

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2023/36124042119874820

**AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE VÝZVY PRI PODNIKANÍ NA
ZAHRANIČNOM TRHU**

Diplomová práca

2023

Bc. Oliver Pitoňák

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE VÝZVY PRI PODNIKANÍ NA
ZAHRANIČNOM TRHU**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment medzinárodného obchodu
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu
Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD.

Bratislava 2023

Bc. Oliver Pitoňák

Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol
všetku použitú literatúru.**

Dátum: 19.04.2023

.....

Podpis

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel veľmi poďakovať prof. Ing. Soni Ferenčíkovej, PhD. za ústretovosť, veľkú ochotu a poskytovanie cenných rád pri vypracovaní tejto práce.

ABSTRAKT

PITOŇÁK, Oliver: *Aktuálne manažérske výzvy pri podnikaní na zahraničnom trhu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023. 82 s.

Cieľom diplomovej práce je identifikácia, segmentácia a výber najvhodnejšieho trhu pri začatí podnikania slovenského start-upu C&Q Slovakia, s. r. o. v zahraničí. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 10 grafov a 3 tabuľky a jednu prílohu. Prvú kapitolu sme rozdelili do piatich podkapitol a venujeme sa internacionalizácii podniku, vstupu na zahraničný trh, analýze medzinárodného prostredia, medzinárodnej trhovej segmentácii a selekcii a rozhodovacej matici. V ďalšej časti sa venujeme hlavnému cieľu, parciálnym cieľom, metodike a metódam skúmania. Tretia kapitola predstavuje špecifiká vinohradníctva na Slovensku a v Českej republike, analýzu globálneho vínného trhu a jeho trendov. Ďalej sa v tejto kapitole venujeme hodnoteniu rastového potenciálu vínnych trhov, analýze medzinárodného prostredia, celkového potenciálu vybraných krajín a konečnej rozhodovacej matici. Výsledkom našej práce je skupina najpotenciálnejších trhov pre umiestnenie vín z Českej a Slovenskej republiky.

Kľúčové slová: internacionalizácia podniku, výber trhu, selekčná analýza, segmentačná analýza, analýza medzinárodného prostredia, vínný trh, export, start-up

ABSTRACT

PITOŇÁK, Oliver: Current managerial challenges in doing business in foreign markets - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Business. - Thesis supervisor: prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD. - Bratislava. OF EU, 2023. 82 p.

The aim of the thesis is the identification, segmentation and selection of the most suitable market for the Slovak start-up C&Q Slovakia, s. r. o. to start its business abroad. The thesis is divided into four chapters. It contains 10 graphs and 3 tables and one attachment. The first chapter is divided into five subchapters and deals with the internationalization of the enterprise, foreign market entry, analysis of the international environment, international market segmentation and selection, and the decision matrix. In the next section, we discuss the main objective, partial objectives, methodology and research methods. The third chapter presents the specifics of viticulture in Slovakia and the Czech Republic, the analysis of the global wine market and its trends. Furthermore, this chapter deals with the assessment of the growth potential of wine markets, the analysis of the international environment, the overall potential of the selected countries and the final decision matrix. The result of our thesis is a group of the most potential markets for positioning wines from the Czech and Slovak Republics.

Keywords: business internationalization, market selection, selection analysis, segmentation analysis, international environment analysis, wine market, export, start-up

