rozhodnout, zda na daný trh vstoupit či nikoliv, je politická a ekonomická situace dané země. Politická situace je zejména důležitá kvůli vyhodnocení politických rizik, uvědomělosti ohledně zásahů státu do ekonomiky a znalosti legislativního prostředí. Ekonomická situace nám ukáže, jaký je současný i historický vývoj této země a jaké jsou trendy současného rozvoje a z nich plynoucí příležitosti.

Dalším významným indikátorem stavu dané země je zahraniční obchod. Je důležité znát zejména postoj dané ekonomiky k zahraničnímu obchodu (zda je země proexportní, jaká přijímá opatření, jaké existují překážky obchodu a jiné) a jeho vývoj a význam.

V neposlední řadě je také nutné obeznámit se s tamním podnikatelským prostředím. Je žádoucí obstarat si informace mimo jiné o tom, zda země umožňuje příliv zahraničních investic, jaké jsou podmínky pro podnikání v dané zemi, daňové zatížení, jak dlouho trvá založení společnosti, zda je možné vlastnit pozemky, jak dlouho trvá získání povolení apod.

Pro doplnění je vhodné zmínit se i o oblastech skýtajících potenciál pro případné exportéry, kteří mají zájem být v dané zemi aktivní.

Výše zmíněným informacím je věnována první kapitola této práce.

## 1.1 Geografie

Čína, oficiálním názvem Čínská lidová republika, je stát nacházející se východní Asii. Země sousedí se 14 státy: Afghánistánem, Bhútánem, Burmou, Indií, Kazachstánem, Kyrgyzstánem, Laosem, Mongolskem, Nepálem, Pákistánem, Ruskem, Severní Koreou, Tádžikistánem a Vietnamem.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, Čína je v současnosti jednou z nejvýznamnějších a nejsilnějších ekonomik světa. Svou rozlohou o velikosti přibližně 9 600 000 kilometrů čtverečních je čtvrtou největší zemí světa a počet obyvatel dosahující přibližně 1,4 miliard obyvatel ji v současnosti činí nejlidnatější zemí na světě.<sup>5</sup>

Převážná část čínské půdy (přibližně 75 %) slouží k zemědělským účelům anebo se zde nacházejí lesy. Na západě je povrch země převážně hornatý a nachází se zde i několik významných pouští. Na východě se naopak setkáme spíše s kopci a pláněmi. Jistým rizikem mohou být občasné tajfuny, povodně a tsunami, zemětřesení, sucha anebo vulkanická činnost.<sup>6</sup>

Čína se administrativně dělí na 23 provincií (Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Taiwan, Yunnan a Zhejiang), 4 města, která jsou pod přímou správou vlády (Chongqing, Peking, Šanghaj a Tianjin), 5 autonomních regionů (Guangxi, Ningxia, Tibet, Vnitřní Mongolsko a Xinjiang), a 2 zvláštní správní oblasti (Hongkong a Macao).<sup>7</sup> Tyto administrativní celky jsou následně dále členěny.

Jak je patrné, administrativní víceúrovňové členění Čínské lidové republiky je poněkud složité. Pro lepší představu je vhodné uvést politickou mapu Číny, která je vyobrazena na následujícím obrázku.

---

<sup>5</sup> Central Intelligence Agency. *The World Factbook: China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> China Today. *Chinese Cities and Provinces* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.chinatoday.com/city/chinese-city-province-information.htm>

Obrázek 1: Politická mapa Číny



Zdroj: China Today. *Chinese Cities and Provinces* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.chinatoday.com/city/chinese-city-province-information.htm>

Důvod pro uvedení administrativního členění země je prostý. Musíme si totiž uvědomit důsledky tohoto spletného členění. I když je úředním jazykem standardní čínština a mandarínština, v každém administrativním celku se můžeme setkat s místními dialekty, které mohou být mnohdy obtížně srozumitelné. Každý celek se kromě jazyka vyznačuje také jinými preferencemi, návyky, jinou kulturou anebo třeba kuchyní. Každý celek je spravován odlišně a tak se můžeme setkat s vyhláškami, které platí na jednom území, v jiných však nikoli. Cílem tedy bylo poukázat na skutečnost, že pokud chceme na daný trh proniknout, nelze data generalizovat a aplikovat je na všechny obyvatele a celky jednotně.

Tento poznatek je důležité mít na paměti při vytváření strategie také zejména z toho důvodu, že je nutno si uvědomit, že zpočátku není moudré cílit na všechny obyvatele a distrikty. Je vhodné zvolit lidnatější oblasti, na místě je také vybrat distrikty, kde mají oblibu ve sladších pochutinách. V případě úspěšného proniknutí na trh může daná společnost posléze zvažovat expanzi i na další trhy – tedy zacílit na jiné skupiny či podpořit prodej v určitém celku.

Mezi deset největších a nejlidnatějších čínských měst patří Šanghaj s 25 miliony obyvatel, Peking s 20 miliony obyvatel,<sup>8</sup> dále pak Guangzhou, Shenzhen, Chongqing, Wuhan, Tianjin, Foshan, Dongguan, Chengdu a Hongkong, jejich počet obyvatel se pohybuje od sedmi do čtrnácti milionů obyvatel.<sup>9</sup> Tato města jsou důležitá zejména z toho důvodu, že se jedná o centra významné ekonomické aktivity.

Posledním bodem, který bych na tomto místě ráda zmínila, je dopravní infrastruktura. Dostupnost, vybavenost a kvalita infrastruktury je klíčová pro logistiku a to nehledě na to, zda bude zboží vyráběno v zahraničí nebo v zemi domácí. Zde nás tedy zajímá, zda země disponuje například letišti a přístavy, zda je vybudována železniční síť apod.

V Číně se nachází přes 500 letišť a přibližně 50 heliportů. V zemi je také vybudováno téměř 125 tisíc kilometrů železniční trati a silnice napříč zemí se táhnou téměř 4,6 milionu kilometrů.<sup>10</sup> Většina této infrastruktury byla vybudována ve východní části země<sup>11</sup>, a to z důvodu hornatého povrchu a pouštím nacházejícím se na západě země a majoritnímu podílu obyvatel žijících na východě. V Číně také nalezneme mnoho významných přístavů, jimiž jsou například Dalian, Ningbo, Qingdao, Qinhuangdao, Šangaj, Shenzhen anebo Tianjin.<sup>12</sup>

Co se týče vybavenosti dopravní infrastrukturou, i zde se Čína řadí mezi země s největším počtem kilometrů železnic, silnic a počtem přístavů.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Central Intelligence Agency. *The World Factbook: China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>

<sup>9</sup> World Economic Forum. *The 10 largest cities in China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2015/08/10-largest-cities-in-china/>

<sup>10</sup> Central Intelligence Agency. *The World Factbook: China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>

<sup>11</sup> ChinaMaps.org. *General Maps of China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.chinamaps.org/>

<sup>12</sup> Central Intelligence Agency. *The World Factbook: China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>

<sup>13</sup> Ibid.

## 1.2 Obyvatelstvo

Další důležitou oblastí je obyvatelstvo. V této podkapitole se budeme nejprve zabývat základními demografickými charakteristikami, které nám prozradí složení obyvatel a jejich věkovou strukturu. Další téma, které si zaslouží pozornost, je již zmíněný růst střední třídy, který silně ovlivňuje koupěschopnost obyvatel a představuje tak klíčový potenciál pro exportéry. V poslední části této podkapitoly se budeme zabývat kulturou čínské společnosti a vztahu obyvatel k tradicím, jelikož jak již bylo zmíněno, kultura je klíčovým prvkem, který musí exportér znát, porozumět mu a přizpůsobit tomu své marketingové aktivity.

### 1.2.1 Vybrané demografické statistiky

Jak již bylo řečeno, Čína je v současnosti nejlidnatější zemí světa s celkovým počtem čínicím 1 386 395 obyvatel v roce 2017.<sup>14</sup> Přestože populace v Číně stále roste, tempo růstu populace je velmi nízké a dosahuje výše 0,56 %.<sup>15</sup> Míra porodnosti nedosahuje hranice pro obnovu populace a v roce 2017 dosahovala výše 1,624 dítěte na každou ženu.<sup>16</sup> Rapidní pokles fertility byl zaznamenán od konce 60. let minulého století, kdy se čínská vláda snažila zamezit rapidnímu růstu populace, což vyústilo v tzv. politiku jednoho dítěte, zavedenou vládou v roce 1979, kdy každá žena směla mít jen jednoho potomka.<sup>17</sup> Postupně však docházelo k „uvolňování“ této politiky, kdy byly udělovány výjimky a rodiny tak mohly mít i děti dvě. Z tohoto důvodu tak fertilita v posledních dvou dekáдах dosahovala výše kolem 1,5 dítěte na jednu ženu.<sup>18</sup>

Ačkoliv byla politika jednoho dítěte oficiálně zrušena v roce 2015 a rodinám tak bylo povoleno mít děti dvě, významný nárůst fertility nebyl zaznamenán. Jedním z důvodů je skutečnost, že pro-populační politiky jsou zpravidla méně úspěšné než ty restriktivní, tím

---

<sup>14</sup> The World Bank. *Population, total* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CN>

<sup>15</sup> The World Bank. *Population growth (annual %)* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?locations=CN>

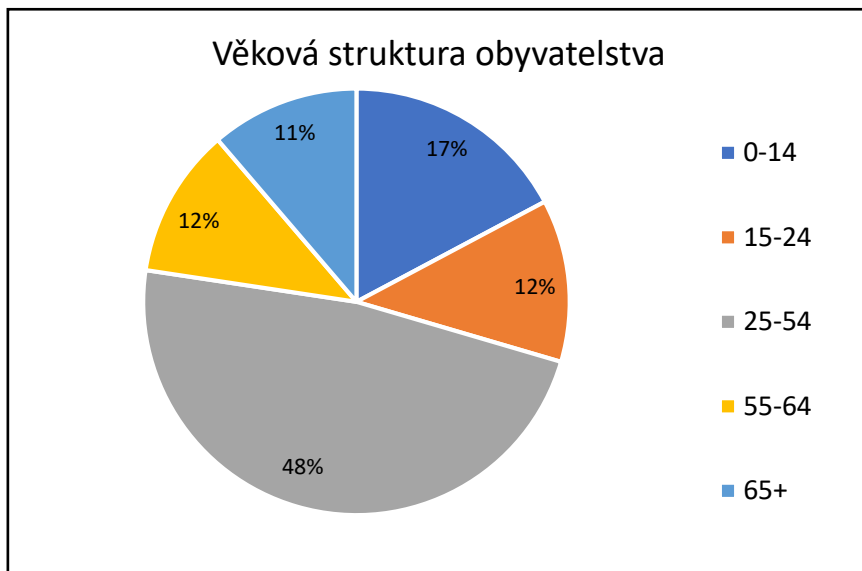
<sup>16</sup> The World Bank. *Fertility rate, total (births per woman)* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=CN>

<sup>17</sup> Hospodářské noviny. *Zrušení politiky jednoho dítěte Číně s plánem zastavit stárnutí populace nepomohlo, porodnost klesá. Číňané na děti nemají peníze* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://zahranicni.ihned.cz/c1-66022160-zruseni-politiky-jednoho-ditete-cine-s-planem-zastavit-starnuti-populace-nepomohlo-porodnost-klesa-cinane-na-deti-nemaji-penize>

<sup>18</sup> The World Bank. *Fertility rate, total (births per woman)* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=CN>

pádem reagují se zpožděním a tempo růstu populace je tím pádem stále nízké. Druhým důvodem je skutečnost, že mít druhé dítě je pro Číňany do značné míry časově a finančně náročné.<sup>19</sup> Pojdme se nyní podívat na věkovou strukturu obyvatel, která je vyobrazena na následujícím grafu.

**Graf 1:** Věková struktura obyvatelstva



Zdroj: Central Intelligence Agency. *The World Factbook* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>. Vlastní zpracování.

Z výše uvedeného grafu je patrný značný podíl starších obyvatel a naopak velmi nízký podíl dětí na celkové čínské populaci. Tento stav je důsledkem již zmíněné politiky jednoho dítěte, a právě z důvodu rychlého stárnutí populace se od této politiky upustilo.

### 1.2.2 Růst střední třídy

Jedním ze současných významných trendů je expanze střední třídy v Asii. Uvedli jsme, že právě tento trend pro exportéry představuje značný potenciál, a to z toho důvodu, že právě střední třída je jakýmsi motorem, hybnou silou ekonomiky. Pojdme se tedy nyní na něj blíže podívat a odůvodnit si, proč je pro nás tak významný. Nejprve je však třeba si tento pojem definovat.

---

<sup>19</sup> Hospodářské noviny. *Zrušení politiky jednoho dítěte Číně s plánem zastavit stárnutí populace nepomohlo, porodnost klesá. Číňané na děti nemají peníze* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://zahranicni.ihned.cz/c1-66022160-zruseni-politiky-jednoho-ditete-cine-s-planem-zastavit-starnuti-populace-nepomohlo-porodnost-klesa-cinane-na-deti-nemaji-penize>



Vymezení střední třídy je poněkud komplikované, a to z toho důvodu, že každá instituce využívá k jejímu vymezení jiné rozmezí příjmů. Například Homi Kharas, ředitel programu Globální ekonomiky a rozvoje v Brookings, vymezuje střední třídu jako domácnost s příjmem mezi 12 a 120 dolarů na osobu a den.<sup>20</sup> Ekonom William Easterly definuje střední třídu jako ty, jejichž příjem spadá mezi 20. a 80. percentil rozdělení příjmů.<sup>21</sup> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (zkráceně OECD) používá k vymezení střední třídy rozmezí příjmů 10 až 100 dolarů na osobu a den.<sup>22</sup>

Jak vidíme, definování střední třídy je komplikované a kromě výše zmíněných bychom mohli uvést mnoho dalších funkčních vymezení, pro účely této práce však nejsou stěžejní. I když jsou přístupy jednotlivých ekonomů a výzkumných agentur rozdílné, ať použijeme kterékoliv vymezení, dojdeme k podobným závěrům a potvrzení již zmíněného trendu.

Pro zjednodušení tak lze střední třídu definovat jako jedince s průměrnými příjmy, kteří mají přibližně třetinu svých příjmů k volné útratě.

Růst střední třídy má za následek výrazné dopady na spotřebu. Obyvatelé mají vyšší sklon ke spotřebě, roste poptávka nejen po domácí, ale i po zahraniční produkci. Rostou také nároky těchto obyvatel na kvalitu produktů. Střední třída tak má dostatek prostředků na to, aby si mohla dovolit náročnější a luxusnější statky, na které dříve neměla dostatek finančních prostředků. A tak není divu, že se oblibě těší i západní značky, které jsou svou kvalitou proslulé.

Následující graf zobrazuje rozdělení spotřeby střední třídy ve světě, a to od počátku tohoto století až po predikci do roku 2050.

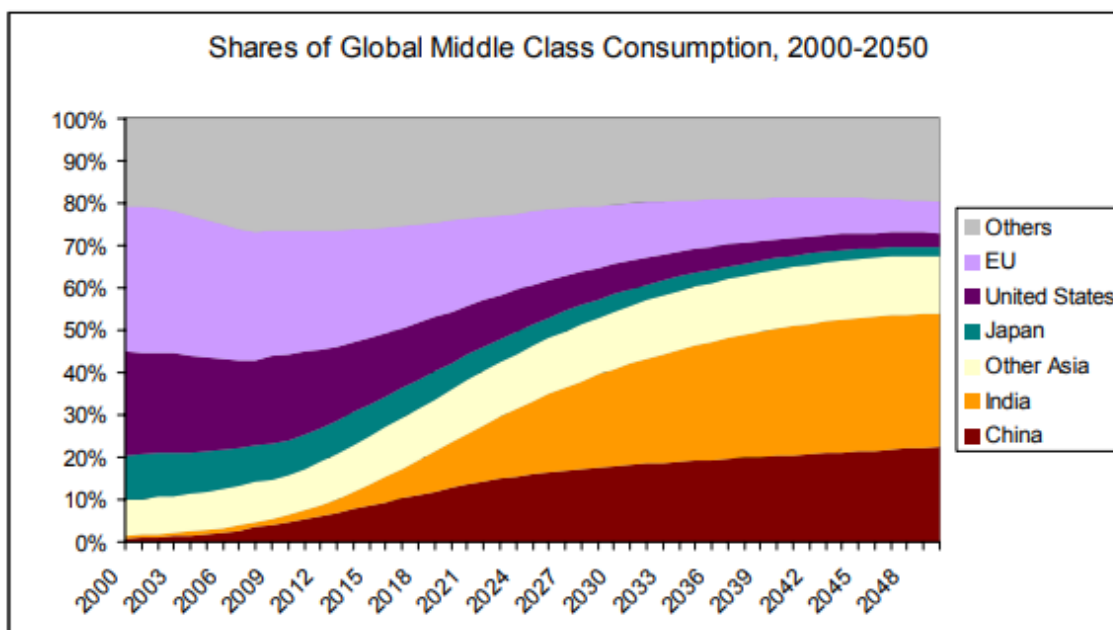
---

<sup>20</sup> Brookings. *A dozen ways to be middle class* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.brookings.edu/interactives/a-dozen-ways-to-be-middle-class/>

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> OECD. *The Emerging Middle Class in Developing Countries* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries\\_5kmp8lncrns-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries_5kmp8lncrns-en)

**Graf 2:** Podíl střední třídy na spotřebě v letech 2000 až 2050



Zdroj: OECD. *The Emerging Middle Class in Developing Countries* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries\\_5kmmmp8lncrns-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries_5kmmmp8lncrns-en)

Tento graf nám dokazuje a potvrzuje značný význam asijského trhu v následujících dekádách. Zatímco na počátku nynějšího století připadala jedna desetina světové spotřeby učiněné střední třídou na Japonsko, 25 % statků bylo spotřebováváno ve Spojených státech a 35 % připadalo na země Evropské unie, výše uvedený graf zobrazuje současný trend růstu spotřeby střední třídy v asijských zemích a naopak pokles v zemích EU, USA a Japonska. V roce 2050 tak bude 20 % statků spotřebováváno střední třídou v Číně, dalších 30 % indickou střední třídou a 10 % zbylými státy Asie. Celkem tedy bude připadat asijské střední třídě 60 % veškeré spotřeby. Vyspělé země, tedy země EU, Japonsko a USA budou představovat pouze přibližně 20 % světové spotřeby střední třídy.<sup>23</sup>

Jak vidíme, asijský trh skýtá mnohé příležitosti. Přestože je z grafu patrný značný podíl Indie na budoucí spotřebě, v současné době je tempo růstu nižší než v případě Číny. Expanze na čínský trh nicméně může společnosti do budoucna usnadnit proniknutí i na ostatní trhy v rámci tohoto kontinentu, například trh indický.

<sup>23</sup> OECD. *The Emerging Middle Class in Developing Countries* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries\\_5kmmmp8lncrns-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries_5kmmmp8lncrns-en)

### 1.2.3 Společnost, kultura a tradice

Významným faktorem, který hraje roli při poznávání potenciálních zákazníků ale i obchodních partnerů je kultura dané země. Již jsme zmínili, že porozumění a jednání v souladu s ní je klíčovým prvkem k úspěchu. Kulturu lze definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.<sup>24</sup>

Kultuře se jedinci celý svůj život učí, a to zejména nápodobou. Kultura se tak přenáší z generace na generaci a každý jedinec se v průběhu naučí totéž. Tyto základní hodnoty, které mu byly vštípeny, pak dodržuje a řídí se jimi, pokud nechce být ze společnosti vyloučen. I když je kultura specifická a dá se říci že je relativně stabilním faktorem, přesto podléhá určitým mezigeneračním změnám. Představme si například, co bylo nepřipustné v mládí našich prarodičů a kam se tyto hranice doposud posunuly. Je tedy vidět jakýsi posun ve vnímání, tradicích a hodnotách. Vývoj těchto změn je však zpravidla pomalý, výjimku mohou tvořit například státní převraty, války anebo revoluce.

Jednotlivé kultury se od sebe více či méně odlišují, a to v mnoha faktorech. Důležitou součástí kultury a jednou z hlavních odlišností mezi nimi je jazyk. Častou příčinou nedorozumění bývá také špatná interpretace neverbální komunikace. Ta zahrnuje například gesta, mimiku, oční kontakt, způsoby zdravení a podání rukou. Jako příklad můžeme uvést rozdíl mezi vnímáním intenzivního očního kontaktu v západním a východním světě. Zatímco na západě je znakem toho, že partnera vnímáte a dáváte pozor na to, co říká, asijské země v něm shledají spíše nátlak, snahu prokouknout situaci.<sup>25</sup> Takovýchto příkladů, kdy je chování jedince v každé kultuře vnímáno odlišně, bychom mohli jmenovat více. Další faktory mohou zahrnovat například způsob myšlení anebo oblékání.

Chování, tradice a zvyky jsou každé kultuře specifické. Významný vliv na jejich utváření má také náboženství, v případě Číny bychom mohli jmenovat i učení Konfuciovo, které výrazně ovlivňuje smýšlení, chování a hodnoty mnoha Číňanů. Konfucius se věnoval mimo jiné principům chování ve společnosti. Ve své knize *Li-t'i* (Kniha zvyků) pojednává o etiketě a správném jednání v každodenním životě. Jednoduše lze říci, že se jedná o jakýsi návod,

---

<sup>24</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 31. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>25</sup> ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003, 172 s. ISBN: 80-86419-28-2.

jak se chovat a jak jednat, zatímco se řídíte 5 základními elementy života, jimiž jsou oheň, země, kov, voda a dřevo. Jak již bylo zmíněno, Konfuciovo učení má stále mnohé dopady na obyvatele Číny a ovlivňuje tak jejich hodnoty, vnímání a způsob jednání.<sup>26</sup>

Kultura však kromě již výše zmíněných aspektů zahrnuje i širokou škálu dalších, jako například instituce, umění, tradiční čínskou medicínu, svátky a zvyky s nimi spojené, kuchyni a další.

Specifikům jednotlivých kultur a jejich odlišnostmi mezi jednotlivými zeměmi se věnoval Geert Hofstede, kdy vymezil tzv. dimenze kultury. Těm bude věnována pozornost ve druhé kapitole této práce.

V souvislosti s čínskou kulturou bych však ráda zmínila a vyzdvihla dva koncepty, a to koncept tváře neboli Mianzi, a Guanxi.

Mianzi neboli tvář, představuje postavení, prestiž, obraz jednotlivce ve společnosti. Je to nástroj, který ve společnosti zajišťuje a udržuje harmonii. Tvář je možné ztratit, získat, můžeme také někomu pomoci ji získat anebo ztratit. V praxi bychom se měli vyhnout tomu, abychom tvář ztratili a tomu, aby ji kvůli našemu jednání ztratil někdo jiný. K tomu může dojít například nezdvořilým chováním, urážkami anebo poukázáním na cizí chybu apod. Získat ji naopak můžeme například projevem úcty.<sup>27</sup>

Kulturní koncept Guanxi představuje pevné, silné a blízké vazby mezi jedinci v úzkém okruhu. Guanxi tak v praxi znamená, že se jedinci v rámci této skupiny o sebe starají, poskytují si laskavosti, jsou vzájemně propojeni, znají se a tím pádem si důvěřují. Jde tedy o jakýsi koncept vtažů a kontaktů, a pokud patříte do této skupiny, automaticky vám z ní plynou značné benefity.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> National Geographic. *Why Is Confucius Still Relevant Today? His Sound Bites Hold Up* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://news.nationalgeographic.com/2015/03/150325-confucius-china-asia-philosophy-communist-party-ngbooktalk/>

<sup>27</sup> The Greater China Journal. *The Concept of Face in Chinese Culture and the Difference Between Mianzi and Lian* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://china-journal.org/2017/02/25/the-concept-of-face-in-chinese-culture-and-the-difference-between-mianzi-and-lian/>

<sup>28</sup> Asia Media Centre. *Chinese business values: Guanxi, mianzi, renqing* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.asiamediacentre.org.nz/features/chinese-business-values-guanxi-mianzi-renqing/>

## 1.3 Ekonomická situace

V této podkapitole se zaměříme na ekonomický vývoj země. Ten bude demonstrován na základě vývoje základních makroekonomických ukazatelů v posledních letech, čemuž je věnována první část této podkapitoly. Následně se budeme stručně zabývat hospodářskou politikou Číny.

### 1.3.1 Vývoj základních makroekonomických ukazatelů

Již jsme zmínili, že Čína patří k největším ekonomikám světa. Dle statistik Mezinárodního měnového fondu dosahoval v roce 2017 **hrubý domácí produkt** země 12 bilionů amerických dolarů. Jedná se o druhou největší ekonomiku světa, hned za Spojenými státy americkými, jejichž HDP činil téhož roku téměř 20 bilionů dolarů.<sup>29</sup> Pro doplnění a lepší představu je vhodné uvést, že hrubý domácí produkt světa v roce 2017 dosahoval výše 80 bilionů dolarů.<sup>30</sup> Čína se tak v uplynulém roce podílela na světovém HDP 15 procenty.

Hrubý domácí produkt Číny přesáhl hranici 1 bilionu dolarů poprvé v roce 1998. Hranice deseti bilionů USD byla dosažena roku 2014.<sup>31</sup> Jak můžeme vidět v následujícím grafu, čínský produkt zaznamenal v posledních dvou dekadách prudký nárůst. Povšimněme si také, že v období světové finanční krize v letech 2008–2009 nedošlo k poklesu HDP oproti předešlému roku, došlo pouze ke zpomalení tempa růstu. MMF predikuje růst této veličiny i v následujících letech, přičemž by měl HDP Číny v roce 2023 dosáhnout téměř dvaceti miliard USD.<sup>32</sup>

Vývoj absolutní hodnoty hrubého domácího produktu Číny od 80. let minulého století po současnost je vyobrazen na následujícím grafu.

---

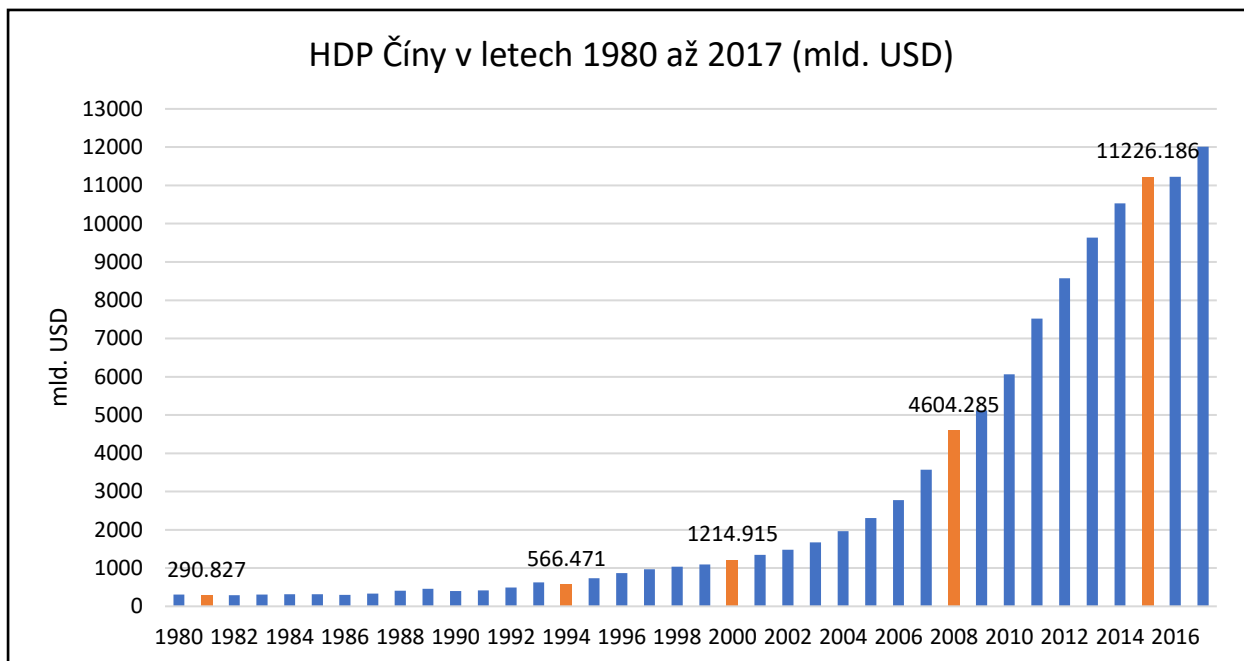
<sup>29</sup> International Monetary Fund. *World Economic Outlook (October 2018): GDP, current prices* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>

<sup>32</sup> Ibid.

**Graf 3:** HDP Číny v letech 1980 až 2017 (mld. USD)



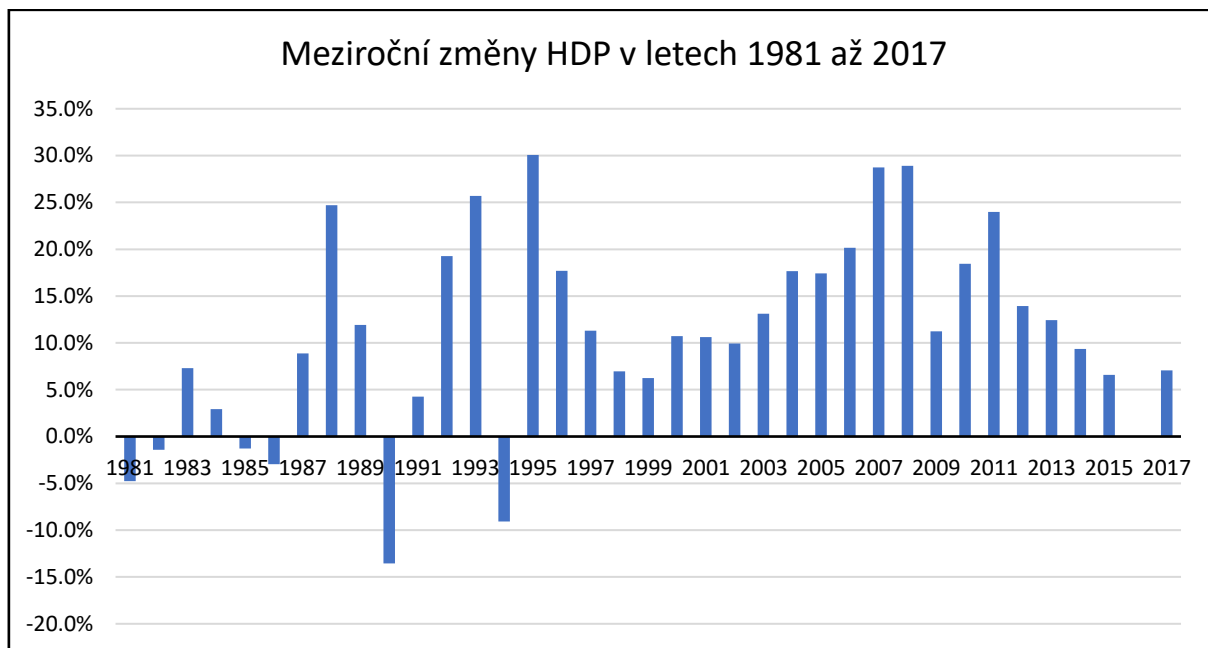
Zdroj: International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-25].  
Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>. Vlastní zpracování.

Pro úplnost a zajímavost je třeba uvést i **podíl sektorů na tvorbě HDP**. V současnosti je hlavním tahounem ekonomiky sektor služeb, který se v roce 2016 podílel na tvorbě HDP země přibližně 52 procenty. Co se týče průmyslu, jeho podíl na HDP klesá – v roce 2016 se podílel na tvorbě HDP 40 procenty. Sektor služeb je pro ekonomiku významnějším než sektor průmyslu již od roku 2012. Podobně je to i se zaměstnaností v jednotlivých sektorech, kdy roste podíl zaměstnaných osob v terciéru, zatímco klesá podíl zaměstnaných v sektoru primárním. U zaměstnanosti v sekundéru došlo v posledních letech jen k mírnému nárůstu podílu zaměstnaných osob v tomto sektoru.<sup>33</sup>

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj čínského HDP v absolutních hodnotách. Abychom však byly schopni lépe posoudit vývoj tohoto ukazatele, je třeba zaměřit se i na jeho **meziroční změny**, tedy zda došlo k růstu anebo poklesu HDP vždy oproti předchozímu roku a jak velká tato změna byla (v procentním vyjádření). Tyto údaje zobrazuje následující graf.

<sup>33</sup> International Monetary Fund. *People's Republic of China: 2017 Article IV Consultation-Press Release* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/08/15/People-s-Republic-of-China-2017-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-45170>

**Graf 4:** Vývoj HDP v letech 1981 až 2017 (meziroční změny, %)



Zdroj: International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-25].  
Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>. Vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět, produkt země až na výjimky má tendenci růst. Zde však lze vypočítat trend již naznačený v úvodu této práce, a to klesající tempo růstu této veličiny. Zatímco v letech 1995 anebo 2008 a 2009 vzrostl produkt vždy oproti roku předešlému o téměř 30 %, v posledních letech bylo opět zaznamenáno zpomalení růstu ekonomiky. Vidíme, že například mezi lety 2015 a 2016 nedošlo téměř k žádné změně a HDP byl v obou letech stejný.<sup>34</sup>

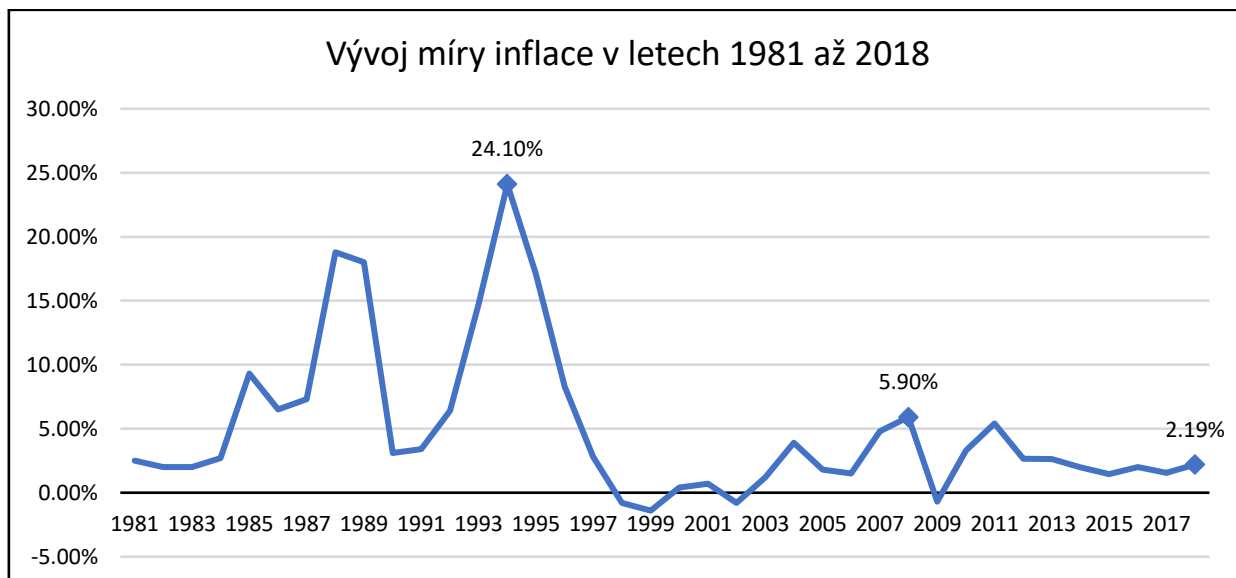
Trend zpomalování ekonomiky je však většinou považován za přirozená a žádoucí, jelikož právě toto zpomalení má za následek jistou transformaci, kdy dochází k produkci s vyšší přidanou hodnotou a tím pádem i k vyšší kvalitě růstu společnosti.<sup>35</sup>

Dalším významným makroekonomickým ukazatelem, kterým se budeme zabývat, je míra **inflace**. Vývoj míry inflace, tedy meziroční změny spotřebitelských cen, od 80. let minulého století po současnost, měřenou indexem spotřebitelských cen, je vyobrazen na následujícím grafu.

<sup>34</sup> International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-25].  
Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>

<sup>35</sup> Forbes. *The Reality Of China's Economic Slowdown* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/yuwahedrickwong/2018/08/23/the-reality-of-chinas-economic-slowdown/#2dc1a4554d86>

**Graf 5:** Vývoj míry inflace v letech 1981 až 2018



Zdroj: International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-26].  
Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>. Vlastní zpracování.

Jak vidíme, koncem minulého století se Čína potýkala se silnějšími inflačními tlaky, kdy růst všeobecné cenové hladiny dosahoval i hodnot vyšších než 10 %. Od roku 1994, kdy ceny oproti předchozímu roku vzrostly o 24 %, docházelo ke zpomalování tempa inflace (tedy dezinflaci) a ceny rostly pomaleji. Koncem minulého století, tedy v letech 1998 a 1999 ceny dokonce klesaly. Ekonomika se nacházela v deflaci také roku 2009, tedy po propuknutí světové finanční krize. Můžeme však vidět, že pokles cen nebyl příliš velký – deflace tohoto roku dosahovala 0,7 %. Ceny tedy poklesly o méně než jedno procento a jak si můžeme povšimnout, v následujících letech již opět rostly.<sup>36</sup>

V posledních letech dosahuje inflace hodnot kolem jednoho až dvou procent. Jak můžeme vidět výše, inflace v současnosti dosahuje výše 2,1 %.<sup>37</sup> Tato hodnota je ve skutečnosti mírně vyšší, než bylo původně odhadováno experty z agentury Reuters. Nárůst spotřebitelské inflace v posledních měsících byl způsoben zejména růstem cen potravinářských výrobků.

<sup>36</sup> International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-26].  
Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>

<sup>37</sup> Ibid.



Jedním z důvodů vyšších cen pro spotřebitele je uvalení odvetných cel na dovozové zboží ze Spojených států, které se tak pro obyvatele stalo dražším.<sup>38</sup>

Mezinárodním měnovým fondem je na následujících pět let predikována inflace mezi dvěma až třemi procenty.<sup>39</sup>

Dalším ekonomickým indikátorem stavu ekonomiky je *míra nezaměstnanosti*. Dle MMF dosahuje tato míra čtyř procent a pokud se podíváme na statistiky, zjistíme, že tato míra nevykazuje přílišné výkyvy. V roce 1980 činila míra inflace 4,9 %, v následujících letech pak docházelo k jejímu poklesu, a to až na 1,8 % v roce 1985. Koncem minulého století se pohybovala vždy okolo dvou až tří procent, od roku 2002 je však poměrně stabilní a dosahuje výše okolo 4 %.<sup>40</sup>

Stručně zmínit bychom měli také *investiční činnost a tvorbu úspor*. Investice mají poměrně velký význam, jelikož jejich výše dosahuje přibližně 45 % hrubého domácího produktu země. Významné jsou i hrubé národní úspory, jelikož jejich výše dosahuje taktéž vysokých, přibližně stejných hodnot.<sup>41</sup>

Nesmíme opomenout zmínit také *vládní příjmy a výdaje*. Jejich vývoj demonstruje následující graf, který zobrazuje příjmy do státního rozpočtu a vládní výdaje jako procento HDP v daném roce. Relativní vyjádření vztažené k hodnotě produktu země je použito kvůli lepší uchopitelnosti a lepší vypovídací schopnosti, jelikož jak jsme si již ukázali, HDP v průběhu let značně rostl, a proto je nezbytné, aby i tyto výdaje byly poměřeny právě s vývojem tohoto ukazatele. Z tohoto důvodu nejsou uvedeny hodnoty absolutní.

---

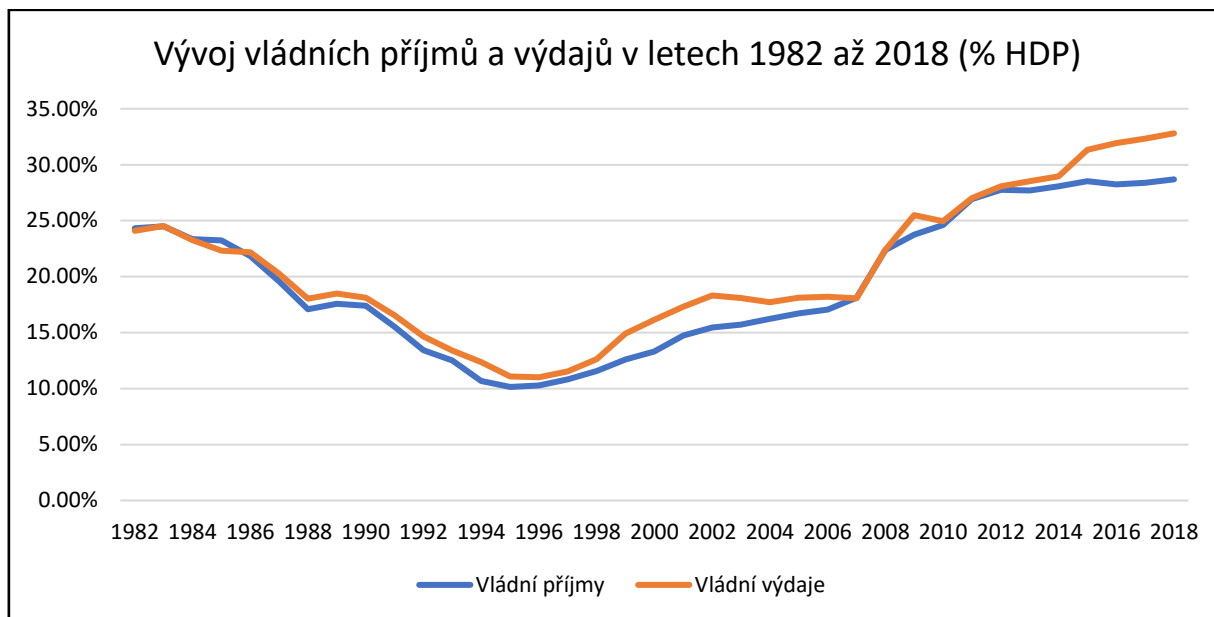
<sup>38</sup> CNBC. *China's July factory inflation slows but consumer prices accelerate* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2018/08/09/china-cpi-cpi-ppi-rises-above-expectations-in-july-from-a-year-ago.html>

<sup>39</sup> International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

**Graf 6:** Vládní příjmy a výdaje v letech 1982-2018 (% HDP)



Zdroj: International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-26].  
Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>. Vlastní zpracování.

Jak vidíme, na počátku 80. let minulého století činily příjmy do státního rozpočtu přibližně 25 % HDP, v následujících letech však jejich hodnota relativně klesala. V posledních dvou dekádách však jak příjmy, tak výdaje vlády rostly a dosahovaly přibližně stejné výše. Můžeme si také povšimnout, že vládní výdaje jsou zpravidla větší než její příjmy, avšak jak již bylo řešeno, jejich výše je jak v absolutní, tak v relativní výši přibližně stejná.<sup>42</sup>

Zmínit je však třeba i rostoucí **zadlužení**, které je v současnosti jedním z řešených problémů. Zatímco na počátku nynějšího století vládní dluh činil přibližně 20 % HDP země, v současnosti dosahuje poloviční výše ročního HDP země, přičemž je predikován jeho další růst.<sup>43</sup> Větším problémem však je rostoucí zadlužení soukromého sektoru, kdy zadlužení domácností se od počátku nynějšího století více než ztrojnásobilo a v roce 2016 dosahovalo výše přibližně 30 % HDP. Zadlužení firem se téměř zdvojnásobilo a téhož roku dosáhlo extrémní výše, a to necelých 200 % HDP. V současnosti se tak celkový dluh země pohybuje okolo 300 % HDP.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-26].  
Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Roklen24. *Obávaný čínský dluh v grafech: Kde se skrývá problém?* [online]. [cit. 2018-10-26].  
Dostupné z: <https://roklén24.cz/a/wBJmd/obavany-cinsky-dluh-v-grafech-kde-se-skriva-problem>

### 1.3.2 Hospodářská politika státu

Významný hospodářský rozvoj Číny můžeme pozorovat od 80. let minulého století jako důsledek reformy komunistického politika Tenga Siao-pchinga. Právě díky jeho reformám, které směřovaly zejména na otevírání se světu, se v průběhu čtyř dekad se Čína z agrární zaostalé a nevýrazné země stala světovou velmocí. Tehdy došlo k výrazné transformaci a z autokratického socialistického systému se ekonomika začala orientovat na tržní systém. Právě díky těmto reformám začala ekonomika prosperovat a brzy se jí podařilo stát se jednou z nejvýznamnějších ekonomik světa. Blahobyt obyvatel a celková životní úroveň v zemi od té doby také roste, přestože existuje mnoho politických zásahů a kontrol.<sup>45</sup>

Co se týče politik ekonomického a sociálního rozvoje, ráda bych se stručně zmínila o tzv. pětiletkách. Jedná se o plány hospodářských a sociálních reform a vývoje, které jsou předpokladem pro růst čínské ekonomiky, kde jsou stanoveny milníky vždy na období pěti let. V současnosti se země snaží plnit cíle již třinácté pětiletky, kde byly stanoveny cíle k dosažení v rozmezí let 2016 až 2020. Čína si na toto pětileté období stanovila přibližně 100 cílů, které se dotýkají mnoha oblastí.<sup>46</sup>

Třináctá pětiletka se zaměřuje zejména na udržitelný růst země, který by měl být sice méně dynamický než v uplynulých letech, nicméně by mělo jít o růst dlouhodobější a kvalitnější (tedy inovativní rozvoj). Dále jsou stanoveny cíle týkající se otevřenosti ekonomiky a finančního trhu, směnivosti čínské měny – renminbi, reformy finančního a penzijního systému, snížení chudoby a liberalizaci. Čína také cílí na přilákání zahraničních investorů, čímž dochází k otevírání sektorů investorům. V souvislosti s tím se země snaží o snížení restrikcí a byrokratických překážek, podporu zahraničních investorů, posílení tržních principů se snahou minimalizovat zásahy do ekonomiky a další.<sup>47</sup> Podpora přílivu zahraničních investic spolu se snahou zlepšit podmínky pro podnikatele a omezit administrativní překážky by tak měla do budoucna usnadnit zahraničním exportérům a investorům vstup na daný trh.

---

<sup>45</sup> BBC. *Xinhua praises Deng Xiaoping's contribution to China's development* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/460747870?accountid=17203>

<sup>46</sup> Pakistan & Gulf Economist; Karachi. *Shipping news - WHAT'S FOR SHIPPING IN CHINA'S 13TH 5-YEAR PLAN?* (2016). Pakistan & Gulf Economist, 35(11), 36 [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1785515679?accountid=17203>

<sup>47</sup> Permanent Mission of the People's Republic of China to the UN. *Highlights of proposals for China's 13th Five-Year Plan* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <http://www.china-un.org/eng/zt/China123456/>

Další významnou oblastí je například životní prostředí a jeho ochrana. Prudký nárůst emisí v uplynulých letech staví politiky na ochranu tamního životního prostředí do popředí. Není také divu, pokud se podíváme například na statistiky emisí oxidu uhličitého. Roku 2000 bylo Čínou do ovzduší vypuštěno téměř 2,7 metrických tun emisí na jednoho obyvatele. V roce 2014 již však tato hodnota dosahovala výše přes 7,5 metrických tun emisí CO<sub>2</sub>.<sup>48</sup> Jak jsme si demonstrovali, problém se znečištěním ovzduší je značný. Snižování emisí je tak jedním z cílů třinácté pětiletky. Čína tak v současnosti usiluje především o rozmach využití obnovitelných zdrojů a naopak snižování produkce uhlí a uzavírání neekologických provozů.<sup>49</sup>

## 1.4 Vývoj zahraničního obchodu

Další významnou oblastí je zapojení země do mezinárodního obchodu. V této podkapitole se zaměříme jednak na statistiky týkající se obchodu země s ostatními ekonomikami, jež jsou pro Čínu významnými obchodními partnery, jakožto i jeho komoditní strukturu. Následně se zaměříme na vývoj a význam vzájemného obchodu mezi Čínou a Českou republikou.

### 1.4.1 Zahraniční obchod Číny

Nejprve se podívejme na statistiky obchodu se zbožím, trend jeho vývoje, a jeho teritoriální a komoditní strukturu. Následně se budeme stručně zabývat i obchodem se službami.

Čína je zemí s významným zapojením do mezinárodního obchodu, jelikož exporty ze země tvoří téměř 13 % všech světových vývozů, což ji staví do postavení největšího světového exportéra zboží. Pokud jde o importy, Čína je druhým největším importérem zboží, a to hned za Spojenými státy, s celkovým podílem 10 % na světovém dovozu.<sup>50</sup> Vývoj čínského exportu a importu zboží v letech 2001 až 2017 zobrazuje následující graf.