Obsah

Úvod.....	7
1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Internacionalizácia podniku a jej dôvody	10
1.2 Vstup na zahraničný trh	11
1.2.1 Rozhodovanie o výbere zahraničného trhu.....	12
1.3 Analýza medzinárodného prostredia	15
1.3.1 Hofstedeho teória kultúrnych dimenzií.....	16
1.3.2 Analýza konkurencie (Porterová analýza piatich síl)	17
1.4 Medzinárodná trhová segmentácia a selekcia.....	19
1.4.1 Selektčná analýza	20
1.4.2 Segmentačná analýza	22
1.5 Rozhodovacia matica.....	23
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	25
3 Výsledky práce a diskusia	29
3.1 Špecifiká vinohradníctva v Českej republike a na Slovensku	29
3.1.1 Exportná cena	31
3.2 Trendy na globálnom vínnom trhu	32
3.3 Hodnotenie rastového potenciálu vínných trhov.....	36
3.3.1 Produkcia vína vo vybraných krajinách.....	37
3.3.2 Potenciálny pomer uspokojenia spotreby domácou produkciou	39
3.3.3 Percentuálna zmena spotreby vína a importu v pozorovanom období.....	51
3.4 Vyhodnotenie potenciálu vybraných krajín	59
3.4.1 Exportný potenciál podľa ITC.....	59
3.4.2 Vyhodnotenie celkovej atraktivity prostredia	62
3.4.3 Vyhodnotenie najvhodnejšieho trhu pomocou rozhodovacej matice	63
3.5 Diskusia	68
4 Záver	72
Zoznam použitej literatúry	74

Úvod

Medzinárodný obchod sa v posledných desaťročiach výrazne zmenil. Prechod od protekcionistických k liberálnym obchodným politikám otvoril viacero možností, ako môžu firmy dosahovať vyššie zisky, diverzifikovať príjmy, a získať prístup k novej zákazníckej základni. Táto zmena im teda poskytla možnosť značne navýšiť svoju konkurencieschopnosť. Rovnaké možnosti v dnešnom liberalizovanom svete majú okrem veľkých a etablovaných firiem aj malé a začínajúce podniky, ktoré sa snažia už v počiatočnej fáze svojho pôsobenia preniknúť na zahraničný trh. Proces výberu zahraničného trhu je pre tieto podniky rozhodujúcim a kľúčovým aspektom úspešnej obchodnej stratégie z dôvodu nedostatočných skúseností a zdrojov, ktoré majú k dispozícii. Technologický pokrok a globalizácia v posledných rokoch uľahčili spoločnostiam prechod na zahraničné trhy, čo zároveň znamená, že čelia zvýšenej konkurencii na týchto trhoch, a preto je nevyhnutné vybrať si ten správny, aby maximalizovali svoje šance na úspech. Manažéri a vlastníci týchto firiem majú teda pred sebou veľmi ťažkú úlohu. Výber toho správneho trhu môže byť veľmi náročný a zložitý proces, ktorý si vyžaduje precízne zváženie celého radu faktorov. Prípadné nedostatočné zhodnotenie všetkých faktorov môže viesť ku chybe, ktorá môže vyústiť do kritickej situácie, čo môže mať za následok výrazné zvýšenie nákladov a prípadné zrušenie podniku.

Cieľom diplomovej práce je identifikácia, segmentácia a výber najvhodnejšieho trhu pri začatí podnikania slovenského start-upu C&Q Slovakia, s. r. o. v zahraničí. Začiatok prvej kapitoly našej práce je venovaný procesu internacionalizácie podnikov a jej dôvodom. Neskôr sa v tejto kapitole venujeme konkrétnym krokom, ako by mal proces výberu trhu vyzerieť, a taktiež, ako sa vyhodnocuje atraktivita a potenciál trhu. Dôležitým bodom tejto kapitoly je analýza prostredia, ktorá zahŕňa napríklad PESTLE analýzu, Hofstedeho teóriu kultúrnych dimenzií, Porterovu analýzu piatich síl a pod. V poslednej časti si ukážeme, ako by mala vyzerieť selekčná a segmentačná analýza, a ako sa robí rozhodovacia matica, ktorú využijeme v ďalšej kapitole. V druhej kapitole si určíme cieľ práce, jeho parciálne ciele, metodiku a metódy skúmania. Tretia kapitola je v našej práci najdôležitejšia. V prvej časti tretej kapitoly si určíme hlavné trendy na globálnom vínnom trhu, čo je veľmi dôležité pre tento proces. Pozrieme sa na aspekty konkurencieschopnosti českého a slovenského vína a určíme si približnú exportnú cenu. V ďalšej časti sa pozrieme na hodnotenie rastového potenciálu vínnych trhov, kde si určíme