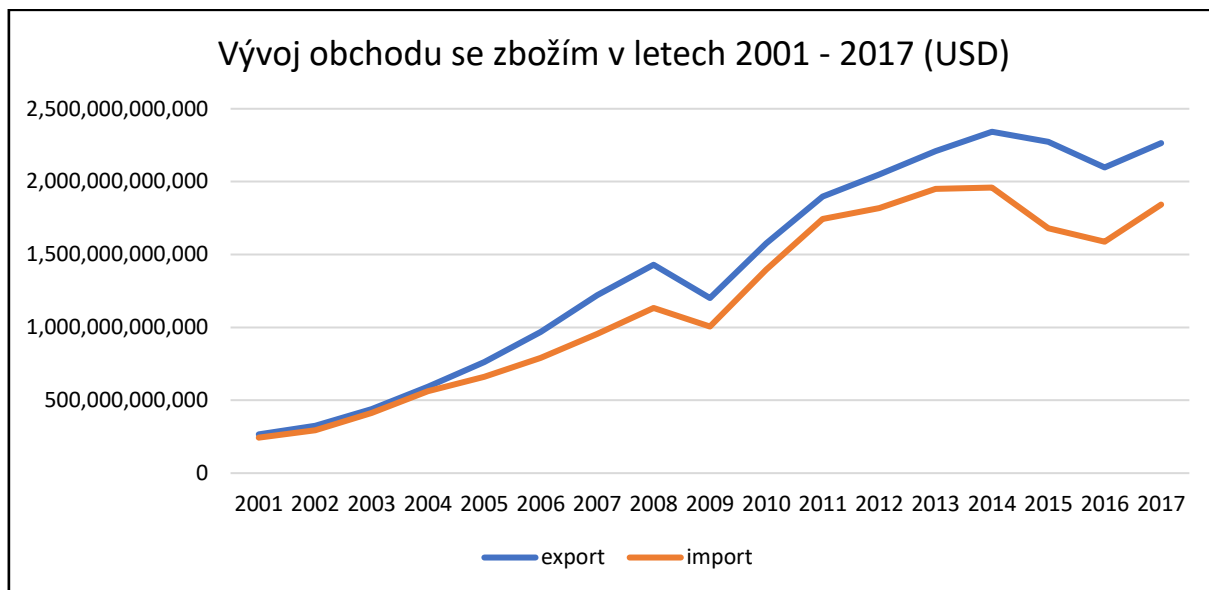
---

<sup>48</sup> The World Bank. *CO2 emissions (metric tons per capita)* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.PC?locations=CN>

<sup>49</sup> GlobalData Events. *China's 13th five year plan and low carbon growth* (2016). London: Global Data Ltd. [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1778384381?accountid=17203>

<sup>50</sup> International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>

**Graf 7:** Obchod se zbožím v letech 2001 až 2017 (USD)



Zdroj: International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>. Vlastní zpracování.

Jak vidíme, ještě na počátku století byl objem obchodu Číny, a to jak exportu tak importu, poměrně malý. Export i import dosahovaly výše přibližně čtvrtiny bilionu amerických dolarů. Povšimněme si prudkého nárůstu objemu obchodu v posledních dvou dekáдах, kdy v loňském roce bylo exportováno zboží v hodnotě téměř 2,3 bilionu amerických dolarů a do země importováno zboží o hodnotě necelých 2 bilionů dolarů.<sup>51</sup>

Lze tedy konstatovat, že obě tyto veličiny zpravidla, až na výjimky v roce 2009 a mezi lety 2014-2016 rostou. Podívejme se však i na tempo jejich růstu. Růst exportů na počátku století byl zpravidla silnější a meziroční nárůst objemu exportovaného zboží se pohyboval mezi 20 až 35 %. Od roku 2011 však exporty rostou pomaleji a vykazují tak roční přírůstky o výši přibližně 8 % jejich předchozí hodnoty. Největší propad exportů, a to o 16 %, byl zaznamenán v období již zmíněné finanční krize. Co se týče importů, i zde je vývoj velmi obdobný, i když nárůst importovaného zboží vykazuje zpravidla vyšší hodnoty. Naopak v době krize byly importy zboží postiženy méně a jejich propad byl nižší ve srovnání s hodnotou exportovaného zboží. V uplynulém roce došlo k růstu dovozu o 16 % oproti roku 2016, zatímco exporty

<sup>51</sup> International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>

vzrostly jen o 8 procent.<sup>52</sup> Z výše uvedeného grafu a statistik však vyplývá, že přestože importy rostou rychleji než exporty, rozdíl těchto hodnot není příliš velký a země má kladnou bilanci obchodu se zbožím.

Co se týče komoditní struktury obchodu, zde jak v exportu tak i u importu dominují elektrické stroje a zařízení s podílem přibližně 25 % na vývozu i dovozu. Dalšími významnými dovozovými položkami jsou minerální paliva, stroje a mechanická zařízení, lékařská zařízení, vozidla, plasty a výrobky z nich anebo chemikálie. V případě exportů se se na vývozu významně podílejí stroje a mechanická zařízení, nábytek, oděvy a doplňky, lékařská a jiná zařízení, plasty, vozidla, výrobky ze železa a oceli a hračky.<sup>53</sup>

Pokud jde o čínské exporty, mezi hlavní importéry čínského zboží patří USA, kam v loňském roce směřovalo 19 % všech čínských exportů, dále pak Hongkong, Japonsko, Jižní Korea, Vietnam a Německo. Mezi největšími evropskými importéry zboží z Číny kromě již zmíněného Německa patří Nizozemsko, Velká Británie a Itálie. Celkově do zemí Evropské unie směřuje přibližně 16,5 % čínských exportů.<sup>54</sup>

Čínské importy pocházejí nejčastěji z Jižní Korey (10 %), Japonska, Tchaj-peje, USA a Německa. Zboží z EU se podílí na čínských importech 13 procenty a dle statistik význam EU měřen podílem zboží ze zemí unie na celkovém čínském importu roste, nicméně velmi pomalu.<sup>55</sup>

Co se týče obchodu se službami, i zde je Čína významným hráčem – země je pátým největším exportérem a druhým největším importérem služeb.<sup>56</sup> Na začátku si opět ukážeme vývoj exportu a importu služeb prostřednictvím grafu, který vidíme níže.

---

<sup>52</sup> International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>

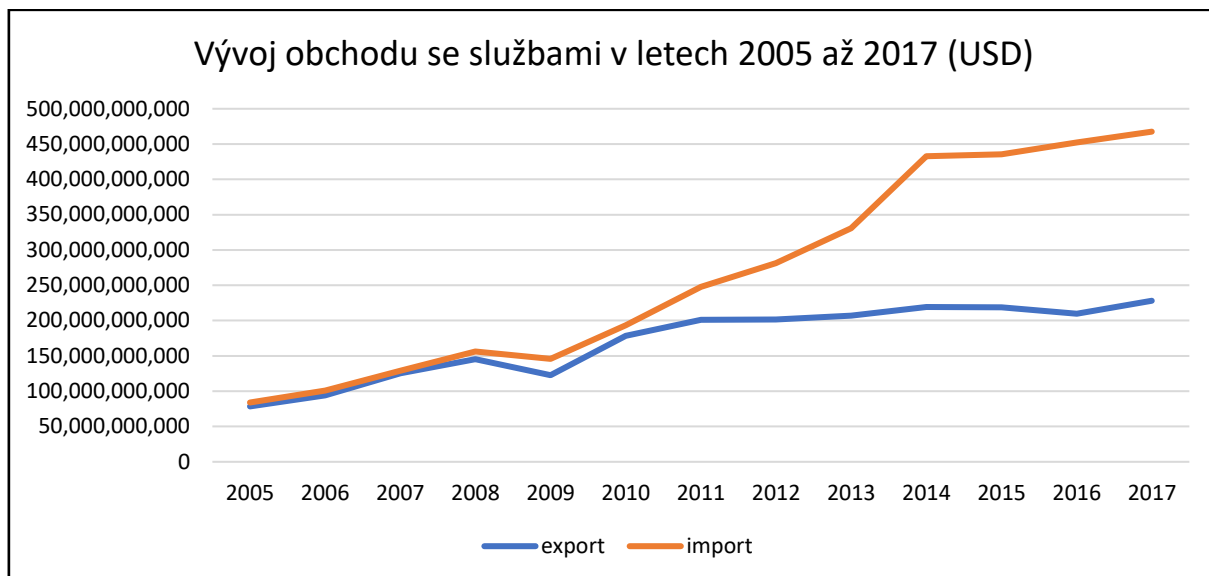
<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

**Graf 8:** Obchod se službami v letech 2005-2017 (USD)



Zdroj: International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>. Vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že i obchod se službami je pro Čínu významný a rychle roste. Povšimněme si, že na rozdíl od obchodu se službami, kde země vykazovala přebytky, naopak v případě obchodu se službami vykazuje deficit této balance – importy tedy výrazně převyšují exporty služeb.

Pokud jde o export, jedná se nejčastěji o služby komerční a obchodní, dále jsou významné také cestování, doprava a telekomunikace. V případě importu dominují služby komerční, cestování a doprava, a jiné obchodní služby. Jak vidíme, jedná se o ty samé služby, jen s rozdílným podílem.<sup>57</sup>

Mezi země, kterým jsou nejčastěji služby poskytovány, patří Hongkong (29 %), USA (15 %), Japonsko (5 %) a Jižní Korea (5 %). Mezi nejčastější exportéry služeb do Číny patří USA a Hongkong s 19,5 procenty, dále Japonsko s 6,5 % a Velká Británie s necelými 5 %.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>

<sup>58</sup> Ibid.

### 1.4.2 Vývoj a význam vzájemného obchodu mezi Českou republikou a Čínou

V této části práce se zaměříme na vzájemný obchod se zbožím mezi uvedenými zeměmi, tedy Čínskou lidovou republikou a Českou republikou. Stručně se budeme zabývat objemem a jeho komoditní strukturou. Jelikož vzájemný obchod se službami nedosahuje významných hodnot a pro účely této práce není analýza vzájemného obchodu se službami stěžejní, nebude jí zde věnována pozornost.

Co se týče českého vývozu do Číny, ten v současnosti není příliš významný. České zboží tvořilo pouze 0,13 % celkového čínského importu. Ačkoliv hodnota českého exportu do ČLR roste, jeho podíl na celkovém importu Číny zůstává přibližně stejný. Pokud jde o komoditní strukturu českého vývozu na čínský trh, jedná se převážně o stroje a jiná zařízení a vozidla.<sup>59</sup> Ani pro Českou republiku není Čína jako importér českého zboží příliš významná. Do Číny směřovalo v roce 2017 jen 1 % českého vývozu.<sup>60</sup> Největší část českého exportu směřuje do zemí Evropské unie, což značí přílišnou závislost na těchto zemích a nízkou diverzifikaci.

Pokud jde o importy České republiky z Číny, zde je situace odlišná, jelikož Čína je druhým největším exportérem do ČR, a to hned za Německem. Zboží z ČLR tak představuje přibližně 12 % českého importu a jejich podíl na dovozu se zvyšuje. Pokud jde o dovozové zboží, největší část je opět tvořena strojními zařízeními. Podíl hraček, dopravních prostředků, oblečení a doplňků a jiných statků není příliš vysoký.<sup>61</sup>

## 1.5 Politická situace a legislativa

Další oblastí, kterou musí zahraniční společnost analyzovat a posoudit, je politické a právní prostředí země, na jejíž trh zamýšlí vstoupit anebo kam hodlá investovat. Politické prostředí a legislativa je tak jedním z nejdůležitějších faktorů, na jehož základě učiní exportér anebo investor rozhodnutí o tom, zda na daný trh vstoupí a jaká forma vstupu bude zvolena.

Při zkoumání politického prostředí je pro nás klíkových hned několik aspektů, jimiž jsou mimo jiné jeho stabilita, politické vazby a členství v mezinárodních organizacích a uskupeních,

---

<sup>59</sup> International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.



korupční prostředí, právní úprava podnikání a vztah k zahraničním subjektům.<sup>62</sup> Cílem této práce není detailní prozkoumání a analýza všech těchto faktorů, nicméně je vhodné a žádoucí mít o nich základní přehled.

Již jsme naznačili, že čínské investiční a podnikatelské prostředí je do značné míry restriktivní. Čína dokonce neumožňuje vstup zahraničních investorů v určitých odvětvích, naopak jej ale podporuje v takových sektorech, které jí pomohou dosáhnout toho, že bude růst ekonomiky tažen hlavně inovacemi. Právě z toho důvodu je otevřena investorům, kteří tak přináší své odborné znalosti a technologie, díky kterým může provádět výzkumy a přispět tak ekonomice k tvorbě náročnějších produktů s vyšší přidanou hodnotou.<sup>63</sup>

Přestože se země do jisté míry snaží usnadnit zahraničním investorům vstup na daný trh, stále v zemi přetrvává tendence k upřednostňování domácích produktů a domácích firem. Mnohé politiky jsou tak vůči zahraničním investorům do značné míry diskriminační a může být velmi náročné je splnit.

Tuto skutečnost potvrzuje i index ekonomické svobody, který řadí Čínu na 110. příčku z celkově 180 hodnocených zemí, a Čína tak patří k zemím, které jsou „převážně nesvobodné“.<sup>64</sup>

Na tomto místě bych ráda zmínila agenturu COFACE, která hodnotí nejen politická, ale i ekonomická rizika 160 zemí. Země jsou zařazeny do jedné ze sedmi kategorií dle toho, jaké politické a ekonomické riziko představují pro potenciální investory. Podle míry rizika tak jsou země zařazeny do kategorie A1, A2, A3, A4, B, C nebo D, přičemž kategorie A1 představuje velmi stabilní prostředí a téměř žádné riziko, naopak kategorie D představuje vysoce rizikové prostředí. Země s nejpříjemnějšími riziky nalezneme v kategoriích typu A.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 28. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>63</sup> U.S. Department of State. *Investment Climate Statements for 2017: China* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2017investmentclimatestatements/index.htm?year=2017&dliid=269807#wrapper>

<sup>64</sup> The Heritage Foundation. *Country Rankings* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.heritage.org/index/ranking>

<sup>65</sup> COFACE. *Ekonomické analýzy* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Ekonomicke-analyzy>

Čína spadá v současnosti do kategorie B. Dle této metodiky je tedy země nestabilní a její podnikatelské prostředí není pro zahraniční investory příznivé, ba naopak je spíše problematické. Země tak vyznačuje značné riziko.<sup>66</sup> Pro porovnání je vhodné uvést, že Česká republika je zařazena do kategorie A2 a řadí se tak k zemím, jejichž podnikatelské prostředí, ekonomická a politická situace je příznivá a celková úroveň rizika poměrně nízká.<sup>67</sup>

Co se týče korupčního prostředí, index vnímání korupce, měřen organizací Transparency International, v dané zemi dosahuje hodnoty 41 bodů. Korupce je hodnocena na škále od 0 do 100 bodů, přičemž nula znamená vysokou míru korupce a hodnota sto znamená naprosto nekorupční prostředí. Vidíme, korupční prostředí v dané zemi je značné. Čína se celkově mezi 180 hodnocenými zeměmi umísťuje na 77. místo.<sup>68</sup> Pro srovnání opět uvedeme bodové ohodnocení pro Českou republiku. Ta se s celkovým počtem 57 bodů umístila na 42. pozici.<sup>69</sup>

Mějme však na paměti, že se jedná o index vnímání korupce. V každé zemi však může být korupce vnímána jinak, a to s ohledem na již zmíněný kulturní aspekt. Co může být v jedné zemi již považováno za úplatek, tak nemusí být považováno v zemi jiné (například obdarování apod.). Pro správnou interpretaci a představu o korupčním prostředí je tak nutné znát tradice a zvyky místních obyvatel.

Co se týče mezinárodních uskupení, zejména důležitá je pro nás skutečnost, že se Čína stala v roce 2001 členem Světové obchodní organizace (WTO), jejímž cílem je odstraňování bariér vzájemného obchodu mezi jejími členy.<sup>70</sup> V souvislosti s obchodními spory s USA je také možné budoucí posílení obchodních vztahů Číny s ostatními asijskými zeměmi a také s EU, které může být doprovázeno dohodou o volném obchodu.

---

<sup>66</sup> COFACE. *Ekonomické analýzy: China* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Ekonomicke-analyzy/China>

<sup>67</sup> COFACE. *Ekonomické analýzy: Czech Republic* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Ekonomicke-analyzy/Czech-Republic>

<sup>68</sup> Transparency International. *China* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/country/CHN>

<sup>69</sup> Transparency International. *Czech Republic* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/country/CZE>

<sup>70</sup> World Trade Organization. *China and the WTO* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/china\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/china_e.htm)

## 1.6 Podnikatelské prostředí Číny

Posledním tématem, kterému se v této kapitole budeme věnovat, je podnikatelské prostředí dané země. Již jsme zmínili, že pro exportéry a investory je toto prostředí problematické zejména z důvodu existence byrokratických překážek a jiných omezení. Nyní se však pojďme tomuto tématu věnovat detailněji, přičemž se budeme soustředit nejen na administrativní překážky, ale i daňové a finanční hledisko, inovace, infrastrukturu a další aspekty, které podnikatelské prostředí ovlivňují.

Při analýze tohoto prostředí vyjdeme z reportů mezinárodních organizací, které se tomuto tématu věnují. Použity budou analýzy dvou organizací: Světového ekonomického fóra (WEF), které používá k analýze prostředí index globální konkurenceschopnosti, a Světové banky, která zkoumá míru regulací v zemi a tyto údaje publikuje v reportech Doing Business.

### 1.6.1 Index globální konkurenceschopnosti Číny

Světové ekonomické fórum vyhodnocuje prostředí a konkurenceschopnost ekonomik ve 137 zemích světa, přičemž je zkoumáno 12 pilířů: instituce a jejich efektivnost, infrastrukturu, makroekonomické prostředí, zdraví a základní vzdělání, vyšší vzdělání, efektivitu trhu se zbožím, efektivitu trhu práce, vývoj finančního trhu, technologickou připravenost, velikost trhu, sofistikovanost obchodu a inovace. Každé zemi je uděleno skóre od 1 do 7, přičemž 1 je nejhorší a 7 nejlepší možné ohodnocení.<sup>71</sup>

Roku 2012 se Čína umístila na 29. místě (z celkového počtu 144 hodnocených zemí), roku 2014 se posunula na místo 28. a v současnosti je s celkovým skórem 5 bodů na 27. místě z již zmíněných 137 hodnocených zemí.<sup>72</sup> Pro srovnání si uvedme i umístění České republiky: roku 2012 se ČR umístila jako 39. země, v následujícím roce došlo dokonce k propadu na 46. místo. Nyní je na 31. pozici se skórem 4,8 bodů.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

<sup>72</sup> World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018: China* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=CHN>

<sup>73</sup> World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018: Czech Republic* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=CZE>

Pojďme se nyní podívat, jak obstála Čína v jednotlivých kategoriích. Bodové ohodnocení a celkové pořadí za každý hodnocený pilíř uvádí následující tabulka.

**Tabulka 1:** Index globální konkurenceschopnosti Číny dle pilířů

| Pilíř                             | Skóre | Pořadí |
|-----------------------------------|-------|--------|
| <b>Instituce</b>                  | 4,4   | 41.    |
| <b>Infrastruktura</b>             | 4,7   | 46.    |
| <b>Makroekonomické prostředí</b>  | 6,0   | 17.    |
| <b>Zdraví a základní vzdělání</b> | 6,2   | 40.    |
| <b>Vyšší vzdělání</b>             | 4,8   | 47.    |
| <b>Efektivita trhu se zbožím</b>  | 4,5   | 46.    |
| <b>Efektivita trhu práce</b>      | 4,5   | 38.    |
| <b>Vývoj finančního trhu</b>      | 4,2   | 48.    |
| <b>Technologická připravenost</b> | 4,2   | 73.    |
| <b>Velikost trhu</b>              | 7,0   | 1.     |
| <b>Sofistikovanost obchodu</b>    | 4,5   | 33.    |
| <b>Inovace</b>                    | 4,1   | 28.    |

Zdroj: World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018: China* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_CHN.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_CHN.pdf). Vlastní zpracování.

Jak vidíme, mezi nejsilnější stránky Číny patří zejména velikost trhu a makroekonomické prostředí země, které výrazně ovlivňují umístění země mezi nejlepšími 30 zeměmi. Naopak poměrně nepříznivá je technologická nepřipravenost země.<sup>74</sup> Významná je také skutečnost, že v případě Číny dochází ke zlepšení téměř ve všech oblastech, výjimku tvoří jen infrastruktura a makroekonomické prostředí, jehož hodnocení pokleslo zejména kvůli již zmíněnému rostoucímu zadlužení země.<sup>75</sup>

WEF v rámci konkurenceschopnosti zkoumá i nejproblematictější faktory pro podnikání v dané zemi. Dle provedených analýz je nproblematictějším faktorem možnost financování. Mezi významnými aspekty, které činí podnikatelské prostředí problematickým, dále patří neefektivní vládní byrokracie, inflace, nestabilita, korupce, nedostatečná infrastruktura, daňové zatížení, nedostatečná vzdělanost pracovní síly a špatná pracovní etika.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018: China* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_CHN.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_CHN.pdf)

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

### 1.6.2 Podnikatelské prostředí Číny dle indikátorů Doing Business

Projekt Doing Business, jak již bylo zmíněno, hodnotí míru obchodních regulací ve 190 zemích světa a vybraných městech. Podnikatelské prostředí je zkoumáno pomocí 11 indikátorů, jimiž jsou založení podniku (potřebná povolení, náklady, časová náročnost apod.), vyřizování stavebních povolení, získání přístupu k elektřině, registrace majetku, získání úvěru, ochrana menšinových investorů, daňové platby, obchodování přes hranice, vymáhání práv ze smluv, řešení platební neschopnosti a regulaci trhu práce.<sup>77</sup>

Každý indikátor je v každé zemi zkoumán a podle míry regulace je uděleno skóre. Byla stanovena stupnice od nuly do sta, přičemž 0 představuje nejhorší a 100 nejlepší možné hodnocení.<sup>78</sup>

Čína se v roce 2018 umístila na 46. místě s celkovým skóre 73,64 bodů. Pro doplnění opět uvedeme, že Česká republika se téhož roku umístila na 35. příčce.<sup>79</sup>

Nyní se opět podíváme, jaké je skóre a umístění země v jednotlivých kategoriích.

*Tabulka 2: Snadnost podnikání a míra regulace v Číně dle vybraných indikátorů*

| Indikátor                             | Skóre | Pořadí |
|---------------------------------------|-------|--------|
| <b>Založení podniku</b>               | 93,52 | 28.    |
| <b>Vyřizování stavebních povolení</b> | 65,16 | 121.   |
| <b>Přístup k elektřině</b>            | 92,01 | 14.    |
| <b>Registrace majetku</b>             | 80,80 | 27.    |
| <b>Získání úvěru</b>                  | 60,00 | 73.    |
| <b>Ochrana menšinových investorů</b>  | 60,00 | 64.    |
| <b>Daňové zatížení</b>                | 67,53 | 114.   |
| <b>Obchodování přes hranice</b>       | 82,59 | 65.    |
| <b>Vymahatelnost práv</b>             | 78,97 | 6.     |
| <b>Řešení platební neschopnosti</b>   | 55,82 | 61.    |

Zdroj: The World Bank. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/china>. Vlastní zpracování.

<sup>77</sup> The World Bank. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/china>

<sup>78</sup> The World Bank. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score>

<sup>79</sup> The World Bank. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/china>

Na základě údajů v tabulce výše lze konstatovat, že mezi největší překážky pro exportéry a investory patří řešení platební neschopnosti, ochrana investorů, možnost financování a vyřizování povolení. Naopak založení podniku a přístup k elektřině či samotný přechod zboží přes hranice patří mezi oblasti, kde podnikatelé na přílišné problémy nenarazí.<sup>80</sup>

Nutno je také zmínit, že i v případě těchto hodnocených indikátorů dochází v případě Číny ke zvyšování jejího skóre a tím pádem k usnadňování podnikání v dané zemi. Tento pozitivní trend je v souvislosti s již výše zmíněnými politikami předpokládán i v dalších letech.

Pokud vezmeme v potaz společné indikátory a analyzované oblasti obou uvedených organizací, vidíme, že obě dospěly k podobným závěrům a odhalily největší problematické aspekty podnikatelského prostředí pro potenciální investory. Přestože nám tyto analýzy potvrdily výskyt některých překážek pro podnikatele, země se i tak umísťuje vysoko v obou žebříčcích a v posledních letech se posouvá výše.

---

<sup>80</sup> The World Bank. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/china>

## 2 Expanze na zahraniční trhy

---

V dnešním globalizovaném světě se mnoho společností zapojuje do mezinárodní spolupráce. Každá společnost může mít jinou motivaci pro to být na zahraničním trhu přítomna, taktéž má možnost zvolit si, na jaký trh vstoupí a jakou formu vstupu zvolí. Proč si však určitá společnost vybrala pro vstup právě daný cílový trh a ne jiný? Proč byla zvolena právě ona forma vstupu? Jaká jsou možná úskalí expanze společnosti?

V této kapitole se dozvíme, jaké jsou důvody společností pro zapojení se do mezinárodní spolupráce, a co je motivuje k tomu, aby byly přítomny na mezinárodních trzích. Taktéž si odpovíme na výše položené otázky. Dozvíme se, jak si společnosti vybírají cílový trh pro expanzi a proč se výběr může i u velmi podobných společností lišit. Dále se zaměříme na to, jaké možné způsoby vstupu existují a co ovlivňuje jejich výběr. Povíme si, jaké analýzy je nutné provést před samotným vstupem na trh a v čem spočívá jejich přínos. V neposlední řadě uvedeme, k čemu slouží podnikatelský záměr a jaké údaje a analýzy by měl obsahovat.

Posledním tématem, kterému bude věnována detailnější pozornost, je kultura a její vliv na obchodní spolupráci. Kultuře obecně jsme se již stručně věnovali v první kapitole této práce. Jak již bylo uvedeno, zde se zaměříme zejména na kulturní dimenze a na příkladech kulturních rozdílů mezi Českou a Čínskou lidovou republikou budeme analyzovat dopady rozdílných kulturních standardů na jednání a vztahy s obchodními partnery.

Cílem této kapitoly je tedy poskytnout jakýsi teoretický základ možných konceptů podnikání a účasti na zahraničním trhu, a také jednotlivých kroků, které je nutné uskutečnit jako přípravu vstupu na zahraniční trh.

A nyní již přesuňme naši pozornost k první podkapitole zabývající se možnými důvody společností pro zahraniční expanzi.

## 2.1 Důvody vstupu na zahraniční trhy

Jak již bylo uvedeno, každou společnost může k expanzi motivovat jiný aspekt. V této části práce se zaměříme na ty podněty, které bývají zpravidla nejčastější.

Jedním z možných důvodů pro to, že se společnost rozhodne pro své zapojení na mezinárodních trzích, je nasycenost tuzemského trhu. Pokud již společnost nemá možnost se s danou produktovou kategorií dále rozvíjet a zvýšit odbyt těchto výrobků, je logické, že se rozhodne pro vyhledání podnikatelských a odbytových příležitostí na jiných trzích, tedy v zahraničí. Společnost tak má možnost vstoupit na trh s výrobkem, který má potenciál uspokojit tamní nenasyčenou poptávku.

Podnikatel však může na daný trh vstoupit i s produktem, který je unikátní a zahraničním spotřebitelům cílového trhu doposud neznámý. Nevýhodou samozřejmě může být riziko, že po daném statku nebude dostatečná poptávka. Nicméně je také možné se na daném trhu prosadit a úspěchem tak získat konkurenční výhodu – tzv. *first mover advantage* – tedy výhodu, kterou získá firma, která na daný trh uvede daný výrobek anebo službu jako první.<sup>81</sup>

Z této výhody může společnosti plynout řada výhod. Firma má možnost vybudovat silné postavení své značky na cílovém trhu a také získat své loajální zákazníky před tím, než na daný trh vstoupí konkurenti se stejným anebo velmi podobným produktem či službou.<sup>82</sup>

Dalším důvodem je životnost výrobku. Jak jistě víme, každý výrobek má pouze omezenou tržní životnost, která se navíc s technickým pokrokem a rostoucí náročností spotřebitelů neustále zkracuje. Každý výrobek zpravidla prochází všemi fázemi cyklu, od vývojové a zaváděcí fáze až po fázi úpadku, kdy objem prodeje klesá a výrobek je ztrátový. Uvedením výrobku na zahraničních trzích je tak možné jeho životnost prodloužit.<sup>83</sup>

Dalším potenciálním důvodem pro expanzi je snížení nákladů a dosažení úspor z rozsahu. Výrobou statků ve větším měřítku klesají výrobci jednotkové náklady. Společnosti

---

<sup>81</sup> Corporate Finance Institute. *First mover advantage* [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/first-mover-advantage/>

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 131. ISBN 978-80-247-5366-9.



také mnohdy přesouvají své výrobní kapacity do zemí s levnější pracovní silou, čímž se snaží minimalizovat výrobní náklady.

Přítomnost na zahraničních trzích může být také ovlivněna tamními podmínkami – například technickým a technologickým zázemím, získáním know-how apod. Firmy tak mají například možnost spojit se s kapitálově silnou zahraniční společností a získávat z tohoto partnerství značné benefity.

Dalším specifickým případem jsou tzv. offshore společnosti neboli společnosti založené v daňových rájích. Daňové ráje jsou využívány zejména z toho důvodu, že mnohdy podnikatelům nabízejí výhodnější podmínky než jejich domácí země.

Výše jsou uvedené vybrané skutečnosti, které nejčastěji motivují podnikatele vstoupit na zahraniční trh. Důvodů bychom našli více, nicméně pro účely této práce je tento výčet postačující.

## **2.2 Výběr cílového trhu**

Pakliže se společnost z jakéhokoliv důvodu rozhodne pro expanzi svých činností do zahraničí, prvním nutným krokem je určení cílového trhu. Jak však mohou společnosti určit, který trh je pro expanzi nejvhodnější? Nabízí se dvě metody, které mohou firmy použít při rozhodování o výběru cílového trhu.

Zejména u menších podniků se často setkáváme s výběrem trhů podle hlediska geografického. Vybírají si tedy trhy, které jsou jim geograficky nejbližší – například státy sousedící. Důvody jsou zřejmé – čím blíže se země nachází, tím je snazší zajištění logistiky a distribuce. Taktéž je tento postup spojen s nižšími náklady, a to buď na již zmíněnou logistiku, ale také na ostatní aspekty spojené s obchodem. Neméně důležitá je i podobnost kultur – země ve stejném regionu se často vyznačují stejnými anebo velmi podobnými hodnotovými řetězci. Díky tomu jsou si tyto země schopny porozumět bez větších nedorozumění a vyhnou se tak faux pas, které plynou z nedostatečné znalosti kultury a zásad obchodního partnera.

Jmenovat však můžeme i druhou, poněkud složitější metodu, která může být využívána jak menšími a středními podniky, pravděpodobněji se s ní však setkáme u zkušenějších a významnějších firem. Tato metoda podnikatelům umožňuje vyhodnotit více kritérií najednou, díky čemuž nakonec zvolí nejvýhodnější cílový trh pro vstup.

Tato metoda spočívá jednak ve vytipování potenciálních cílových trhů, tedy určení, které trhy jsou pro nás aktuální a budeme na nich zvažovat svou přítomnost. Dalším krokem je stanovení kritérií, která budou hodnocena ve všech potenciálních zemích a na základě nichž dospějeme k rozhodnutí. Každá společnost si může zvolit veškerá kritéria, která jsou pro ni důležitá – může jít například o velikost potenciálního trhu, růst trhu, přítomnost konkurence, geografická vzdálenost a další. Každému kritériu je třeba přiřadit váhu podle toho, jak je pro nás dané kritérium významné, přičemž součet vah se musí logicky rovnat stu. Následně je třeba stanovit si měřítka, podle kterých budeme přidělovat body jednotlivým zemím. Měřítka myslíme škálu, na jejímž základě body přiřadíme – například pro přiřazení bodů za konkurenci musíme stanovit kolik bodů udělíme v případě, že se na cílovém trhu nachází málo konkurentů (například jeden) a kolik jich bude uděleno v případě, že se bude jednat o vysoce konkurenční prostředí. Následně jsou vybraná kritéria analyzována dle stanovených měřítek.

Společnost dále musí stanovit, jaká minimální kritéria musí být splněna. Může například stanovit, že nebude zvažovat přítomnost na vysoce konkurenčním trhu, ve velmi korupčním prostředí anebo v zemi, která je příliš vzdálená apod. Na základě stanovení těchto milníků pak postupně, krok za krokem, vyřazuje ty trhy, které daná kritéria nesplňují, až jí nakonec zbyde trh (anebo několik málo trhů), který kritériím odpovídá nejlépe a na nějž později s největší pravděpodobností vstoupí.

Jak vidíme, tento postup je oproti předešlému velmi pracný. Problém taktéž spočívá ve stanovení vah, tedy toho, jak je které kritérium pro společnost důležité. Jak jsme již uvedli, tuto metodu výběru cílového trhu můžeme očekávat zejména u větších společností, a tak můžeme s jistotou konstatovat, že stanovení priorit musí být nutně předmětem interního vyjednávání mnoha oddělení tak, aby výsledek co nejlépe odpovídal potřebám a možnostem dané společnosti.

## 2.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Po výběru zahraničního trhu následuje výběr vhodné formy vstupu. Existuje mnoho faktorů, které tuto volbu ovlivňují – jmenovat můžeme například obchodněpolitické podmínky (například celní zatížení, netarifní překážky obchodu a další), ekonomické, politické a právní prostředí dané země a charakteristiku výrobků.<sup>84</sup> Dalšími významnými faktory jsou zdroje, které má daná firma k dispozici anebo které je ochotna vynaložit, konkurenceschopnost firmy, investiční náročnost a rizikovost, a možnost kontroly podnikatelských aktivit.<sup>85</sup>

Obecně můžeme mezinárodní formy podnikání rozčlenit do tří skupin: obchodní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné formy vstupu. Tyto tři kategorie ale i každá jednotlivá forma se od sebe liší zejména již zmíněnou kapitálovou náročností, možností kontroly nosných aktivit a přítomností na zahraničním trhu, a v neposlední řadě také rizikem, které je s daným typem spojeno.

V této podkapitole si detailněji představíme každou z možných forem podnikání na zahraničním trhu, včetně jejich hlavních přínosů a úskalí.

### 2.3.1 Obchodní operace

Obchodní operace neboli vývoz a dovoz zboží a služeb jsou pro podnikatele nejjednodušší formou vstupu na cílový trh. Jsou spojeny zpravidla s žádnými anebo velmi nízkými počátečními investicemi. Jednat se může buď o přímý anebo nepřímý vývoz zboží či služeb. V rámci obchodních operací mohou jednotlivé podniky zvolit různé obchodní metody, které jsou realizovány na základě smluvních vztahů s různými subjekty – obchodními partnery, jimiž mohou být zprostředkovatelé, prostředníci, výhradní distributoři a prodejci, obchodní zástupci, komisionáři apod.<sup>86</sup> Jednotlivé typy si nyní stručně představíme.

První z možností presence na zahraničním trhu jsou **prostřednické vztahy**. Jedná se o subjekty, kteří obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní riziko. Nákup zboží

---

<sup>84</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 14. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>85</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 68. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>86</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 15. ISBN 978-80-247-4874-0.

prostředníkem se uskutečňuje na základě kupní smlouvy. Zboží je pak dále prostředníkem prodáváno na cílovém trhu, a to buď dalším odběratelům nebo konečným spotřebitelům. Odměnou mu je marže, tedy rozdíl mezi cenou, za kterou zboží prodal a cenou, za kterou jej nakoupil.<sup>87</sup>

Tato metoda přináší exportérům jisté výhody, jimiž jsou zejména nižší náklady spojené s proniknutím na daný trh a taktéž nižší rizika, jelikož většinu těchto rizik nese právě prostředník. Stejně tak ale existují i nevýhody této metody, jimiž jsou nemožnost kontroly marketingové strategie a prakticky žádný kontakt se zákazníky.<sup>88</sup>

Další možností vstupu je uzavření smlouvy o **výhradní distribuci**. Jedná se o smlouvu, kdy se dodavatel zavazuje nedodávat zboží uvedené ve smlouvě v určité oblasti jinému odběrateli, než je jeho smluvní partner – tedy výhradní dovozce. Dodávky zboží jsou následně realizovány na základě kupních smluv.<sup>89</sup>

I zde jsou hlavní výhody spojeny s nižšími náklady a nižším rizikem exportéra. Využitím výhradního prodejce (distributora) může firma proniknout na cílový trh poměrně snadno a rychle, jelikož je distributor na trhu přítomen již nějakou dobu a má tak vybudované distribuční cesty. Taktéž dochází k eliminaci rizika spojeného s platební neschopností koncových zákazníků.<sup>90</sup> Tento typ smluvního vztahu je však spojen i s určitými nevýhodami, jíž může být, stejně jako u předchozího smluvního typu, ztráta kontaktu s koncovým zákazníkem, anebo dokonce zablokování trhu v případě, že výhradní distributor nebude schopen splnit dohodnutou výši prodeje. V takovémto případě pak nemá podnikatel možnost dodávat své zboží jinému odběrateli. Tomuto však lze předejít například stanovením minimálních dílčích objednávek tak, aby byl odbyt zajištěn a distributor motivován k co nejlepším výkonům.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 69. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 15. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 70. ISBN 978-80-247-5366-9.

Zvláštní formou v oblasti výhradní distribuce je tzv. **piggyback**. Jedná se o spolupráci několika firem ze stejného oboru, kdy spolu tyto společnosti kooperují v oblasti marketingu. Zejména se jedná o případy, kdy větší společnosti poskytují těm menším své distribuční cesty, a to za úplatu.<sup>92</sup>

Podnikatel má také možnost uzavřít smlouvu o **obchodním zastoupení**. Tento smluvní typ spočívá v tom, že obchodní zástupce dlouhodobě vykonává činnosti směřující k uzavření kontraktů s třetí osobou, anebo sám sjednává a uzavírá obchody jménem a na účet zastoupeného, za což mu náleží provize.<sup>93</sup> Stejně tak jako v předešlém případě i zde je možné využít **výhradního obchodního zástupce**, kdy tento zástupce na daném území a pro sjednaný druh zboží zastupuje jen zastoupeného, a stejně tak zastoupený využívá služeb pouze výhradního zástupce.<sup>94</sup>

Rizika spojená s tímto typem – tedy se zastupitelskou činností – jsou obdobná jako u předchozího typu smluvního zastoupení.

Další možností je využití služeb komisionáře. Uzavřením **komisionářské smlouvy** se komisionář zavazuje, že pro komitenta vlastním jménem, ale na jeho účet, obstará určitou záležitost, za což mu náleží odměna. Hlavní výhodou využití jeho služeb je možnost cenové politiky, kdy je komisionář povinen prodávat zboží za ceny určené komitentem. Taktéž je výhodné využití jeho existujících distribučních cest. Naopak mezi nevýhody řadíme zejména skutečnost, že daná společnost není na daném trhu přítomna pod vlastním jménem a také přílišnou samostatnost komisionáře.<sup>95</sup>

Jako další možnost expanze na zahraniční trh můžeme jmenovat **přímý vývoz**, který je realizován na základě kupních smluv. Výhodou této formy je možnost kontrolovat cenovou, výrobní a distribuční politiku a celkově i marketingovou strategii. Jistou nevýhodou může

---

<sup>92</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 70. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>93</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 17. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>94</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 71. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>95</sup> Ibid.

být nutná přítomnost výrobce na cílovém zahraničním trhu, což je spojeno s nutností poskytnutí odborných služeb.<sup>96</sup>

Posledním typem vývozních operací jsou **exportní aliance**. Jedná se o sdružení malých vývozců, kteří často nemají dostatek kapacit a zkušeností na to, aby na zahraničním trhu podnikali sami. Proto se v rámci aliance doplňují a snaží se tak na cílovém trhu prosadit společně. Tato forma vstupu je spojena s nižšími náklady a exportními riziky.<sup>97</sup>

### 2.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Kapitálově nenáročné vstupy na zahraniční trhy jsou společnostmi využívány zejména v prostředí, které je nestabilní. V tomto případě je máme na mysli především politickou nestabilitu, která se do značné míry přenáší do nestability podnikatelského prostředí. Tyto formy jsou tak zvoleny v případě, kdy jsou investice v dané zemi příliš riskantní, nicméně má daná společnost zájem být na trhu více přítomna než v případě vývozních operací. Podnikatelé se tedy vyhnou značnému riziku plynoucímu právě z těchto nejistot, přičemž výhoda úspory nákladů zůstane zachována.

Jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších kapitálově nenáročných forem jsou **licenční dohody**. Licencí se rozumí povolení či svolení k činnosti, kterou za jiných podmínek není možné vykonávat. Jedná se tedy o situaci, kdy poskytovatel licence umožní využití nehmotného statku jinému subjektu.<sup>98</sup>

Rozlišuje se několik forem průmyslového vlastnictví, k jejichž využívání je možné udělit licenci. Licenci je možné udělit k využívání patentů, jež se udělují na vynálezy, dále pak k využívání průmyslových vzorů, užitných vzorů, a ochranných označení, jimiž máme na mysli právo používat ochrannou známku či obchodní jméno firmy.<sup>99</sup> Speciálním případem je udělení licence k využití know-how. Pod pojmem know-how rozumíme poznatky a dlouholeté

---

<sup>96</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 72. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 21. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>99</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 75. ISBN 978-80-247-5366-9.

zkušenosti společnosti, které obvykle nejsou výsledkem výzkumu. V tomto případě se jedná o tzv. nepravou licenci.<sup>100</sup>

Udělení licence neboli prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví přichází v úvahu tehdy, kdy existují bariéry, které neumožňují export do země, dále také když se jedná o trh příliš malý a přímé investice by byly riskantní s ohledem na jejich návratnost, dále pak také v případě nestability cílového trhu anebo pokud podnik nemá možnost zavést vlastní výrobu. Naopak koupi patentu zvažují firmy zejména tehdy, pokud nemají dostatek prostředků na vlastní výzkum a vývoj.<sup>101</sup>

I v případě licence se může jednat o licenci výlučnou, tedy její využívání určitým způsobem je na daném území pro daný statek umožněno jen jednomu subjektu – nabyvateli.<sup>102</sup>

Další formou vstupu je **franchising**. Jedná se o smluvní vztah mezi franšizérem (poskytovatelem franšízy) a franšizantem či franšizanty (nabyvatelem či nabyvateli franšízy). Franšiza opravňuje nabyvatele k užívání obchodního jména a ochranné známky poskytovatele. Franšizér také poskytuje nabyvateli své know-how včetně systému řízení, zabezpečení služeb a poskytnutí technologické pomoci.<sup>103</sup>

Hlavní výhodou této formy jsou nižší podnikatelská rizika (zejména pokud jde o bankroty) a rychlejší návratnost investic.<sup>104</sup>

Dále můžeme jmenovat tzv. **smlouvy o řízení**. Jedná se o zvláštní smluvní typ, kdy je smluvnímu partnerovi poskytnuto manažerské know-how, čímž rozumíme poskytnutí řídicích znalostí a kvalitních manažerů, kteří se mohou podílet například na vedení určitého úseku či řízení závodu.<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 24. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>101</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 75,76. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>102</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 27. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 79. ISBN 978-80-247-5366-9.

Společnosti mají také možnost svěřit jisté činnosti jinému subjektu. Přenos těchto operací na smluvního partnera je znám pod pojmem **outsourcing**. Outsourcing je možný provést jak v oblasti výroby, tak při poskytování služeb. Často se můžeme setkat s přenosem zejména těch aktivit, které jsou pro danou firmu pouze vedlejší, a tak jí umožní se specializovat a soustředit na svůj hlavní předmět podnikání. Tento typ je využíván zejména díky své flexibilitě a možnosti úspory nákladů.<sup>106</sup>

Další možností zapojení do mezinárodní spolupráce jsou **zušlechťovací operace**. V tomto případě je podstatou těchto operací zpracování či přepracování materiálů či surovin do konečné podoby statku či do vyššího stupně finality.<sup>107</sup>

Jako poslední formu můžeme uvést mezinárodní **výrobní kooperace**. Podstatou tohoto typu je rozdělení výrobního programu mezi více výrobců, kteří jsou z různých zemí, aniž by došlo k jejich sloučení či kapitálovému propojení. Společnosti mezi sebou mohou kooperovat nejen v oblasti výroby, ale například i v oblasti výzkumu a vývoje, při poskytování služeb či distribuce. Výhody tohoto typu spočívají v možnosti využití nejlevnějších zdrojů, zajištění nejlepšího možného financování, know-how apod.<sup>108</sup>

### 2.3.3 Kapitálově náročné formy vstupu

Vstupy náročné na kapitálové investice jsou spojeny s vyšší mírou kontroly zahraničních aktivit, a vzhledem ke své kapitálové náročnosti se vyznačují i největším rizikem. Rozlišujeme dvě základní formy kapitálových vstupů – portfoliové investice a přímé zahraniční investice.

**Portfoliové investice** představují vstup pomocí nákupu majetkových cenných papírů (například akcií). Tyto investice se vyznačují zpravidla krátkodobou orientací a nižší mírou kontroly ze strany investora.<sup>109</sup> Naopak **přímé zahraniční investice** se vyznačují orientací dlouhodobějšího charakteru a vyšší mírou kontroly ze strany investora. Ta musí v případě PZI

---

<sup>106</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 79. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>107</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 29. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). str. 146,170. ISBN 978-80-247-4694-4.



dosahovat alespoň podílu 10 % na hlasovacích právech společnosti.<sup>110</sup> V případě přímých zahraničních investic se může jednat o následující typy investovaného kapitálu: základní kapitál (tedy kapitálové vklady), reinvestovaný zisk či ostatní kapitál (například vnitrofiremní půjčky apod.).<sup>111</sup>

Pokud jde o způsoby vstupu investora v případě přímých zahraničních investic, rozlišujeme jich hned několik: jednat se může o akvizice, fúze, investice na zelené či hnědé louce a společný podnik. **Akvizicí** rozumíme převzetí podniku nebo jeho části pod jinou společností, přičemž se může jednat buď o přátelské nebo o nepřátelské převzetí. Cílem přátelského převzetí je zejména využití synergického efektu, cílem nepřátelského je likvidace konkurenta.<sup>112</sup> O **fúzi** hovoříme, pokud dojde ke sloučení dvou či více podniků, čímž dojde k vytvoření nového. V tomto případě rozlišujeme dvě formy fúze: sloučení a splynutí. V případě sloučení dochází k přechodu aktiv a pasiv na následnickou společnost, v případě splynutí obě společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt.<sup>113</sup> **Investicí na zelené louce** se rozumí investice do nového podniku, a naopak **investice na hnědé louce** směřují do již existujících podniků anebo restrukturalizace.<sup>114</sup> **Společné podnikání** neboli *joint venture* je formou strategické aliance a znamená spojení prostředků dvou a více subjektů do společného vlastnictví tak, kdy obě strany – investor i místní firma – realizují společný podnikatelský záměr, podílí se na vytváření zisku a nesou podnikatelská rizika. Jednat se může o smluvní společné podniky anebo o společné podniky založené na kapitálových tocích.<sup>115</sup> **Strategické aliance** jsou obdobné *joint ventures*, avšak vyznačují se odlišnou motivací. Zpravidla jde o spolupráci silné a slabší firmy anebo firmy z vyspělé země se společností ze země méně vyspělé.<sup>116</sup> Speciálním způsobem vstupu může být také **privatizace**, tedy přechod státního podniku či státní majetkové účasti do vlastnictví soukromého investora.<sup>117</sup>

---

<sup>110</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). str. 170. ISBN 978-80-247-4694-4.

<sup>111</sup> Ibid, str. 171.

<sup>112</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 82. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). str. 171. ISBN 978-80-247-4694-4.

<sup>115</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 83. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). str. 171. ISBN 978-80-247-4694-4.

Pokud jde o PZI, lze také určit specializaci investora. Investor může svůj kapitál vložit do odvětví, které se nachází v podobné fázi výrobního procesu, anebo může svůj kapitál investovat do odvětví, které se nachází v jiné fázi výrobního procesu, která je buď nižší, anebo naopak vyšší. V prvním případě hovoříme o tzv. horizontální specializaci, v případě druhém se jedná o specializaci vertikální.<sup>118</sup>

Již jsme zmínili, že o PZI se jedná v případě, kdy má investor alespoň 10% podíl na řízení společnosti. Podle míry kontroly ze strany investora (tedy podle míry vlivu na chod společnosti) rozlišujeme dva typy:<sup>119</sup>

- zahraniční pobočku, která je součástí mateřské společnosti, a
- zahraniční přidruženou společnost.

Zahraniční pobočka nese název mateřské společnosti a má pouze omezené rozhodovací pravomoci. Míra kontroly investora je zde 100%. Zahraniční přidružená společnost má zpravidla odlišný název a jedná se o samostatný právnický subjekt. Podíl investora na chodu společnosti je menší než 100 procent.<sup>120</sup>

Zahraniční přidružené společnosti lze dále členit na tyto dva typy, které se liší mírou kontroly:<sup>121</sup>

- dceřinou společnost, kde podíl investora činí 50 a více procent a
- filiálku, kdy se podíl investora pohybuje mezi 10 a 50 procenty.