podľa vybraných ukazovateľov, ktoré trhy by mohli byť pre nás tie najperspektívnejšie. V závere si vyhodnotíme celkovú atraktivitu vybraných krajín a ich exportného potenciálu, čo nám umožní vytvoriť rozhodovaciu maticu, na základe ktorej si vyhodnotíme tie najvhodnejšie trhy pre vstup. Táto kapitola zahŕňa taktiež diskusiu.

1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí

Medzinárodný obchod predstavuje hnací motor pre svetovú ekonomiku. V posledných desaťročiach sa jeho štruktúra značne zmenila. S prichádzajúcimi liberalizačnými opatreniami si spoločnosti začali uvedomovať, že jeden z kľúčových determinantov konkurencieschopnosti bude prechod činností podnikov aj za hranice domáceho trhu. Dôvodov na internacionalizáciu podnikov bolo však viac. Presýtený domáci trh, vízia maximalizácie zisku, potenciálna veľkosť zahraničných trhov, ale aj znižovanie nákladov, veda a výskum. To všetko, a omnoho viac motivovalo podniky k prechodu na zahraničné trhy. Samozrejme, každý podnik je špecifický, a práve preto nemôžeme generalizovať a idealizovať stratégiu prechodu na zahraničné trhy. Každý podnik si musí uvedomiť, čo ho vedie k rozšíreniu svojho pôsobenia sám. Avšak, s vzostupom zahraničnej interakcie svetovej ekonomiky je čoraz náročnejšie čeliť týmto manažérskym výzvam. V dnešnom svete rýchlo meniacich sa ekonomík, konkurencie a trhu, sú manažéri postavení do náročnej situácie, v ktorej každý chybný krok môže viesť k značnému navýšeniu nákladov, zníženiu zisku, a tým aj zníženiu celkovej konkurencieschopnosti podniku.

V našej práci bude touto motiváciou na internacionalizáciu presýtenosť domáceho trhu. Začínajúci podnik C&Q Slovakia, s. r. o. sa rozhodol využiť možnosť kvalitného produktu a jeho potenciálneho uplatnenia na vhodnom zahraničnom trhu. A práve táto fáza bude v našej práci najdôležitejšia. Výber, selekcia, analýza a segmentácia sú kľúčové pri počiatočnom výbere vhodného trhu expanzie. Úspešnosť a správnosť výberu vhodného zahraničného trhu je predispozíciou k ľahšiemu prieniku. Je to náročný a dlhý proces vyžadujúci viaceré manažérske rozhodnutia.

Po vhodnom výbere trhu nasleduje prvotný výber vhodného zahraničného partnera. To je taktiež jedna z dôležitých manažérskych činností, pretože to môže predstavovať potenciálny pozitívny vývoj pri prechode na zahraničný trh. Ak sa nám tieto rozhodnutia podaria, môžeme očakávať vyššiu mieru úspešnosti našej zvolenej expanzívnej stratégie.

V tejto kapitole sa teda pozrieme na to, aký majú pohľad na túto problematiku viacerí autori. Teoretické východisko bude pre nás dôležité, aby sme ho mohli následne aplikovať na vybraný podnik, ktorý sa zaoberá reexportom Moravského zemského vína pod vlastnou značkou.