Častým jevem společností, které nejsou dostatečně kapitálově silné, je investování do služeb podporujících obchodní činnosti. Podniky tak zřizují dceřiné společnosti, pobočky či zastupitelské a reprezentační kanceláře.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). str. 171. ISBN 978-80-247-4694-4.

<sup>119</sup> Ibid.

<sup>120</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 31. ISBN 978-80-247-4874-0.

<sup>121</sup> ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). str. 171. ISBN 978-80-247-4694-4.

<sup>122</sup> MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s., str. 30. ISBN 978-80-247-4874-0.

## 2.4 Strategické plánování

Cílem marketingového strategického plánování je stanovení koncepce mezinárodního podnikání ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Mezinárodní strategický plán by měl směřovat marketingové aktivity společnosti do těch zón, které se vyznačují růstovým potenciálem, dále by měl kvantifikovat náklady, které se pojí se vstupem na nový trh a odhadnout návratnost investic. Taktéž by mělo dojít ke stanovení marketingových cílů a nákladů na jejich dosažení. Na základě strategického plánu by mělo dojít k harmonizaci výrobní a marketingové aktivity v jednotlivých zemích.<sup>123</sup>

Strategické plánování probíhá jak na úrovni korporátní, tak na úrovni představenstva společnosti. Na celofiremní úrovni a úrovni jednotlivých podnikatelských aktivit je zpravidla realizováno plánování dlouhodobé a střednědobé, jsou zde stanoveny vize a poslání firmy. Na úrovni jednotlivých značek je realizováno plánování operativní.<sup>124</sup>

Tvorba marketingové strategie obvykle zahrnuje tyto dílčí kroky:<sup>125</sup>

- **úvod**, kdy je nutné stanovit, čeho chce firma dosáhnout; jedná se o stanovení hlavních principů strategie (například jaká strategie bude zvolena, jakého zisku chce firma dosáhnout apod.) a firemních cílů a poslání firmy; poslání firmy dává společnosti dlouhodobou vizi, která definuje směr podnikání,
- **marketingovou analýzu**, která společnosti pomůže uchopit její současné postavení, současnou situaci; zpravidla se používají dva typy analýz, a to analýza vnitřního prostředí (analýza produktového portfolia a SWOT analýza) a analýza vnějšího prostředí (analýza konkurence a PEST analýza),
- stanovení konkrétních **cílů pro jednotlivé trhy**,
- samotné **stanovení marketingové strategie**, která zahrnuje segmentaci, positioning a tvorbu marketingového mixu, tedy nastavení mezinárodní výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky,
- **závěr**, kdy je nutné stanovit rozpočet, způsoby kontroly dosahování stanovených cílů, odpovědnost a další.

---

<sup>123</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 58. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Ibid.

Nyní se budeme stručně věnovat vybraným analýzám sloužícím k analýze prostředí (ať již vnitřního či vnějšího), které byly popsány výše.

### **2.4.1 SWOT analýza**

Tato analýza je analýzou vnitřního prostředí a na jejím základě je možné odhalit silné a slabé stránky společnosti jakožto i její příležitosti a hrozby. Jak vidíme, tato analýza posuzuje jak faktory interního charakteru (tedy atributy organizace), tak atributy vnějšího prostředí – tedy těch skutečností, které nemůže daná firma ovlivnit. Odhalení příležitostí a hrozeb (tedy analýza vnějšího prostředí) je často prováděno pomocí PEST analýzy.

Silné stránky společnosti nám umožňují získat přehled o jejich konkurenčních výhodách a aspektech, díky kterým má společnost své tržní postavení. Cílem stanovení silných stránek společnosti je jejich maximální potenciální využití tak, aby byla konkurenční výhoda zachována. Jako příklad můžeme uvést vyspělé technologie a know-how, finanční stabilitu či významné tržní postavení.

Slabé stránky jsou naopak aspekty, které negativně ovlivňují postavení firmy na trhu a mohou tak mít neblahý dopad na její konkurenceschopnost. Každá společnost se tak snaží tyto slabé stránky minimalizovat. Příkladem slabých stránek můžou být příliš vysoké náklady, které činí společnost méně konkurenceschopnou, nedostatečné povědomí o dané značce či její negativní vnímání spotřebiteli.

Příležitosti představují potenciální možnosti pro danou společnost, díky kterým může svou pozici na trhu umocnit. Právě příležitosti jsou klíčové k rozvoji podniku a udržení či zlepšení svého postavení. Příležitostmi mohou být nová partnerství, nové trhy či technologie.

Hrozby jsou rizika, se kterými se daná společnost potýká nebo která můžou vyvstat v budoucnosti. Tato rizika ohrožují splnění vytyčených cílů a mohou vést ke ztrátě konkurenceschopnosti a v nejhorším případě mohou ohrozit danou společnost natolik, že může i zaniknout. Společnost může být ohrožována mnoha faktory, například změnou legislativních podmínek, výkyvy cen surovin projevujícími se v nárůstu nákladů a tím pádem i konečných cen pro spotřebitele, čímž může dojít k poklesu poptávaného (a tím pádem i prodaného) množství zboží.

## 2.4.2 Analýza produktového portfolia

Analýza produktového portfolia je portfoliovou analýzou sloužící k výběru nosných aktivit. Tato analýza umožňuje zmapování postavení podnikatelských aktivit a/nebo značek, výrobků a výrobních řad. Na základě této analýzy je možné určit, které aktivity, značky či výrobky jsou perspektivní a které nikoliv, což společnosti umožní vybrat ty aktivity a produkty, které jsou vhodné pro další investování a pro export.<sup>126</sup>

V mezinárodním marketingu se nejčastěji využívají modely BCG a GE. První z nich umožňuje rozčlenit aktivity či produkty do kategorií (skupin) dle jejich relativního tržního podílu a tempa růstu trhu. Tato matice má 4 kvadranty: otazníky (dilemata), která se vyznačují nízkým podílem na trhu a vysokým ročním nárůstem; hvězdy, které mají vysoký relativní tržní podíl i silné tempo růstu; dojné krávy, které zahrnují aktivity s vysokým relativním podílem na trhu a nižším růstem; a hladové psy (břemena), což je skupina zahrnující aktivity s nízkým relativním tržním podílem a slabým nárůstem – tyto aktivity jsou pro podnik přítěží a pokud jsou zachovány, přináší značné ztráty.<sup>127</sup>

Model GE zohledňuje více faktorů než model předchozí, jako například velikost trhu, investiční náročnost, bariéry vstupu, konkurenci a další. Matice je rozčleněna do tří pásem, která představují buď aktivity s dobrým potenciálem, aktivity, které by měly být zachovány ve stávajícím stavu a aktivity neperspektivní, se špatným potenciálem.<sup>128</sup>

## 2.4.3 PEST analýza

Tato analýza je základním nástrojem pro analýzu makroprostředí určité země a je využívána jako základna pro rozhodování o mezinárodní marketingové strategii a vyhodnocení rizik spojených s mezinárodním podnikáním. Jedná se o analýzu prostředí politického, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického.

Analýza právního a politického prostředí souvisí zejména s aspekty možnosti podnikání v dané zemi a politickou stabilitou. V rámci tohoto prostředí je mimo jiné zkoumána možnost kontroly vlastnictví a nákupu pozemků či nemovitostí, právní systém (kontinentální či

---

<sup>126</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 59. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ibid.

anglosaský) a vymahatelnost práva, legislativa v oblasti mezinárodních smluv, možnosti repatriace zisku, možnost založení podniku, daňové zatížení, vliv zájmových skupin (lobbying), byrokracie, korupční prostředí, postoj země k zahraničním firmám, členství v mezinárodních organizacích a další.<sup>129</sup>

Cílem analýz ekonomického prostředí je zhodnocení zejména hospodářské politiky státu (například zahraničněobchodní politiky, kurzové politiky apod.), vývoje základních makroekonomických ukazatelů, stupně rozvoje ekonomiky, podílu šedé ekonomiky a dalších aspektů, které do značné míry odhalují dlouhodobé trendy vývoje země a její konkurenceschopnost.<sup>130</sup>

Analýza sociálního a kulturního prostředí zkoumá hodnotové řetězce ekonomik, míru jejich otevřenosti (tedy otevřenost jiným kulturám, ochotu akceptovat zahraniční produkty a značky), potřeby společnosti, kulturní instituce (jejich význam a vliv na společnost) – tedy vliv a význam rodiny, vzdělávacích a náboženských institucí a další, dále projevy neverbální komunikace a jejich interpretaci, jazyk, tradice a další.<sup>131</sup>

Poslední částí PEST analýzy je technologické prostředí. V rámci něj je hodnocena vybavenost infrastrukturou a její kvalita – zde máme na mysli logistickou infrastrukturu (schopnost se na trh fyzicky dostat) i komunikační infrastrukturu (možnost komunikace se zákazníky prostřednictvím komunikačních kanálů), dále sem patří také vybavenost výpočetní technikou, využití moderních technologií, výdaje na vědu a výzkum a jejich podíl na HDP, počet obyvatel vlastnících mobilní telefon, internetová penetrace a mnoho dalšího.<sup>132</sup>

Mnohdy se v odborné literatuře setkáme také s PESTE či PESTEL analýzou. Zde jsou „navíc“ zahrnuty faktory environmentální a právní. Nicméně jde o diskutabilní záležitost, a to z toho důvodu, že aspekty právního prostředí jsou analyzovány v rámci prostředí politického, environmentální faktory taktéž souvisí s prostředím právním (politickým) a ekonomickým, což znamená že jsou tyto faktory povětšinou součástí i analýzy PEST.

---

<sup>129</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). str. 28. ISBN 978-80-247-5366-9.

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Ibid, str. 32 a 33.

<sup>132</sup> Ibid, str. 35.

## 2.5 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je dokument, ve kterém jsou vytyčeny hlavní myšlenky, cíle a strategie podnikání, které se vyznačují dlouhodobým záměrem. Záměr také napomáhá k odhalení úskalí zahájení podnikání. Přestože je podnikatelský plán často vypracováván jako podklad při žádostech o úvěrové financování, do značné míry může být využit v rámci strategického plánování, které bylo zmíněno výše.

Obsah, členění a délka zpracování podnikatelského plánu do značné míry závisí na mnoha faktorech. Zpravidla však obsahuje následující části:

- představení společnosti (název předkladatele, právní formu, stručnou historii),
- hlavní záměr projektu (zaměření, předmět podnikání),
- charakteristiku výrobků a/nebo služeb,
- marketingový rozbor cílového trhu (jeho rozsah, prognózy poptávky, charakteristiku zákazníků a jejich citlivost na cenu, analýzu konkurence a další),
- možnosti uvedení produktu na trh, zajištění distribuce a propagace,
- fáze projektu (harmonogram),
- prostorové a personální zajištění (místo podnikání, počet potřebných pracovních míst, kvalifikace pracovníků),
- rozbor ekonomické a finanční situace firmy (plán nákladů a výnosů, investic, výnosnost a odhad návratnosti, možnosti financování) a rozpočet projektu.

Častou součástí plánu je také SWOT analýza.<sup>133</sup>

## 2.6 Vliv kultury na obchodní spolupráci

Posledním tématem této kapitoly je kultura a její vliv na mezinárodní obchodní spolupráci. Kultuře obecně již byla věnována pozornost v předchozí kapitole. Jak již bylo zmíněno, v této části práce se zaměříme na kulturní odlišnosti, které si popíšeme pomocí tzv. kulturních dimenzí. Podíváme se, jaké dimenze definoval Geert Hofstede a jak na ně pohlížel

---

<sup>133</sup> Česká spořitelna. *Podnikatelský plán krok za krokem* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obchodni\\_informace-Produkty/Ostatni\\_produkty\\_a\\_sluzby/Podnikatele\\_a\\_male\\_firmy/Prilohy/podnikatelsky\\_plan\\_krok\\_za\\_krokem\\_web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf)

Fons Trompenaars. Vliv kultury na obchodní vztahy demonstrujeme mimo jiné na příkladu kulturních odlišností mezi Českou a Čínskou lidovou republikou.

### 2.6.1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

Kulturní dimenze byly vymezeny na základě empirického výzkumu již v 70. letech. Na základě jeho výzkumu definoval Hofstede 4 kulturní dimenze – tedy základní problémové oblasti – kdy jedinci z různých kultur řeší stejné problémy, avšak jiným způsobem. Těmito dimenzemi jsou vzdálenost moci, kolektivismus versus individualismus, maskulinita versus feminita a vyhýbání se nejistotě. Později byly definovány ještě 2 dimenze: dlouhodobá versus krátkodobá orientace a požitkářství versus zdrženlivost.<sup>134</sup> Nyní si jednotlivé dimenze stručně představíme.

Rozpětí moci nám popisuje, do jaké míry méně vlivní příslušníci dané kultury akceptují a/nebo očekávají nerovnoměrné rozdělení moci v organizacích a institucích.<sup>135</sup> Jde tedy o to, zda jsou lidé ve společnosti ochotni a schopni mít různou moc na různých úrovních. To je reprezentováno zpravidla hierarchickou strukturou. Kultury vyznačující se vysokou vzdáleností moci považují nerovnosti za přirozené. Naopak v kulturách s nízkou vzdáleností moci jsou nerovnosti považovány za nespravedlivé, proto je zde kladen důraz na rovnost.

Hofstede definuje individualismus je rozsah, v němž se lidé cítí nezávislí, naproti tomu, že jsou vzájemně závislí jako členové většího celku.<sup>136</sup> Individualismus tak značí kulturu, která se vyznačuje volnějšími vztahy mezi jedinci, kdy se každý stará spíše o sebe samého a svůj individuální přínos a úspěch. Naproti tomu kolektivismus představuje těsné vazby mezi jedinci navzájem, snahu najít způsob, jak zajistit blaho skupiny. Silnou roli zde sehrává rodina.

Dimenze maskulinita vs. feminita je o genderových nerovnostech. Hofstede definuje maskulinitu jako rozsah, v němž je použití síly společensky podporováno.<sup>137</sup> Maskulinní země se vyznačují oddělenými rolmi mužů a žen – od žen se očekává mírné a slušné jednání a schopnost empatie, od mužů naopak průbojnost a orientace na výkon, typicky se orientují na

---

<sup>134</sup> Geert Hofstede. *The 6-D model of national culture* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> Ibid.

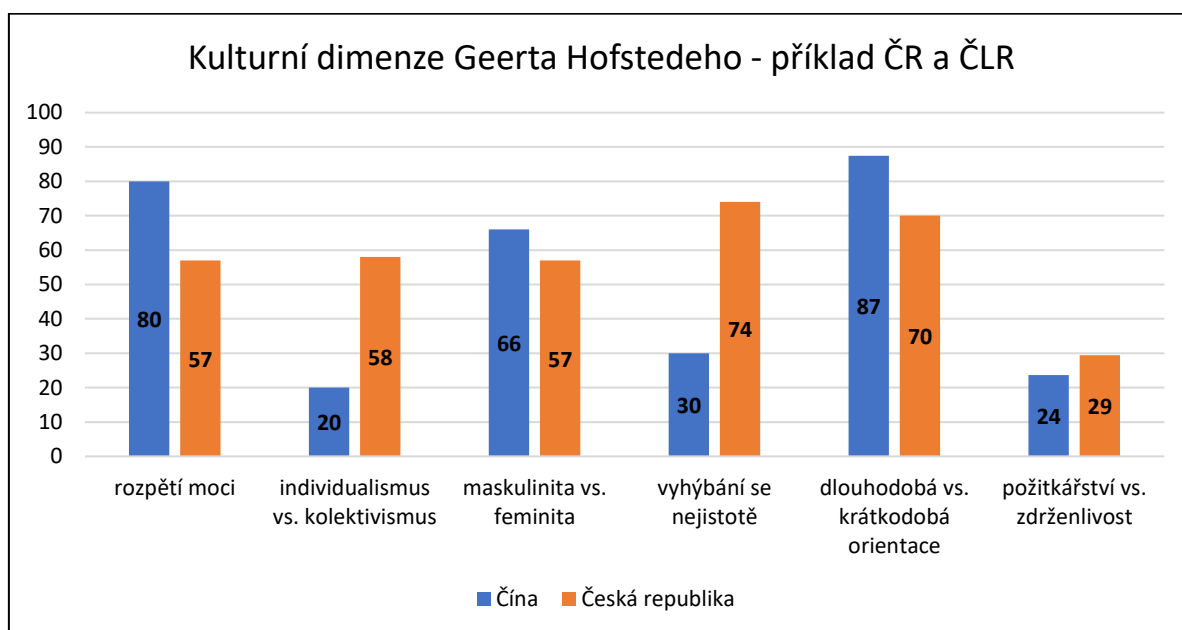


sílu a moc, snahu prosadit se a uspět. Ve feminních společnostech je kladen důraz na harmonické vztahy, slušné chování, starost o ostatní.

Vyhýbání se nejistotě se zabývá tolerancí společnosti vůči nejistotě a nejednoznačnosti. Je zde zkoumáno, jak se jedinci vypořádávají s úzkostí, nedůvěrou a obavou z neznámého anebo naopak zda si přejí poznat pravdu.<sup>138</sup>

Kultury orientované dlouhodobě se zaměřují na budoucnost, usilují o dosažení lepších a dlouhodobých výsledků. Jedinci s krátkodobou orientací se zaměřují spíše na okamžitý úspěch. Poslední dimenze, tedy požitkářství versus zdrženlivost nám říká, jak jedinci své potřeby podřizují společenským normám, jak moc si dovolí užívat si. Nyní se podívejme na kulturní odlišnosti mezi ČR a ČLR vyobrazené na následujícím grafu.

**Graf 9:** Kulturní dimenze dle G. Hofstedeho, příklad ČR a ČLR



Zdroj: Geert Hofstede. *Dimension data matrix* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>. Vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět, Čína je oproti České republice zaměřena více kolektivisticky, má silnou tendenci vyhýbat se nejistotě, a tíhne k dlouhodobé orientaci. Menší kulturní rozdíly vidíme v rozpětí moci, maskulinitě a požitkářství, kde je rozdíl minimální.

<sup>138</sup> Geert Hofstede. *The 6-D model of national culture* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

## 2.6.2 Kulturní dimenze dle Fonsa Trompenaarse

Trompenaars na základě své studie v manažerském prostředí definoval sedm dimenzí: universalismus vs. partikularismus, individualismus vs. komunitarismus, neutrální vs. emocionální kultury, specifické vs. difúzní kultury, orientace na výkon vs. sociální status, sekvenční vs. synchronní vnímání času a vnitřní vs. vnější determinovanost. Tyto dimenze zkoumají 3 úrovně vztahů: vztahy lidské (prvních pět jmenovaných dimenzí), vztahy k času (šestá) a k přírodě (poslední jmenovaná). Pojdme si tyto dimenze opět velmi stručně představit.

**Universalismus** charakterizuje kultury, které se řídí pravidly a předpisy. Partikularismus naproti tomu představuje osobnější a situační přístup. Pokud jde o dimenzi **individualismus** vs. komunitarismus, ta je velmi obdobná dimenzi Hofstedeho (individualismus vs. kolektivismus), kterou jsme si popsali výše. Individualistické kultury se zaměřují spíše na sebe, komunitaristické společnosti se zaměřují spíše na týmového ducha a úspěch skupiny. **Neutrální** kultury jsou ty, kde jedinci uvažují racionálně a rozvážně. Kultury, které jednají spíše na základě svých citů, nazýváme emocionálními kulturami. Příslušníci **specifických** kultur striktně oddělují pracovní život od toho osobního, difúzní kultury naopak práci a osobní život zřetelně neoddělují. Dimenze **úspěch vs. prisuzování** zkoumá to, jak jedinci získali své postavení ve společnosti. Orientace na výkon (úspěch) značí získání postavení díky vlastní iniciativě a úsilí, naopak sociální status je prisuzován na základě respektu vůči starším, nadřízeným apod. Dimenze sekvenční (následné) vs. synchronní (souběžné) **vnímání času** nám odhalují takové aspekty, jimiž jsou například schopnost dělat více věcí najednou, dodržování časového harmonogramu apod. Jedinci se sekvenčním vnímáním času se často soustředí jen na jeden úkol a striktně dodržují své plány. Naopak synchronní kultury mají tendenci vykonávat více aktivit najednou a nedržet se předem stanoveného plánu. Dimenze **vnitřní vs. vnější orientace** (nebo také sebeurčující vs. nesebeurčující kultury) zkoumá vztah člověka k vnějšímu prostředí. Sebeurčující kultury se vyznačují pocitem nadvlády a snahou mít vše pod kontrolou, ty nesebeurčující jsou přizpůsobivé a nutkání vše ovládat nemají.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2. vyd. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1997, 265 s. ISBN 1-85788-176-1

### 2.6.3 Význam a přínos dimenzí

Kulturní dimenze, nehledě na to, které použijeme, slouží jako orientační bod při získání představy o odlišnostech vybraných kultur. Výše jsme si popsali, co jednotlivé dimenze představují a jak se mohou kultury lišit. Nyní je třeba vysvětlit si, jaké má toto členění kultur význam v praxi.

Jednotlivá specifika uvedená výše mají vliv například na uzavírání smluv. Je důležité vědět, zda je daná kultura smlouvou „vázána“ a dodrží ji, či zda pro ni pravidla příliš neplatí a není problém podmínky měnit. Značný vliv je zde také na samotné obchodní jednání, kde najdeme hned několik důležitých aspektů: zda je daná kultura zvyklá jednat v týmech, zda je vhodné či nezbytné mít překladatele, jak dlouhá jsou daná jednání apod. Významným aspektem je ale i orientace z hlediska času, kdy kultury vyznačující se dlouhodobou orientací zpravidla tíhnou k uzavírání smluv na delší časové období (mnohdy několik let), čemuž odpovídá i delší doba jednání. Naopak kultury s krátkodobou orientací mohou cílit na uzavírání jednorázových kontraktů, čemuž bude odpovídat kratší doba vyjednávání.

Představme si například jednání mezi čínským a německým partnerem. Čína jakožto země s dlouhodobou orientací může mít snahu uzavřít kontrakt na období 20 let, kdy jednání mohou trvat tři roky. Naproti tomu Němec se může snažit o uzavření kontraktu na 2 roky, a tak tříletá obchodní jednání dalece přesahují jeho časový rámec.

Vybraný příklad je samozřejmě ilustrativní, nicméně odhaluje dopady a význam kulturních rozdílů na mezinárodní obchodní spolupráci a stejně tak bychom mohli jmenovat i mnoho dalších příkladů, nicméně pro naše účely je uvedená demonstrace postačující.

Je tedy nutné mít na paměti, že každá jednotlivá kultura je jiná a při navazování obchodních styků i jejich následném udržování je nezbytné mít alespoň základní znalost jejích specifíků. Právě k tomuto účelu je možné použít dimenze jako jakýsi odrazový můstek k poznání těchto specifíků, aby nedošlo k nedorozuměním a faux pas.

### 3 Expanze společnosti Opavia na čínský trh

---

Cílem této kapitoly jakožto i celé této práce je vypracovat podnikatelský plán společnosti Opavia – LU, s.r.o., která je nyní součástí amerického koncernu Mondelēz International, a navrhnout vhodnou strategii, jak proniknout na čínský trh za účelem prodeje tradičních lázeňských oplatek Kolonáda, a to v závislosti na získaných znalostech uvedených v předchozích kapitolách.

Tuto kapitolu jsem rozdělila do čtyř podkapitol. První podkapitola obsahuje základní informace o předkladateli záměru – tedy společnosti Opavia, kde jsou zmíněny informace o vzniku společnosti, její právní formě, předmětu podnikání a další. Stejně tak jsou pro úplnost stručně zmíněny i základní informace o koncernu Mondelēz a jeho význam.

Druhá podkapitola je věnována historii vybrané společnosti. Třetí podkapitola obsahuje specifikaci produktového portfolia – tedy tradičních lázeňských oplatek, jejichž export se předpokládá, a stručnou historii jejich vzniku.

Poslední podkapitola již obsahuje nejdůležitější část této diplomové práce, a to samotný podnikatelský plán – tedy nutné analýzy a návrhy opatření nutných ke vstupu společnosti na čínský trh s cukrovinkami. V této části je detailně analyzován tamní trh s cukrovinkami včetně analýzy konkurenčních společností a potenciálních zákazníků, řešeno je také prostorové, personální a finanční zázemí včetně logistiky. V závěru této podkapitoly je navržen harmonogram realizace projektu.

Nedílnou součástí je také SWOT analýza, která společnosti umožňuje porovnat své silné a slabé stránky jakožto i silné a slabé stránky svých produktů, a také analyzovat příležitosti a hrozby plynoucí z potenciální expanze na zahraniční trh.

A nyní se již přesuňme k první podkapitole věnované základním informacím o společnosti Opavia – LU, s.r.o.

### 3.1 Základní informace o společnosti

Společnost Opavia je známá jako výrobce cukrovinek, jimiž jsou například sušenky BeBe, Fidorka či tradiční lázeňské oplatky Kolonáda. V této podkapitole se budu zabývat základními informacemi o této společnosti. Mimo jiné se zde dozvíme, kdy firma vznikla, kde sídlí, jaký je její předmět podnikání a sortiment a další.

Společnost vznikla roku 1999 jako Danone Čokoládovny, a.s. V roce 2001 došlo ke změně názvu společnosti a obchodní firmu Opavia jako takovou tedy známe až od tohoto roku.<sup>140</sup> Historie společnosti však sahá až do 19. století a podrobněji se jí budu věnovat v následující podkapitole. Vybrané základní informace o společnosti uvádí následující tabulka.

*Tabulka 3: Základní informace o společnosti*

|                                  |                                           |
|----------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Sídlo</b>                     | Karolinská 661/4, 186 00 Praha 8 - Karlín |
| <b>Identifikační číslo (IČO)</b> | 257 02 050                                |
| <b>Právní forma</b>              | Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)    |
| <b>Hlavní předmět podnikání</b>  | Pekařství, cukrářství                     |
| <b>Základní kapitál</b>          | 187 350 000,- Kč                          |

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=341038&typ=PLATNY>

Sídlo společnosti Opavia se nachází v Praze, avšak hlavní továrnu nalezneme v Opavě. Opavia byla založena jako akciová společnost, v roce 2008 došlo ke změně právní formy na společnost s ručením omezeným.<sup>141</sup>

Předtím, než se seznámíme s hlavním předmětem podnikání dané společnosti podle CZ-NACE, je vhodné vysvětlit, co CZ-NACE znamená a jaký je její význam. NACE je klasifikace ekonomických činností, která je používána Evropskou unií (resp. Evropskými společenstvími) ke statistickým účelům. Prostřednictvím této klasifikace jsou sbírána data o zaměstnanosti, obratu a tržbách, a další.<sup>142</sup> Tato data je pak možné porovnávat v rámci celé Evropské unie.

---

<sup>140</sup> Obchodní rejstřík. *Opavia – LU, s.r.o. aktuálně – Změny a události ve společnosti* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25702050/opavia-lu-sro/zmeny/>

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Český statistický úřad. *NACE REV. 2. Metodická příručka* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka\\_prirucka\\_cz\\_nace\\_rev\\_2.pdf/e26bee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26bee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0)

Data jsou shromažďována již od roku 1970<sup>143</sup>, v České republice byla tato klasifikace zavedena až v roce 2008<sup>144</sup>. Sběr těchto ekonomických dat je v České republice v kompetenci Českého statistického úřadu.

Každé ekonomické činnosti je přiřazen kód NACE. Tento kód má hierarchickou strukturu: první úroveň kódů – sekce – je označena písmenem. CZ-NACE obsahuje celkem 21 sekcí (A-U), které se dále dělí na oddíly, skupiny a třídy, které jsou označeny číselným kódem.<sup>145</sup>

Hlavním předmětem podnikání Opavie je pekařství a cukrářství, které spadá do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddílu 10 – Výroba potravinářských výrobků, skupina 7 – Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků, třída 2 - Výroba sucharů a sušenek, trvanlivých cukrářských výrobků.

Společnost Opavia je v současnosti součástí Mondelez Czech Republic, která spadá pod koncern Mondelez International. Koncern Mondelez operuje na českém trhu již od roku 1992 (tehdy jako Kraft Foods).<sup>146</sup> Opavia je součástí tohoto koncernu od roku 2007.

Koncern celosvětově zaměstnává přibližně sto tisíc lidí, z toho 2 500 osob v České republice. Koncern své produkty prodává ve 165 zemích světa. V tuzemsku nabízí 430 produktů pod 19 značkami.<sup>147</sup>

V roce 2014 činily tržby z prodeje lázeňských oplatek téměř 163 milionů korun, čistý zisk činil 78 milionů. Továrna v Mariánských lázních zaměstnávala 65 zaměstnanců. Co se týče společnosti Mondelez Czech Republic, její tržby činily v témže roce 5,7 miliardy korun, čistý

---

<sup>143</sup> Český statistický úřad. *NACE REV. 2. Metodická příručka* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka\\_prirucka\\_cz\\_nace\\_rev\\_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0)

<sup>144</sup> Český statistický úřad. *Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni\\_cz\\_nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz_nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0)

<sup>145</sup> Český statistický úřad. *NACE REV. 2. Metodická příručka* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka\\_prirucka\\_cz\\_nace\\_rev\\_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0)

<sup>146</sup> Mondelez International. *Historie* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/historie/>

<sup>147</sup> Mondelez International. *Současnost* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/soucasnost/>

zisk dosáhl výše 256 milionů. Tržby obchodní divize sušenek Mondelez CR Biscuit Production činily necelé 2 miliardy korun a společnost hospodařila s čistým ziskem přesahujícím 70 milionů korun. Koncern Mondelēz International dosáhl tržeb ve výši 34 miliard dolarů.<sup>148</sup>

Na území České republiky můžeme nalézt celkem tři továrny, které spadají pod koncern Mondelēz a kde se vyrábí cukrovinky: Opavia, Deli a Kolonáda. Továrny Opavia, která se nachází v Opavě, a Deli, kterou lze nalézt v Lovosovicích, jsou využívány pro výrobu sušenek. V poslední jmenované továrně Kolonáda, která se nachází v Mariánských lázních, jsou vyráběny tradiční lázeňské oplatky Kolonáda.<sup>149</sup>

V posledních letech došlo také k rozšíření výroby sušenek v opavské továrně. V roce 2014 začal Mondelēz stavět novou výrobní halu, do které investoval dvě miliardy korun.<sup>150</sup> Důvodem této investice bylo rozšíření výroby sušenek Oreo a belVita (v tuzemsku známých jako BeBe Dobré ráno),<sup>151</sup> jejichž výroba byla do této továrny přesunuta z důvodu ukončení portugalského závodu v Mem Martins. Tato továrna byla uzavřena z důvodu neefektivnosti výroby – využívala pouze 35 % své kapacity.<sup>152</sup> Opavská továrna je naopak považována za nejefektivnější v Evropě a má také dostatek kvalifikované pracovní síly. Z těchto důvodů koncern investoval do rozšíření výroby v této továrně.<sup>153</sup> Další skutečností je také rostoucí poptávka po sušenkách, jejíž růst je očekáván i v budoucnu, která si žádala rozšíření výroby těchto produktů.

---

<sup>148</sup> E15.cz. *Mondelez přestěhuje do Opavy výrobu sušenek z Portugalska* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/mondelez-prestehuje-do-opavy-vyrobu-susenek-z-portugalska-1243361>

<sup>149</sup> Mondelēz International. *O našich továrnách* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kde-nas-najdete/nase-tovarny/o-nasich-tovarnach/>

<sup>150</sup> E15.cz. *Mondelez přestěhuje do Opavy výrobu sušenek z Portugalska* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/mondelez-prestehuje-do-opavy-vyrobu-susenek-z-portugalska-1243361>

<sup>151</sup> E15.cz. *Velikost Opavie se zdvojnásobí, Mondelez do ní investuje dvě miliardy* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/velikost-opavie-se-zdvojnasi-mondelez-do-ni-investuje-dve-miliardy-1039136>

<sup>152</sup> E15.cz. *Mondelez přestěhuje do Opavy výrobu sušenek z Portugalska* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/mondelez-prestehuje-do-opavy-vyrobu-susenek-z-portugalska-1243361>

<sup>153</sup> E15.cz. *Velikost Opavie se zdvojnásobí, Mondelez do ní investuje dvě miliardy* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/velikost-opavie-se-zdvojnasi-mondelez-do-ni-investuje-dve-miliardy-1039136>

Před rozšířením výrobní haly byla továrna schopna vyprodukovat 2 miliony balení sušenek denně. Díky této investici je továrna schopna tento objem ztrojnásobit.<sup>154</sup> Právem se tak řadí k významným výrobcům trvanlivého pečiva České republiky. Zmíněná továrna je pro Mondelēz v současnosti největším výrobcem sušenek v Evropě. V témže období došlo také k přesunu výroby Tradičních piškotů Opavia do Polska, což vyvolalo silný odpor mezi spotřebiteli, a to zejména z důvodu změny tvaru, chuti a složení piškotů.<sup>155</sup>

Pod obchodní značkou Opavia se kromě již výše zmíněných BeBe sušenek, lázeňských oplatek Kolonáda a čokoládových sušenek Fidorka prodávají také neméně známé cukrovinky BeBe Brumík, Miňonky, Piškoty, Tatranky a Zlaté.<sup>156</sup> Jak již bylo zmíněno výše, společnost Opavia v současnosti spadá pod americký koncern Mondelēz International. V rámci tohoto koncernu tak na českém a slovenském trhu můžeme nalézt i další značky cukrovinek, jimiž jsou například 3Bit, Figaro, Disko, Horalky, Milka, Oreo a Siesta.<sup>157</sup> Sortiment Mondelēzu je však mnohem širší a nezahrnuje pouze cukrovinky, nýbrž i žvýkačky (Trident), čokolády (například Milka), rozpustné nápoje (Tang) či bonbony.<sup>158</sup> Kromě zmíněných značek jsou známé i čokoláda Cadbury Dairy Milk, sušenky LU, či Nabisco.<sup>159</sup>

Logo společnosti Opavia je vyobrazeno na následujícím obrázku.

**Obrázek 2:** Logo společnosti Opavia



Zdroj: Brands of the world. *Opavia* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.brandsoftheworld.com/logo/opavia-0>

---

<sup>154</sup> Česká televize. *Investice v areálu Opavie – 2 miliardy a sušenek bude třikrát víc* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/1064202-investice-v-arealu-opavie-2-miliardy-a-susenek-bude-trikrat-vic>

<sup>155</sup> iDNES.cz. *Lidé se zlobí na Opavii kvůli polským piškotům. Vyzývají k bojkotu* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/opavia-presunula-vyrobu-piskotu-do-polska-f2z-/ekonomika.aspx?c=A151014\\_165447\\_ekonomika\\_ozr](https://ekonomika.idnes.cz/opavia-presunula-vyrobu-piskotu-do-polska-f2z-/ekonomika.aspx?c=A151014_165447_ekonomika_ozr)

<sup>156</sup> Mondelēz International. *Historie* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/historie/>

<sup>157</sup> Mondelēz International. *Naše značky* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/nase-znacky/>

<sup>158</sup> Mondelēz International. *Současnost* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/soucasnost/>

<sup>159</sup> Ibid.



## 3.2 Historie společnosti

Jak již bylo zmíněno výše, historie továrny v Opavě sahá až do 19. století. Zde v roce 1840 založil soukeník Kašpar Melhior Baltasar Fiedor společnost Fiedor, kde se vyráběly oplatky. Toto jméno dalo později vzniknout názvu kulaté čokoládové oplatky – Fidorka. Později byla výroba oplátek zautomatizována a továrna byla vybavena novými velkokapacitními stroji, což společnosti na přelomu 19. a 20. století umožnilo rozšířit výrobu a sortiment a proniknout na nové trhy.<sup>160</sup>

Po propuknutí první světové války v roce 1914 měla továrna šedesát zaměstnanců, kteří zde vyráběli oplatky, sušenky a další cukrovinky. Tamní výroba byla schopna uspokojit poptávku po cukrovinkách v celém Rakousko-Uhersku, Slezsku a Haliči.<sup>161</sup>

Dalším významným milníkem je rok 1925. Tehdy se společnost Fiedor stala společností s ručením omezeným a zaměstnávala 450 pracovníků. V tomto období docházelo k neustálé expanzi výroby a rozšiřování sortimentu – továrna tak již kromě výše uvedených cukrovinek vyráběla také neapolitánky, mignonky, máčené kekсы a dezertní pečivo. V tomto období měla firma registrovaných více než čtyřicet ochranných známek.<sup>162</sup>

Po skončení druhé světové války došlo ke znárodnění podniku. V následujících dvou letech docházelo k postupnému spojování všech znárodněných továren na cukrovinky, čokolády a ostatní pečivo. V roce 1947 tak vznikl jediný podnik Čokoládovny Praha, jež byl plně pod správou státu. Koncem 20. století došlo ke změně právní formy tohoto státního podniku ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. V tomto období byl podnik privatizován a novým majitelem se stalo sdružení francouzské společnosti Danone a švýcarské firmy Nestlé.<sup>163</sup>

V roce 1999 se Čokoládovny rozdělily na dvě části: Danone čokoládovny, které se specializovaly na výrobu trvanlivého pečiva, a Nestlé čokoládovny, které vyráběly pouze čokoládové cukrovinky. Počátkem 21. století došlo ke změně názvu a z Danone čokoládoven

---

<sup>160</sup> Mondelez International. *Historie* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/historie/>

<sup>161</sup> Ibid.

<sup>162</sup> Ibid.

<sup>163</sup> Ibid.

se stala společnost Opavia – LU. Společnost byla v tomto období největším výrobcem sušenek ve střední a východní Evropě.<sup>164</sup>

Roku 2007 se Opavia stala součástí amerického potravinářského koncernu Kraft Foods,<sup>165</sup> u něhož pak v roce došlo ke změně názvu na Mondelēz International.<sup>166</sup>

### 3.3 Lázeňské oplatky Kolonáda

Jak již plyne z úvodu této kapitoly, v rámci této práce se budu soustředit primárně na tradiční lázeňské oplatky Kolonáda. Je tedy vhodné zmínit i základní informace, druhy a historii těchto cukrovinek. Těmto informacím je věnována tato podkapitola.

#### 3.3.1 Historie oplatek

Nejprve se zaměřím na historii vzniku lázeňských oplatek. Výroba tradičních lázeňských oplatek Kolonáda započala v Mariánských lázních v roce 1856. Oplatky však byly oblíbenou cukrovinkou mnohem dříve. Pro výrobu těchto tradičních kulatých oplatek sloužily kovové kleště – tzv. oplatečnice. Tyto kleště byly využívány již od středověku, a to pro výrobu hostií. Oplatečnice byly zdobené tak, aby byl na oplatkách zobrazen letopočet a jméno výrobce oplatek.<sup>167</sup>

Legenda praví, že za zrodem těchto kulatých oplatek stojí jeden kuchař z kláštera v Teplé, jehož úkolem bylo připravit zákusek pro hosty. Tento kuchař vytvořil těsto z mouky, vody, cukru a mléka a za použití oplatečnic k upečení oplatek. Hotové oplatky posypal směsí cukru, skořice, oříšků a dalšího koření, načež oplatky spekl dohromady.<sup>168</sup>

Koncem 19. století vzniklo první české cukrářství, kde se vyráběly lázeňské oplatky. Zakladatelem tohoto cukrářství byl Františka Wittmayer.<sup>169</sup>

---

<sup>164</sup> Mondelēz International. *Historie* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/historie/>

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Mondelēz International. *Proč Mondelēz Int.?* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/proc-mondelez-int/>

<sup>167</sup> Kolonáda. *Lázeňské oplatky v průběhu staletí* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/historie/>

<sup>168</sup> Ibid.

<sup>169</sup> Ibid.

Čokoládové oplatky byly vynalezeny o něco později – až po první světové válce, přesněji řečeno v roce 1923. Za jejich zrodem stál Josef Homolka, který strávil tři roky experimentováním, než se mu podařilo čokoládové oplatky vyrobit.<sup>170</sup>

Po druhé světové válce došlo ke znárodnění podniků a výroba oplatek tak byla plně v rukách státu. Druhá polovina 20. století je také významným milníkem, jelikož v této době byla představena novinka – lázeňské trojhránky.<sup>171</sup>

Postupem času docházelo k modernizaci výroby, byly zavedeny poloautomaty na pečení a výrobu těsta. V roce 1974 dostala továrna svůj nynější název – Kolonáda. I přes modernizaci továrny jsou oplatky i nadále sypány směsí cukru a oříšků ručně.<sup>172</sup>

Výroba lázeňských oplatek sází na svou tradici, a tak není divu, že marketing těchto cukrovinek na tuto skutečnost poukazuje: „*Již od roku 1856 připomínají lázeňské oplatky svou jedinečnou chutí, lehkostí a lahodnou vůní návštěvníkům z celého světa atmosféru lázeňských promenád. Mezi těmi, kteří si rádi pochutnali na čerstvých teplých oplatkách při procházce slunnou kolonádou, nechyběl ani anglický král Eduard VII., skladatel Johann Strauss či spisovatel Jan Neruda.*“<sup>173</sup> Takto výrobce své oplatky propaguje a tato slova tak nalezneme prakticky v každém internetovém obchodě jako marketing produktu.

### 3.3.2 Produktové portfolio

Nyní je třeba seznámit se s produktovým portfoliem – konkrétněji tedy již zmíněných lázeňských oplatek. Co se týče sortimentu, rozeznáváme tři druhy lázeňských oplatek:

- Tradiční lázeňské oplatky Kolonáda – kulaté,
- Tradiční lázeňské trojhránky Kolonáda,
- Tradiční oplatky Kolonáda.

---

<sup>170</sup> Kolonáda. *Lázeňské oplatky v průběhu staletí* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/historie/>

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> Košík.cz. *Opavia Kolonáda Tradiční lázeňské oplatky vanilkové 195g* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/produkt/3629-opavia-kolonada-tradicni-lazenske-oplatky-vanilkove-195g?do=cookiesAgreementControl-agree> a

Tesco Stores CR a.s. *Opavia Kolonáda Tradiční lázeňské trojhránky s kakaovou náplní 260g* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/products/2001000009138>

Kulaté oplatky jsou vyráběny ve třech příchutích: vanilkové, oříškové a čokoládové. Produkt je vyobrazen na následujícím obrázku.

**Obrázek 3:** Lázeňské oplatky Kolonáda – kulaté



Zdroj: Kolonáda. *Tradiční lázeňské oplatky Kolonáda – kulaté* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyroby/lazenske-oplatky.html>

Oříškové kulaté oplatky lze také zakoupit v dárkovém balení – v dóze, které je zobrazeno níže.

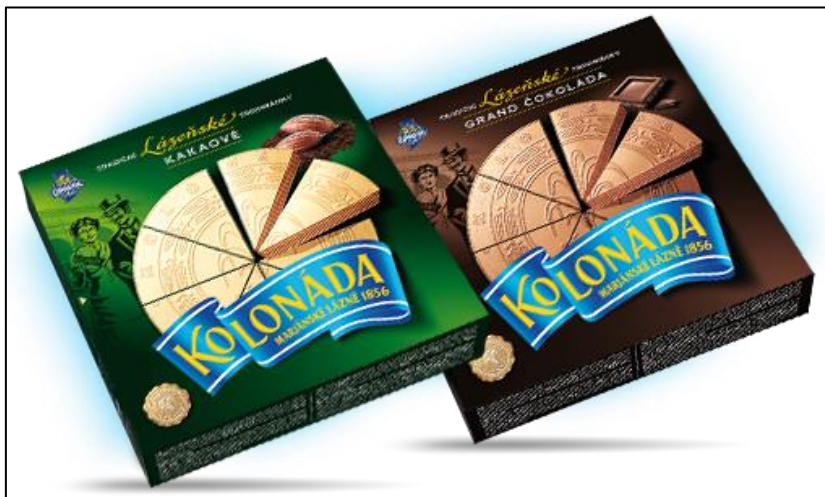
**Obrázek 4:** Dárkové balení lázeňských oplatek



Zdroj: Kolonáda. *Tradiční lázeňské oplatky Kolonáda – kulaté* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyroby/lazenske-oplatky.html>

Tradiční lázeňské trojhránky se prodávají ve dvou příchutích: kakaové a grand čokoláda. Produkt můžeme vidět na následujícím obrázku.

**Obrázek 5:** Lázeňské trojhránky



Zdroj: Kolonáda. *Tradiční lázeňské trojhránky Kolonáda* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyroby/trojhranky.html>

Tradiční oplatky Kolonáda si můžeme vychutnat ve třech příchutích: s oříško-čokoládovou náplní, s mléčnou čokoládou či s hořkou čokoládou.

**Obrázek 6:** Oplatky Kolonáda



Zdroj: Kolonáda. *Tradiční oplatky Kolonáda* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyroby/tradicni-oplatky.html>

Výše jsme se seznámili s produktovým portfoliem společnosti Opavia – LU, s.r.o., se kterým budeme v následující podkapitole pracovat jako s vybranými nosnými aktivitami společnosti, pro které bude navržena strategie proniknutí na čínský trh.

### **3.4 Příprava vstupu na čínský trh – podnikatelský plán**

Nyní se již dostáváme k samotnému jádru této práce, tedy k jeho nejdůležitější části. Zde se zaměříme na analýzu trhu cukrovinek v Čínské lidové republice, a na základě všech poznatků, které jsme si doposud uvedli, budou navrženy jednotlivé body strategie vstupu společnosti Opavia – LU, s.r.o. na čínský trh s cukrovinkami.

#### **3.4.1 Zaměření projektu**

Obecné zaměření projektu již bylo několikrát nastíněno a je jím právě export tradičních lázeňských oplatek Kolonáda. Čína je země se silnými vazbami ke kultuře a tradicím, a proto se i v rámci tohoto projektu opřeme zejména o dlouholetou tradici těchto oplatek a jejich tradiční recepturu. Jedinečná chuť těchto cukrovinek má potenciál čínské spotřebitele uchvátit a dlouholetá historie, tradice, receptura a osvědčené výrobní postupy dodávají produktu luxusní hodnotu. Různá provedení, balení a příchutě tak mohou oslovit různé skupiny spotřebitelů a cukrovinky mohou být statkem kupovaným pro různé příležitosti (rodinné sešlosti, oslavy, jako pochoutka či k obdarování).

Jak již bylo zmíněno, zvolené produktové portfolio zahrnuje jak tradiční kulaté oplatky, tak jejich modernější sušenkové podoby – trojhránky a oplatky. Hlavní činností společnosti se předpokládá výroba a prodej cukrovinek a provoz specializovaných prodejen, jejichž účel a význam bude zdůrazněn později.

Na základě teoretických poznatků uvedených v této práci i obecných znalostí je možné konstatovat, že tvorba podnikatelské strategie je komplexním uchopením několika aspektů, a to zejména podnikatelského prostředí dané země, na jejíž trh se společnost se svými výrobky snaží proniknout, jakožto i marketingového hlediska, které je zaměřeno zejména na pochopení potřeb koncového spotřebitele a nastavení vhodné marketingové strategie tak, aby firma zákazníka oslovila natolik, aby si daný produkt koupil.

Analýza podnikatelského prostředí slouží firmě zejména ke zjištění možnosti podnikání v dané zemi (například možnost vlastnit podnik, podnikat v daném oboru apod.) a získání přehledu o podmínkách, které je nutné naplnit (například povolení, certifikáty apod.). Marketingovou strategií máme na mysli tvorbu marketingového mixu, tedy nastavení výrobní, cenové, distribuční a komunikační strategie.



Jak vidíme, prolínají se zde dvě základní linie. K analýze postačující ke spolehlivému zvolení nejlepší možné formy vstupu na trh a zjištění nutných formálních podmínek podnikatelského prostředí jsou často nutné podrobné analýzy, které jsou na vyžádání a za úplatu prováděny výzkumnými agenturami. Navíc je taktéž rozhodnutí o formě podnikání a vstupu na daný trh do značné míry ovlivňováno centrálně na úrovni koncernu. Právě z těchto důvodů je tento projekt zaměřen zejména na marketingový aspekt – tedy navržení vhodných politik zmíněných výše. Vybraným podnikatelským aspektům jsme se již věnovali v předchozích kapitolách a pro účely této práce jsou tyto údaje postačující. Takovým aspektům, jimiž jsou například právní podmínky podnikání, výběr formy podnikání, získání povolení, časová a finanční náročnost investic apod., zde tedy nebude věnována pozornost.

### 3.4.2 Marketingová analýza trhu

Trh potravin a obecně potravinová soběstačnost je v současnosti vzhledem k rostoucímu počtu obyvatel hojně řešené téma.<sup>174</sup> Relativní změny v produkci potravin a růst poptávky po nich ovlivňuje pozici země ve světovém obchodu s potravinami. Rostoucí poptávka po potravinách spolu s rostoucím počtem obyvatel a rostoucí střední třídou (která se vyznačuje mimo jiné poptávkou po náročnějších produktech vč. potravin) tak změnila postavení země z čistého vývozce potravin na čistého dovozce.<sup>175</sup> V posledních letech také poklesla potravinová soběstačnost, což se taktéž projevilo rostoucími importy.

Nyní se podívejme na velikost čínského trhu s cukrovinkami a na trh sušenek. V roce 2018 se celosvětově prodaly cukrovinky v hodnotě přibližně 194 miliard amerických dolarů, z toho na Čínu připadalo 17 miliard, což je necelých 9 % světového objemu.<sup>176</sup>

Lze tedy konstatovat, že trh cukrovinek je relativně velký. Nicméně je zapotřebí podívat se i na jeho vývojové tendence a porovnat je se světovým průměrem. Meziroční změny (v %) v hodnotě prodaných cukrovinek zobrazuje následující tabulka.

---

<sup>174</sup> National Geographic. *How China Plans to Feed 1.4 Billion Growing Appetites* [online]. [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2018/02/feeding-china-growing-appetite-food-industry-agriculture/>

<sup>175</sup> FAOSTAT. *Food and agriculture data* [online]. [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://www.fao.org/faostat/en/#home>

<sup>176</sup> Passport. *Market sizes* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>

**Tabulka 4:** Vývoj trhu s cukrovinkami ve světě a v Číně

|      | 2004<br>- | 2005<br>- | 2006<br>- | 2007<br>- | 2008<br>- | 2009<br>- | 2010<br>- | 2011<br>- | 2012<br>- | 2013<br>- | 2014<br>- | 2015<br>- | 2016<br>- | 2017<br>- |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|      | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      |
| Svět | 6,1<br>%  | 6,4<br>%  | 11,2<br>% | 8,8<br>%  | -3,4<br>% | 5,8<br>%  | 9,4<br>%  | 0,4<br>%  | 2,5<br>%  | 0,1<br>%  | -9,5<br>% | -0,9<br>% | 4,0<br>%  | 4,4<br>%  |
| Čína | 8,8<br>%  | 11,5<br>% | 14,1<br>% | 18,1<br>% | 9,2<br>%  | 11,1<br>% | 16,5<br>% | 9,8<br>%  | 11,6<br>% | 10,8<br>% | -4,3<br>% | -6,0<br>% | -0,2<br>% | 6,5<br>%  |

Zdroj: Passport. *Market sizes* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z:

<http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>. Vlastní zpracování.

Jak vidíme, trh s cukrovinkami v Číně rostl v uplynulých letech zpravidla větším tempem, než byl světový průměr. Taktéž si povšimneme, že v období finanční krize, kdy došlo ke světovému poklesu na trhu cukrovinek, v Číně bylo zaznamenáno zpomalení tempa růstu, nicméně ne pokles nákupu cukrovinek. Ten však byl zaznamenán mezi lety 2014 až 2017, nicméně v současnosti již trh cukrářských výrobků opět roste a tento vývoj je predikován i na následující roky.<sup>177</sup>

Kromě vývoje trhu nás však zajímá i konkurence. Pokud jde o ni, zvolené produktové portfolio přímou konkurenci na čínském trhu díky své unikátnosti nemá. Nicméně nalezneme řadu konkurentů nepřímých, tedy konkurentů prodávajících jiné typy cukrovinek, které mohou být považovány za substituty.

Pokud jde o podíl jednotlivých společností na trhu sušenek, největší z nich má koncern Mondelez. Dalšími významnými hráči jsou také Nestlé SA, Fujian Dali Food Co Ltd, Anhui Liuliu Orchard Food Group Co Ltd, Nabati Group, Ezaki Glico Co Ltd, Guangdong Jiashili Group Co Ltd, Want Want Holdings Ltd, Orion Group a další.<sup>178</sup>

Je však také vhodné podotknout, že nemalý podíl tvoří tradiční čínské cukrovinky, které bychom v západních krajinách mohli považovat spíše za sladké pečivo či dezert, nikoli za sušenky. V Číně se však můžeme setkat s jejich konzumací, vnímáním a označením za cukrovinky, je tedy nutné považovat je za nepřímou substituční konkurenci.

---

<sup>177</sup> Passport. *Market sizes* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z:  
<http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>

<sup>178</sup> Passport. *Company shares* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z:  
<http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>



Stejně tak je nutné vyzdvihnout skutečnost, že koncern Mondelēz International má největší tržní podíl, pokud jde o trh sušenek a sladkostí. Tento fakt je pro nás klíčový, jelikož jak již bylo uvedeno, Opavia – LU je součástí tohoto koncernu a má tak možnost využít již existující distribuční síť koncernu, zavedené jméno a jeho postavení na trhu, jakožto i pozitivní vnímání společnosti.

### **3.4.3 Prostorové a personální zajištění projektu**

Pokud jde o prostorové zajištění projektu, musíme zohlednit jak výrobu oplatek, tak distribuční kanály. V potaz tedy musíme brát i případnou existenci prodejen, skladovacích ploch apod., vše v závislosti na zemi výroby, kapacitních možnostech s ohledem na poptávku po daném produktu, a možnou přítomností na trhu s vlastní specializovanou prodejnou.

V prvé řadě je vhodné započít výrobu v domácí zemi s jejím následným exportem. Vzhledem k tomu, že společnost na daném trhu přítomna není a nemá povědomí o preferencích cílových zákazníků a tedy neví, zda a jak bude její produkt vnímán a přijat, je žádoucí na trh vstoupit formou vyznačující se nižším rizikem a žádným anebo minimálním kapitálovým vstupem.

Pokud budou naplněny minimální požadované objemy prodeje a poptávka po statku tak bude pro existenci dané firmy na trhu dostatečná, je vhodné zvážit vyšší formu vstupu na trh. Již výše jsme poukázali na velikost čínského trhu. V případě vyšší poptávky po lázeňských oplatkách tak může nastat situace, kdy poptávka bude převyšovat kapacitní možnosti firmy. Pak tedy bude nutné zvážit dvě možnosti – rozšíření stávající továrny a výrobu oplatek v zahraničí.

Obě varianty mají své výhody a rizika. Prvá možnost zachová know-how firmy v domácí zemi, nicméně vývoz je spojen s vyššími náklady. Výroba v zahraničí s sebou přináší riziko ztráty know-how, avšak umožňuje flexibilněji reagovat na výkyvy čínské poptávky po produktu. Přesun výroby taktéž obnáší nutnost vypořádat se s administrativními překážkami vstupu na čínský trh, přičemž jsme uvedli, že i když je snaha administrativní zatížení snížit, stále je relativně vysoké. Obě varianty jsou také spojeny s nutností investování (ať již do rozšíření výroby v tuzemsku či kapitálového vstupu na zahraniční trh).

Posledním bodem je nutnost zvážit pronájem či vybudování skladovacích prostor a otevření vlastní prodejny. Firmy samozřejmě mají možnost využít i distributory a prodávat tak zboží v prodejních řetězcích. Další možností je také e-shopy.

Pokud jde o personál, i zde je nutné přizpůsobit se formě vstupu. Pokud bude poptávka vysoká, v souvislosti s rozšířením stávajícího závodu bude nutné najmout nové pracovníky tak, aby bylo možné zajistit potřebnou výrobu. V případě výroby v zahraničí je nutné zajištění managementu firmy odpovědného za vedení provozu v novém závodě a také najmout pracovníky do nového závodu.

V případě otevření specializované prodejny je nutné zajistit personál – obsluhu, vedoucího prodejny apod. V tomto případě je také žádoucí vyškolit obsluhu tak, aby měla základní znalosti o historii, původu a tradicích spojených s lázeňskými oplatkami.

V případě pouhé spolupráce s distributory a následným prodejem v rámci retailových řetězců a/nebo e-shopů je nutné zvolit tým odpovědný za vyjednávání a uzavírání obchodních kontraktů, spolupráci s distributory a řetězcí a dalšími subjekty. Tento tým by se měl skládat z expertů z obou zemí, a to z důvodu jednak znalosti země původu a tradice (ČR), tak z hlediska znalosti čínských vyjednávacích stylů a jazyka (ČLR).

Detailněji se potřebným prostorám a personálu budu věnovat později, a to s ohledem na navrženou strategii spojenou s uvedením produktu na trh a také v souvislosti s distribuční politikou.

Pokud jde o samotnou přítomnost koncernu na čínském trhu, Mondelez vstoupil na tamní trh v roce 1984 a od té doby vybudoval hned několik výrobních závodů v severní, jižní a východní části země. Koncern je dostatečně vybaven skladovacími prostory, personálem i širokou distribuční sítí, což může být v případě vstupu vybrané společnosti přínosem.<sup>179</sup>

---

<sup>179</sup> Mondelez China. *About us* [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://cn.mondelezinternational.com/about-us/mondelez-china>

### 3.4.4 Kalkulace výrobků a cenová politika

Při exportu produktů do zahraničí je nesmírně důležité provést kalkulaci nákladů na tyto výrobky – tedy k již existujícím výrobním nákladům je třeba přidat náklady na export. Na základě této kalkulace je tak možné určit přibližnou konečnou cenu pro spotřebitele na cílovém trhu. Kalkulace výsledných nákladů a odhad minimální maloobchodní ceny uvádí následující tabulka.

*Tabulka 5: Kalkulace výsledné maloobchodní prodejní ceny*

|                                                | <b>Kolonáda Lázeňské oplatky</b> | <b>Kolonáda Tradiční oplatky</b> | <b>Tradiční lázeňské trojhránky</b> |
|------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Maloobchodní cena výrobku (Tesco)</b>       | 59,9,-                           | 26,9,-                           | 12,5,-                              |
| <b>Náklady na výrobek</b>                      | 20,-                             | 12,-                             | 6,-                                 |
| <b>Náklady na export (min.)</b>                | 40–70 % prodejní ceny            |                                  |                                     |
| <b>Minimální odhadované náklady na výrobek</b> | 84,-                             | 38,-                             | 18,-                                |
| <b>Minimální maloobchodní cena v Číně</b>      | 130,-                            | 60,-                             | 30,-                                |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výše uvedená tabulka vychází z maloobchodních cen retailového řetězce Tesco. Lze říci, že marže řetězců u zboží impulzivního charakteru je mnohonásobně vyšší než u zboží běžné spotřeby, a může tak dosahovat i více než sta procent (zejména u luxusnějších značek). Jak vidíme, je třeba počítat s poměrně vysokými náklady na export, které zahrnují logistiku, skladování, investice, cla, náklady spojené s administrativními překážkami cílového trhu a případnou reklamní kampaň. V závislosti na rozsahu výroby, velikosti investic a dalších aspektů pak budou náklady na export činit v průměru polovinu ceny výrobku.

Pokud se podíváme na odhadovanou výslednou prodejní cenu (jedná se o odhad, jelikož závisí na tom, jaká marže bude stanovena řetězcem v případě prodeje v supermarketech a hypermarketech; také může nastat situace, že budou skutečné náklady vyšší než odhadované a prodejní cena tak může být i mnohem vyšší), zjistíme, že je více než dvojnásobná oproti ceně na domácím trhu a mohlo by se zdát, že je tato výše pro čínské spotřebitele příliš vysoká.

Opak však může být pravdou a do značné míry závisí na vnímání a positioningu značky. Zde bych ráda uvedla příklad řetězce Starbucks. Jak je známo, cena této kávy je relativně vyšší a odpovídá její kvalitě a značce. Pokud se podíváme na ceny v jednotlivých zemích, zjistíme,

že prodejní cena kávy v Číně je druhou nejvyšší na světě (po Rusku), a přesto se těší velké oblibě.<sup>180</sup> Jak již bylo řečeno, skutečnost, že si tuto kávu mohou obyvatelé dovolit a že ji vyhledávají, je do značné míry spojena právě s růstem střední třídy. Spotřebitelé se stávají náročnějšími, a tak není divu, že vyhledávají kvalitnější produkty a za špičkovou kvalitu jsou ochotni si připlatit.

Naopak příliš nízká cena může být problémem, a to z toho důvodu, že spotřebitelé nemusí produktu věřit a mohou ho vnímat jako obyčejný, podprůměrný statek nízké kvality. Je tedy vhodné snažit se o positioning značky výrobku tak, aby byl vnímán luxusně, čemuž bude odpovídat i vyšší cena, která bude přibližně dosahovat několikanásobku prodejní ceny v České republice.

### 3.4.5 Harmonogram realizace projektu a výrobní politika

V této části práce se dostáváme k jednotlivým fázím projektu. Na základě potřebných úkonů před vstupem na cílový trh jsou jednotlivé navržené kroky rozčleněny do tří základních fází: fáze přípravné, propagačně-výzkumné a realizační.

První fází je *fáze příprav*. Ještě před samotnou expanzí je nutné provést detailnější analýzy čínského prostředí a trhu, popřípadě, jak jsme již zmínili, zadat tento výzkum příslušným agenturám. Na základě těchto údajů je pak třeba vypracovat podrobnější plány včetně statistik a prognóz. V této části projektu je kromě nutnosti vypracování podkladů a jejich předložení také zapotřebí navrhnout obaly výrobků včetně jazykové stránky (tedy musí být v čínštině) a marketingových materiálů.

V případě, že jsou obaly navrženy, je třeba zahájit malosériovou výrobu a propagačních a informačních letáků. Tyto výrobky budou sloužit k propagaci na veletrzích, přičemž účast na veletrzích je součástí druhé fáze. První fáze by neměla trvat déle než 3 měsíce.

Druhou fází jsem označila jako *propagačně-výzkumnou*. V této fázi by se společnost měla soustředit na představení a propagaci výrobků na čínských veletrzích s cílem zvýšení povědomí o novém produktu a značce a také navázání obchodních styků, díky kterým dojde

---

<sup>180</sup> The Spruce Eats. *Find Out How Much Starbucks Coffee is Around the World* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.thespruceeats.com/how-much-is-starbucks-coffee-766065>

(může dojít) k navázání vztahů s potenciálními distributory a zajištění obchodní spolupráce. Do této fáze samozřejmě spadá i vyhledání potenciálních obchodních partnerů a jednání s nimi a další.

Pokud jde o veletrhy v Číně pořádané, nabízí se jich hned několik, například:

- Veletrh potravin a nápojů (CFDF, *China Food & Drinks Fair*), který se koná dvakrát do roka (vždy na jaře a na podzim),<sup>181</sup>
- AIFE neboli Asijský mezinárodní veletrh potravin a nápojů (*Asia International Food and Beverage Expo & Import Food Expo*), který se koná každý rok v dubnu v Pekingu,<sup>182</sup>
- SIAL, asijský největší veletrh s potravinami, pořádaný každoročně v květnu v Šanghaji,<sup>183</sup>
- IFE neboli Mezinárodní veletrh potravin (*International Food Exhibition*), který se koná každý rok na konci června v Guangzhou,<sup>184</sup> a
- Veletrh potravin (*Food Expo*), konaný každoročně v srpnu v Hongkongu.<sup>185</sup>

Pokud jde o výzkumnou část této fáze, mám na mysli zejména spotřebitelské testy. Pomocí výzkumu je vhodné zjistit, zda dané produkty spotřebitelům chutnají a pokud ne, tak zjistit proč; zda se jim líbí balení výrobků, vyhovuje jejich velikost a další. Na základě zjištěných údajů je pak pro úspěšné uvedení produktu na trh nezbytné provést jisté adaptace (může se jednat o design, složení, typ balení a další), aby výrobová politika odpovídala potřebám a preferencím koncových spotřebitelů.

Pokud jde o samotný design obalu, je vhodné dodat, že jeho barevné provedení je, pokud vezmeme v úvahu význam barev v Číně, velmi perspektivní. Modrá barva symbolizuje nesmrtelnost, zelená zdraví, harmonii a prosperitu, žlutá barva představuje zemi a znamená štěstí.

---

<sup>181</sup> CFDF. *China Food & Drinks Fair* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.cfdf.org/>

<sup>182</sup> AIFE. *Asia International Food and Beverage Expo & Import Food Expo* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://en.aifoode.com/bj/>

<sup>183</sup> SIAL. *Asia's Largest Food Innovation Exhibition* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.sialchina.com/>

<sup>184</sup> IFE. *The 19th China (Guangzhou) International Food Exhibition & Import Food Exhibition 2019* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.ifechina.com/web/en/>

<sup>185</sup> HKTDC Food Expo. *Hong Kong Convention and Exhibition Centre* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://event.hktdc.com/fair/hkfoodexpo-en/HKTDC-Food-Expo/>

Na základě výzkumu spotřebitelských preferencí je také možné do jisté míry predikovat poptávku a odbyt výrobku a zvolit vhodné distribuční kanály a marketingové aktivity. Vzhledem k jisté náročnosti účasti na veletrzích, náročnosti obchodních jednání i provedení marketingového výzkumu a možné nutnosti adaptace produktu může tato fáze trvat i roky.

Poslední základní fází je **realizace**. V této části dochází k velkosériové výrobě oplatek přizpůsobených preferencím čínských spotřebitelů (tedy adaptovaných na základě výzkumu). Jak jsme již zmínili, výroba může probíhat jak v tuzemsku, tak v Číně – v obou případech je však zapotřebí značných investic do výroby. Taktéž je zde zapotřebí zajištění distribuce a logistiky, případně i skladovacích prostor, a personálu. V rámci této fáze je vhodné průběžně kontrolovat odbyt oplatek a stanovit prognózy vývoje poptávky. Na základě těchto dat je pak možné uvažovat o expanzi (do dalších měst či pomocí dalších distribučních kanálů) či v případě neúspěchu o nutnosti odchodu z trhu.

### **3.4.6 Uvedení produktu na trh, distribuční a komunikační politika**

Nejjednodušším způsobem, jak uvést produkt na trh, je využití existujících distribučních kanálů koncernu Mondelēz. Jak jsem zmínila, koncern působí na čínském trhu již několik let a v oblasti trhu sušenek má největší tržní podíl. Taktéž má navázány obchodní vztahy s řetězci a silnou vyjednávací pozici. Využití této distribuční sítě tak pro Opavii znamená nižší riziko a náklady spojené se vstupem na trh a vyhledáváním obchodního partnera a také časovou úsporu. Prodej lázeňských oplatek v marketech je tradičním způsobem prodeje cukrovinek, nicméně v dnešním prostředí Číny může být vhodné využití i jiných distribučních kanálů. V tomto případě bych ráda zmínila význam dvou, a to využití e-commerce (či m-commerce) a specializovaných prodejen. Navíc můžeme dodat, že zaměření se i na jiné kanály může být značnou konkurenční výhodou.

Jako perspektivní kanál se jeví zejména elektronické obchodování. V Asii a zejména v Číně dochází k nejrychlejšímu nárůstu internetové penetrace na světě. V roce 2015 byl podíl aktivních uživatelů internetu na celkové čínské populaci 49 % a tento podíl stále rychlým tempem roste. Pokud jde o internet v mobilu, celková penetrace činila téhož roku 42 %. Největší penetrace je v urbanizovaných oblastech, ve venkovských oblastech má přístup k internetu jen

třetina obyvatel.<sup>186</sup> Významné jsou zejména online aktivity – 20 % uživatelů mobilních zařízení je využívalo k placení, stejně tak 20 % všech uživatelů k nákupům online.<sup>187</sup>

Pokud jde o samotný e-commerce, přibližně každý čtvrtý občan nakupuje každý měsíc online. Největší rozmach však zaznamenává m-commerce, tedy nakupování prostřednictvím mobilních bezdrátových zařízení. M-commerce představoval v roce 2015 polovinu objemu online nákupů a stejně tak i jeho význam stále roste. Nejrychleji rostoucími online aktivitami jsou skupinové nakupování, rezervace, online nakupování a online platby.<sup>188</sup>

Pokud jde o internetové portály, nejúspěšnějším B2C online obchodem je Tmall.com. Leadrem v oblasti B2B obchodů je bezesporu Alibaba.

Nejjednodušší cestou ke vstupu na čínský online trh je nalezení distributora, který zajistí odbyt a fungování marketingové strategie v čínských podmínkách. Vhodným prostředím k jeho nalezení je především již zmíněná účast na veletrzích, popřípadě využití konexí a kontaktů koncernu, služeb agentury CzechTrade, soukromých konzultantů nebo ekonomických úseků na zastupitelských úřadech.

Poslední možností, kterou jsem již také zmínila, je provoz několika specializovaných prodejen. Prodejny mohou být klíčové zejména s ohledem unikátní zážitek zákazníka. Prodejny by tak zákazníkovi měly přinést něco navíc, přičemž bude spotřebitel ochoten si za tento „luxusnější“ vjem připlatit.

Prodejna by měla být jednoznačně moderní, nicméně vzhledem k dlouholeté tradici a historii oplátek je možné, ba dokonce vhodné, zvolit dobové prvky. Číňané obecně mají silný vztah k tradicím, a jak již bylo řečeno, historie a originalita jsou prvky, na kterých může daná společnost stavět. Příkladem může být jakési „muzeum“ uvnitř prodejny – ukázky dobových kostýmů, pojízdných stánků z první republiky, oplátečnic apod. Spotřebiteli by tak byl poskytnut zážitek spojený s prozkoumáním tradic a výroby cukrovinek.

---

<sup>186</sup> We Are Social. *Digital, Social & Mobile in China in 2015* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://event.hktdc.com/fair/hkfoodexpo-en/HKTDC-Food-Expo/>

<sup>187</sup> Ibid.

<sup>188</sup> Ibid.

Stejně tak je možné využít moderní technologie, které budou sloužit stejnému účelu. Zákazníkům tak mohou být k dispozici například 3D brýle, díky kterým se budou moci „přenést“ do továrny a sledovat výrobu oplatek, či online videa, která mohou shlédnout prostřednictvím svých mobilních telefonů ze stejného důvodu.

Unikátní zážitek může být také umocněn možností vytvoření své vlastní oplatky. Jak již bylo zmíněno, dodnes je dodržována tradice ručního posypu lázeňských oplatek. Pro spotřebitele tak může být jedinečným zážitkem možnost výběru různých druhů posypů, které si následně na oplatku sám nasype, a jejích zapečení.

Pokud jde o samotnou vybavenost prodejny, měl by zde být jednak prostor pro posezení, kde si bude moci zákazník vychutnat čerstvé (teplé či normální) oplatky spolu s vybraným nápojem. Další nedílnou součástí je zeď či regály s již balenými oplatkami. Zákazníci si tak mohou posedět s přáteli a vychutnat si jedinečné oplatky, stejně tak jako zakoupit si klasická balení k vlastní domácí spotřebě či jako pochutinu k obdarování.

Pokud jde o komunikační politiku, i zde je nutné zvolit vhodné kanály a vhodný styl. Musíme si uvědomit, že západní kampaně a marketingové aktivity by byly na čínském trhu s největší pravděpodobností neúspěšné. Je tedy nutné přizpůsobit je tamnímu kulturnímu prostředí. Vhodnou možností může být například virální video, které má potenciál oslovit cílovou skupinu spotřebitelů.

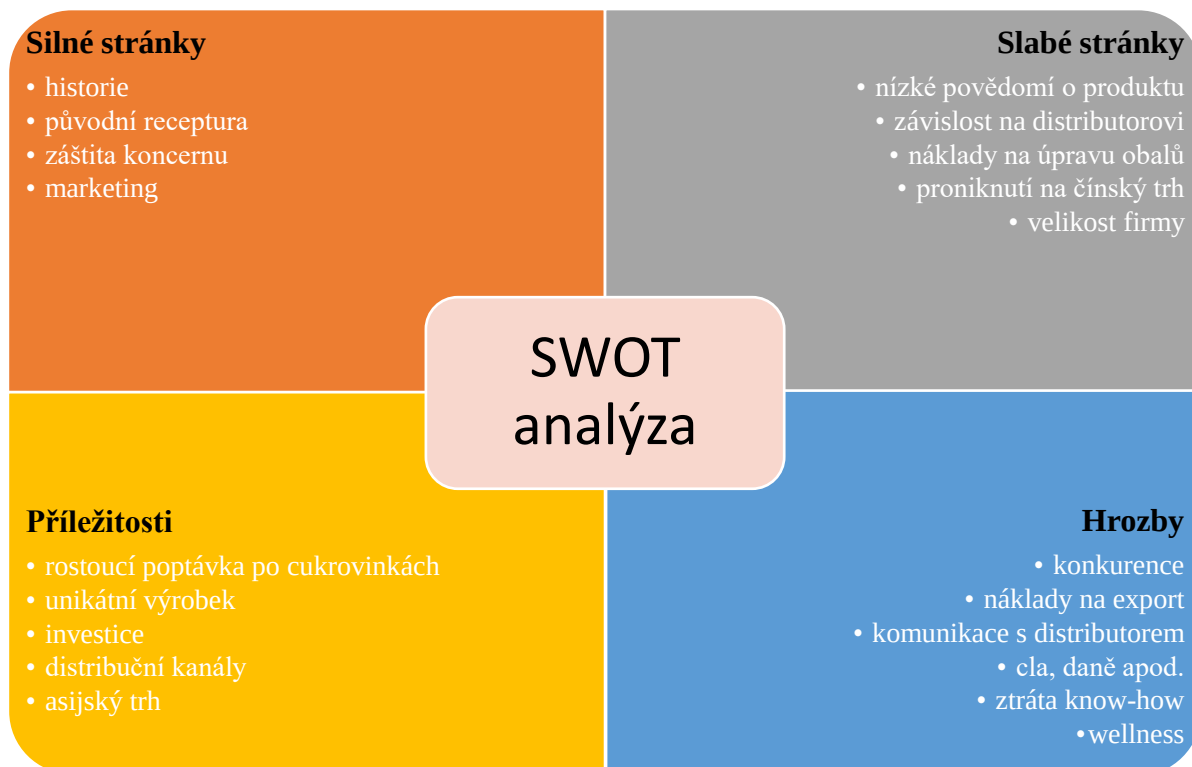
### **3.4.7 SWOT analýza**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, SWOT analýza je nástrojem využívaným k analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které mají vliv na úspěšnost společnosti. Využívána je zejména při zavádění nových výrobků na trh či při expanzi na zahraniční trhy. Jelikož je cílem této práce navrhnout vhodnou strategii pro expanzi na čínský trh, je vhodné zabývat se silnými a slabými stránkami společnosti a produktu, jehož export předpokládáme, jakožto i příležitostí a hrozeb, které by společnosti z expanze na čínský trh plynuly.

Vybrané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, přehledně vyobrazuje diagram na následující straně.



**Obrázek 7:** SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pokud jde o ***silné stránky*** společnosti, jednoznačně můžeme uvést skutečnost, že se jedná o firmu s dlouholetou prezencí na českém trhu, což jí dává poměrně stabilní zázemí. Dlouholetá historie a tradice je taktéž přínosem, jelikož se o ni můžou do jisté míry opírat marketingové aktivity. Dále můžeme uvést skutečnost, že koncern, jehož je Opavia součástí, již má zkušenosti se vstupem na zahraniční trhy a na tom čínském je přítomen již více než 30 let. Stejně tak původní a unikátní receptura můžeme zařadit mezi silné stránkou společnosti, jelikož chuť by mohla odpovídat preferencím koncových zákazníků (oplatky nejsou přeslazené) a nemuselo by být zapotřebí přílišných adaptací. Výhodou také může být osobitý marketing a mnoholeté zkušenosti v oboru.

Mezi ***slabé stránky*** patří zejména skutečnost, že vybraná společnost pro čínského partnera nepředstavuje dostatečný potenciál, a to ze dvou důvodů: jednak je Česká republika malou zemí a pro čínského partnera může být nevýznamná, jednak společnost samotná není významným gigantom. Stejně tak nízké (respektive žádné) povědomí o produktu a značce na čínském trhu je pro Opavii nepříznivé. Slabou stránkou při spolupráci s řetězcí a online distributory je závislost na nich. Náklady spojené s adaptací výrobní politiky patří mezi slabé

stránky společnosti zejména pro to, že má omezené zkušenosti a kapacity na jejich provedení. Poslední jmenovanou nevýhodou je skutečnost, že proniknutí na daný trh je spojeno se značnými překážkami a vyžaduje dlouhý čas a nemalé finanční prostředky, na což nemusí být společnost připravena.

Mezi **příležitostmi** můžeme zařadit proniknutí na významný trh cukrovinek s unikátním výrobkem a využít tak výhod prvního na trhu. Příležitost lze vidět i ve využití různých distribučních kanálů, díky kterým lze oslovit širší spektrum zákazníků, nejen cílovou skupinu. Různorodost distribučních kanálů může být zároveň konkurenční výhodou. Je také možné využít virálního prostředí a tzv. *Word of Mouth* marketingu, tedy marketingu založeného na ústních sděleních (referencích) v rámci skupin, přičemž může primární cílová skupina přimět tu sekundární ke koupi výrobku, což se prakticky odrazí v nižších nákladech na marketing. Příležitostí je nepochybně i investice do rozšíření výroby za předpokladu vysoké poptávky po produktu. Příležitost taktéž může spočívat v následném proniknutí na ostatní asijské trhy. Jak jsme uvedli, v následujících dekádách lze očekávat vysokou poptávku střední třídy zejména v Indii. V současnosti je však tento trh na penetraci mnohem náročnější než trh čínský, o čemž vypovídá i horší umístění v mnoha žebříčcích.

Expanze na čínský trh je však také spojena s nemálo **hrozbami**. Jednou z nich je skutečnost, že čínský trh je vysoce konkurenční, přičemž hlavním konkurentem je právě koncern Mondelez, který má na trhu sušenek největší podíl. Další hrozbu představuje potenciálně nízký zisk a vysoká doba návratnosti investic v případě, že prognózy prodeje nebudou odpovídat skutečnosti a bude prodáno méně, než bylo očekáváno. Další hrozbou je vysoká míra regulace a omezení, které mohou být nepřekonatelnou bariérou pro vývoz či ho mohou velmi komplikovat. Čínský trh je velmi náročný na penetraci, což je spojeno s vysokými náklady. Nemalou pozornost je nutné věnovat zvažování ztráty know-how v případě výroby oplatek v Číně, na což mohou negativně reagovat i čeští spotřebitelé. Problémem také může být navazování kontaktů s distributory a nalezení vhodných a spolehlivých partnerů, kteří se budou podílet na marketingových aktivitách a budou schopni zajistit potřebný odbyt. Jako další bod lze uvést skutečnost, že na českém trhu jsou tyto oplatky spojovány s lázeňstvím a wellness. Lázně, tak jak jsou nám známy, v Číně nenajdeme a snaha o asociování produktu se zdravým způsobem života a wellness taktéž nemusí být vnímána pozitivně. I když v současnosti můžeme vypořádat rostoucí poptávku po zdravých produktech bez cukru, bylo by nutné v rámci

výrobní politiky provést adaptaci a změnit recepturu tak, aby oplatky těmto požadavkům odpovídaly, jelikož tento výrobek nemá se zdravým životním stylem v současnosti prakticky nic společného. Hrozbou také může být neochota spotřebitelů zkoušet nové výrobky vzhledem k velkému respektu k tradicím a stále vysokou preferencí domácích výrobců. V neposlední řadě je velmi nutné si uvědomit, že pokud se společnost nepodaří na trhu prosadit, může se pro ni trh uzavřít a snadno tak dojde k tomu, že na něj nebude schopna vstoupit ani v budoucnu.

Jak vidíme, proniknutí na čínský trh cukrovinek přináší Opavii mnoho příležitostí, avšak ty jsou spojeny se značnými riziky, která by pro ni mohla být i likvidační.

## Závěr

---

Čína je v současnosti významným globálním hráčem na poli zahraničního obchodu. Vzhledem k rostoucí střední třídě a tedy rostoucím příjmům a možnostem tamních obyvatel dochází k přesunu světové poptávky na východ a asijský trh se tak dá do budoucna považovat za trh nejvíce perspektivní, jelikož zde bude spotřebovávána majoritní část světové produkce. S růstem čínské střední třídy je spojen rostoucí důraz na kvalitu a technologickou vyspělost produktů, což se projevuje v ochotě zaplatit za luxusnější statky vyšší cenu.

V rámci této diplomové práce jsem se věnovala možnostem, rizikům a strategii vstupu tradičního českého výrobce lázeňských oplatek – společnosti Opavia – LU, s.r.o. – na čínský trh s cukrovinkami. Cílem bylo navrhnout dílčí kroky a vhodnou strategii k úspěšnému prosazení na tamním trhu, přičemž jednotlivé kroky byly zpracovány v rámci podnikatelského plánu dané společnosti, které jsou jakýmsi doporučením a základem pro další podrobnější zpracování. Tyto kroky byly navrženy zejména na základě osvojených teoretických znalostí, které jsou obsahem prvních dvou kapitol práce.

Společnost Opavia se v první řadě musí zaměřit na získání hlubších teoretických znalostí týkajícího se dané země a tamního trhu. K tomu je zapotřebí marketingového výzkumu, který může provést buď sama, nebo ho zadat příslušným agenturám, anebo využít znalosti koncernu Mondeléz, který již na daném trhu řadu let působí a potřebné znalosti v této oblasti má.

Dalším krokem před samotou expanzí je nutnost vypracování detailních podkladů, a to včetně navržení zejména výrokové a cenové politiky. Tyto dva aspekty jsou klíčové zejména při získávání povědomí o daném produktu a navazování obchodních styků, přičemž je doporučena zejména účast na tamních veletrzích.

Pokud jde o samotnou volbu distribuční sítě, společnost má samozřejmě možnost prodávat své výrobky tradičně prostřednictvím distributorů přímo v supermarketech a hypermarketech. V souvislosti s rapidně rostoucí internetovou penetrací, rychlým tempem růstu online nákupů a využívání mobilních bezdrátových zařízení taktéž za tímto účelem, je doporučeno zvážit také spolupráci s online distributorem.

Pro úspěch na tamním trhu sušenek může být také zapotřebí vytvoření jedinečného zážitku pro spotřebitele. Ten může být zprostředkován v rámci provozu specializovaných prodejen ve velkých městech. Tyto prodejny by měly být vybaveny jednak moderními technologiemi umožňujícími spotřebitelům obeznámit se s technologií výroby, historií a tradicemi a taktéž je možné umístit do prodejny objekty, které by zmiňovanou dlouholetou tradici podpořili – například oplatečnice, dobový stánek apod., přičemž by měl spotřebitel možnost dozvědět se o daných produktech a okolnostech s nimi souvisejícími dodatečné informace. Taktéž je doporučeno umocnit zážitek zákazníka umožněním osobního posypu dle vlastního výběru a spečením oplatek.

Penetrace čínského trhu pro společnost představuje značné příležitosti, počínaje vyšším odbytem v cílové zemi a konče možností penetrovat ostatní asijské trhy v budoucnosti. S expanzí je však spojen nespočet rizik, která by dokonce mohla ohrozit existenci firmy. Tato rizika pramení zejména z překážek vstupu na daný trh, které mohou být jednak administrativní – tedy v podobě byrokratických překážek, a jednak ze strany spotřebitelů, kteří i přes rostoucí oblibu zahraničních „luxusních“ značek stále mnohdy preferují výrobky domácí.

Společnost by v případě penetrace trhu byla nucena investovat nemalé finanční prostředky do rozšíření výroby či jejího přesunu do Číny, taktéž je nutno vzít v potaz nezkušenost společnosti s tamním trhem a časovou náročnost při navazování a udržování obchodních vztahů. Zlomovým bodem také mohou být nevhodné marketingové aktivity z důvodu nedostatečných znalostí potřeb čínských spotřebitelů.

Závěrem lze tedy říci, že pro úspěšnou penetraci čínského trhu s cukrovinkami by společnost Opavia musela vyvinout značné úsilí spočívající v důkladné analýze čínského trhu a tamních spotřebitelů tak, aby byla schopna do detailu propracovat návrhy jednotlivých politik v rámci marketingového mixu a zvolit vhodnou formu vstupu na trh tak, aby minimalizovala rizika s ním spojená. Taktéž je pro ni klíčové zvolit vhodnou metodu financování těchto aktivit a využít veškeré možné podpory koncernu tak, aby těžila z jejího vysokého postavení na cílovém trhu a měla co největší šanci uspět.

# Seznam zdrojů a použité literatury

---

## **Odborná literatura**

- [1] MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
- [2] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- [3] ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kolektiv. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- [4] TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2. vyd. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1997, 265 s. ISBN 1-85788-176-1.
- [5] ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2003, 172 s. ISBN: 80-86419-28-2.

## **Elektronické zdroje**

- [1] AIFE. *Asia International Food and Beverage Expo & Import Food Expo* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://en.aifoode.com/bj/>
- [2] Asia Media Centre. *Chinese business values: Guanxi, mianzi, renqing* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.asiamediacentre.org.nz/features/chinese-business-values-guanxi-mianzi-renqing/>
- [3] BBC. *Xinhua praises Deng Xiaoping's contribution to China's development* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/460747870?accountid=17203>
- [4] Brands of the world. *Opavia* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.brandsoftheworld.com/logo/opavia-0>
- [5] Brookings. *A dozen ways to be middle class* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.brookings.edu/interactives/a-dozen-ways-to-be-middle-class/>
- [6] Brookings. *The unprecedented expansion of the global middle class: An update* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global\\_20170228\\_global-middle-class.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_global-middle-class.pdf)

- [7] Brookings. *The unprecedented expansion of the global middle class: An update* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <https://www.brookings.edu/research/the-unprecedented-expansion-of-the-global-middle-class-2/>
- [8] Central Intelligence Agency. *The World Factbook: China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>
- [9] CFDF. *China Food & Drinks Fair* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.cfdf.org/>
- [10] CNBC. *China's July factory inflation slows but consumer prices accelerate* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.cnbc.com/2018/08/09/china-cpi-cpi-ppi-rises-above-expectations-in-july-from-a-year-ago.html>
- [11] COFACE. *Ekonomické analýzy* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Ekonomicke-analyzy>
- [12] COFACE. *Ekonomické analýzy: China* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Ekonomicke-analyzy/China>
- [13] COFACE. *Ekonomické analýzy: Czech Republic* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Ekonomicke-analyzy/Czech-Republic>
- [14] Corporate Finance Institute. *First mover advantage* [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/first-mover-advantage/>
- [15] Česká spořitelna. *Podnikatelský plán krok za krokem* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obchodni\\_informace-Produkty/Ostatni\\_produkty\\_a\\_sluzby/Podnikatele\\_a\\_male\\_firmy/Prilohy/podnikatelsky\\_plan\\_krok\\_za\\_krokem\\_web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf)
- [16] Česká televize. *Investice v areálu Opavie – 2 miliardy a sušenek bude třikrát víc* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/1064202-investice-v-arealu-opavie-2-miliardy-a-susenek-bude-trikrat-vic>
- [17] Český statistický úřad. *NACE REV. 2. Metodická příručka* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka\\_prirucka\\_cz\\_nace\\_rev\\_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0)
- [18] Český statistický úřad. *Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni\\_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0)

- [19] E15.cz. *Mondelez přestěhuje do Opavy výrobu sušenek z Portugalska* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/mondelez-prestehuje-do-opavy-vyrobu-susenek-z-portugalska-1243361>
- [20] E15.cz. *Velikost Opavie se zdvojnásobí, Mondelez do ní investuje dvě miliardy* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/velikost-opavie-se-zdvojnasi-mondelez-do-ni-investuje-dve-miliardy-1039136>
- [21] FAOSTAT. *Food and agriculture data* [online]. [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://www.fao.org/faostat/en/#home>
- [22] Forbes. *The Reality Of China's Economic Slowdown* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/yuwahedrickwong/2018/08/23/the-reality-of-chinas-economic-slowdown/#2dc1a4554d86>
- [23] Geert Hofstede. *Dimension data matrix* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>.
- [24] Geert Hofstede. *The 6-D model of national culture* [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- [25] GlobalData Events. *China's 13th five year plan and low carbon growth* (2016). London: Global Data Ltd. [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1778384381?accountid=17203>
- [26] HKTDC Food Expo. *Hong Kong Convention and Exhibition Centre* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://event.hktcdc.com/fair/hkfoodexpo-en/HKTDC-Food-Expo/>
- [27] Hospodářské noviny. *Zrušení politiky jednoho dítěte Číně s plánem zastavit stárnutí populace nepomohlo, porodnost klesá. Číňané na děti nemají peníze* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://zahranicni.ihned.cz/c1-66022160-zruseni-politiky-jednoho-ditete-cine-s-planem-zastavit-starnuti-populace-nepomohlo-porodnost-klesa-cinane-na-deti-nemaji-penize>
- [28] ChinaMaps.org. *General Maps of China* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.chinamaps.org/>
- [29] China Today. *Chinese Cities and Provinces* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.chinatoday.com/city/chinese-city-province-information.htm>
- [30] iDNES.cz. *Lidé se zlobí na Opavii kvůli polským piškotům. Vyzývají k bojkotu* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/opavia-presunula-vyrobu-piskotu-do-polska-f2z-/ekonomika.aspx?c=A151014\\_165447\\_ekonomika\\_ozr](https://ekonomika.idnes.cz/opavia-presunula-vyrobu-piskotu-do-polska-f2z-/ekonomika.aspx?c=A151014_165447_ekonomika_ozr)
- [31] IFE. *The 19th China (Guangzhou) International Food Exhibition & Import Food Exhibition 2019* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.ifechina.com/web/en/>



- [32] International Monetary Fund. *People's Republic of China: 2017 Article IV Consultation-Press Release* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/08/15/People-s-Republic-of-China-2017-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-45170>
- [33] International Monetary Fund. *World Economic Outlook, October 2018* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weoselgr.aspx>
- [34] International Monetary Fund. *World Economic Outlook (October 2018): GDP, current prices* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>
- [35] International Trade Centre. *Trade Map: International Trade Statistics* [online databáze]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/trade-statistics/>
- [36] Kolonáda. *Lázeňské poplatky v průběhu staletí* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/historie/>
- [37] Kolonáda. *Tradiční lázeňské poplatky Kolonáda – kulaté* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyrobky/lazenske-oplatky.html>
- [38] Kolonáda. *Tradiční lázeňské trojhránky Kolonáda* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyrobky/trojhranky.html>
- [39] Kolonáda. *Tradiční poplatky Kolonáda* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.oplatky-kolonada.cz/cs/vyrobky/tradicni-oplatky.html>
- [40] Košík.cz. *Opavia Kolonáda Tradiční lázeňské poplatky vanilkové 195g* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.kosik.cz/produkt/3629-opavia-kolonada-tradicni-lazenske-oplatky-vanilkove-195g?do=cookiesAgreementControl-agree>
- [41] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=341038&typ=PLATNY>
- [42] Mondelez China. *About us* [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://cn.mondelezinternational.com/about-us/mondelez-china>
- [43] Mondelēz International. *Historie* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/historie/>
- [44] Mondelēz International. *Naše značky* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/nase-znacky/>
- [45] Mondelēz International. *O našich továrnách* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kde-nas-najdete/nase-tovarny/o-nasich-tovarnach/>

- [46] Mondelēz International. *Proč Mondelēz Int.?* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/proc-mondelez-int/>
- [47] Mondelēz International. *Současnost* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/soucasnost/>
- [48] National Geographic. *How China Plans to Feed 1.4 Billion Growing Appetites* [online]. [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.nationalgeographic.com/magazine/2018/02/feeding-china-growing-appetite-food-industry-agriculture/>
- [49] National Geographic. *Why Is Confucius Still Relevant Today? His Sound Bites Hold Up* [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://news.nationalgeographic.com/2015/03/150325-confucius-china-asia-philosophy-communist-party-ngbooktalk/>
- [50] Obchodní rejstřík. *Opavia – LU, s.r.o. aktuálně – Změny a události ve společnosti* [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25702050/opavia-lu-sro/zmeny/>
- [51] OECD. *The Emerging Middle Class in Developing Countries* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries\\_5kmmp8lncrns-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/the-emerging-middle-class-in-developing-countries_5kmmp8lncrns-en)
- [52] Pakistan & Gulf Economist; Karachi. *Shipping news - WHAT'S FOR SHIPPING IN CHINA'S 13TH 5-YEAR PLAN?* (2016). Pakistan & Gulf Economist, 35(11), 36 [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1785515679?accountid=17203>
- [53] Passport. *Company shares* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>
- [54] Passport. *Market sizes* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>
- [55] Permanent Mission of the People's Republic of China to the UN. *Highlights of proposals for China's 13th Five-Year Plan* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <http://www.china-un.org/eng/zt/China123456/>
- [56] SIAL. *Asia's Largest Food Innovation Exhibition* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <http://www.sialchina.com/>
- [57] Tesco Stores CR a.s. *Opavia Kolonáda Tradiční lázeňské trojhránky s kakaovou náplní 260g* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/products/2001000009138>
- [58] The Greater China Journal. *The Concept of Face in Chinese Culture and the Difference Between Mianzi and Lian* [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://china-journal.org/2017/02/25/the-concept-of-face-in-chinese-culture-and-the-difference-between-mianzi-and-lian/>

- [59] The Heritage Foundation. *Country Rankings* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.heritage.org/index/ranking>
- [60] The Spruce Eats. *Find Out How Much Starbucks Coffee is Around the World* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.thespruceeats.com/how-much-is-starbucks-coffee-766065>
- [61] The State Council of the People's Republic of China. *A look at economic data of first three quarters* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: [http://english.gov.cn/policies/infographics/2018/10/25/content\\_281476361459294.htm](http://english.gov.cn/policies/infographics/2018/10/25/content_281476361459294.htm)
- [62] The World Bank. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/china>
- [63] The World Bank. *Doing Business: Measuring Business Regulations* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score>
- [64] The World Bank. *CO2 emissions (metric tons per capita)* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.PC?locations=CN>
- [65] The World Bank. *Fertility rate, total (births per woman)* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN?locations=CN>
- [66] The World Bank. *Population growth (annual %)* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?locations=CN>
- [67] The World Bank. *Population, total* [online]. [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CN>
- [68] Transparency International. *China* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/country/CHN>
- [69] Transparency International. *Czech Republic* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/country/CZE>
- [70] U.S. Department of State. *Investment Climate Statements for 2017: China* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <https://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2017investmentclimatestatements/index.htm?year=2017&dlid=269807#wrapper>
- [71] We Are Social. *Digital, Social & Mobile in China in 2015* [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://event.hktdc.com/fair/hkfoodexpo-en/HKTDC-Food-Expo/>
- [72] World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

- [73] World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018: China* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=CHN>
- [74] World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2017–2018: Czech Republic* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=CZE>
- [75] World Trade Organization. *China and the WTO* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/china\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/china_e.htm)

# Seznam tabulek, grafů a obrázků

---

## Seznam tabulek

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabulka 1:</b> Index globální konkurenceschopnosti Číny dle pilířů .....                | 29 |
| <b>Tabulka 2:</b> Snadnost podnikání a míra regulace v Číně dle vybraných indikátorů ..... | 30 |
| <b>Tabulka 3:</b> Základní informace o společnosti .....                                   | 54 |
| <b>Tabulka 4:</b> Vývoj trhu s cukrovinkami ve světě a v Číně .....                        | 65 |
| <b>Tabulka 5:</b> Kalkulace výsledné maloobchodní prodejní ceny .....                      | 68 |

## Seznam grafů

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Graf 1:</b> Věková struktura obyvatelstva .....                         | 9  |
| <b>Graf 2:</b> Podíl střední třídy na spotřebě v letech 2000 až 2050 ..... | 11 |
| <b>Graf 3:</b> HDP Číny v letech 1980 až 2017 (mld. USD) .....             | 15 |
| <b>Graf 4:</b> Vývoj HDP v letech 1981 až 2017 (meziroční změny, %) .....  | 16 |
| <b>Graf 5:</b> Vývoj míry inflace v letech 1981 až 2018 .....              | 17 |
| <b>Graf 6:</b> Vládní příjmy a výdaje v letech 1982-2018 (% HDP) .....     | 19 |
| <b>Graf 7:</b> Obchod se zbožím v letech 2001 až 2017 (USD) .....          | 22 |
| <b>Graf 8:</b> Obchod se službami v letech 2005-2017 (USD) .....           | 24 |
| <b>Graf 9:</b> Kulturní dimenze dle G. Hofstedeho, příklad ČR a ČLR .....  | 50 |

## Seznam obrázků

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>Obrázek 1:</b> Politická mapa Číny .....                 | 6  |
| <b>Obrázek 2:</b> Logo společnosti Opavia .....             | 57 |
| <b>Obrázek 3:</b> Lázeňské poplatky Kolonáda – kulaté ..... | 61 |
| <b>Obrázek 4:</b> Dárkové balení lázeňských oplatek .....   | 61 |
| <b>Obrázek 5:</b> Lázeňské trojhránky .....                 | 62 |
| <b>Obrázek 6:</b> Poplatky Kolonáda .....                   | 62 |
| <b>Obrázek 7:</b> SWOT analýza .....                        | 74 |