1.1 Internacionalizácia podniku a jej dôvody

Internacionalizáciu môžeme chápať ako presun ekonomických aktivít za hranicami domácej krajiny. Tento proces pozorujeme aj v súčasnosti a takmer stále je spojený s pojmom globalizácia, ktorá je jej dôsledkom. Všetky zmeny a vývoj ekonomík spôsobili silnejšiu previazanosť ekonomických vzťahov, a to chápeme zároveň ako vyššiu úroveň internacionalizácie. Môžeme ju chápať ako proces zvyšovania miery medzinárodných ekonomických aktivít, na základe čoho vzniká viac transakcií so zahraničnými firmami. (Táncosová a kol., 2021)

Podľa Kelmer Group (2018) existuje niekoľko výhod a dôvodov, prečo vstúpiť na zahraničný trh, respektíve prečo internacionalizovať svoje ekonomické aktivity. Hlavnými dôvodmi teda sú:

- **Zvýšenie predaja a tým aj ziskovosť** – expanzia by mala zvýšiť tržby z predaja a znížiť prevádzkové náklady prostredníctvom prilákania väčšej zákazníckej základne. Vďaka technológiám a revolúcií internetu je medzinárodný obchod ešte atraktívnejší pre menšie podniky vďaka outsourcingu,
- **Väčšie úspory z rozsahu** – spoločnosti chcú rozšíriť svoje pôsobenie z dôvodu väčšej pravdepodobnosti akceptácie na zahraničnom trhu, čo zvyšuje úspory z rozsahu. Predstavuje taktiež príležitosť na odlíšenie alebo rozšírenie produktu, služby alebo značky.
- **Rozloženie rizika** – čím viac trhov na ktorých firma pôsobí, tým nižšie riziko spomalenia dopytu v rôznych krajinách. Taktiež môžu viac investovať do inovácií a vyvíjať rôzne variácie produktov.
- **Prilákание nových talentov** – vstup na zahraničné trhy zvyšuje prístup k širšiemu fondu talentov. Zamestnanci na zahraničnom trhu môžu nadviazať kontakty so širšou zákazníckou základňou a pod.
- **Nasýtenie domáceho trhu** – ak je presýtený domáci trh výrobkom, ktorý chcem predávať, alebo konkurencia na domacom trhu je vysoká, internacionalizácia môže preto viesť k vysokej návratnosti investovaného kapitálu.

Rafajová (2016) taktiež vymedzuje niektoré hlavné nevýhody internacionalizácie, ktoré treba taktiež v tomto procese zohľadniť:

- Vplyv nadnárodných spoločností na politické rozhodnutia, zisk sily prostredníctvom internacionalizácie,
- Hnutia proti globalizácii, mimovládne organizácie,
- Prehlbenie priepasti medzi bohatými a chudobnými,
- Využitie daňových rajov – vyhnutie sa plateniu daní.

Ak sa rozprávame o procese internacionalizácie ako takom, nesmieme zabudnúť na modely štádií vývoja, ktoré sa podľa Lesákovej (2010) rozdeľujú na uppsalský internacionalizačný model a internalizačný model. Za rozhodujúcu bariéru vstupu na zahraničný trh považujú tieto modely primárne nedostatok skúseností v medzinárodnom prostredí a taktiež fyzická vzdialenosť trhov. Ak by teda podniky uvažovali racionálne, zvolili by si najprv blízke trhy, využitím menej náročných foriem vstupu. Obidva prístupy prezentujú rovnakú myšlienku, že tento proces je najpravdepodobnejší pre podniky, kt. majú značné znalosti o podnikaní, získané z domácich aktivít. Avšak, mnohé skúsenosti zo segmentu malého a stredného podnikania ukazujú, že procesy internacionalizácie sú v nich flexibilnejšie, a závisia v mnohých prípadoch od osobnosti manažéra.

1.2 Vstup na zahraničný trh

Podľa Baláža a kol. (2005) sa nemusia všetky firmy na trhu rozhodnúť expandovať, a postačí im aj úspešnosť na domácom trhu. Ak však firma vyhodnotí vhodnosť vstupu na zahraničný trh, mala by si zodpovedať na nasledujúce otázky:

1. koľko tovarov a služieb chce v zahraničí predat'
2. koľko krajín expanzie si chce vybrať
3. typ krajiny, do ktorej chce firma expandovať

Baláž a kol. (2022) taktiež vymedzuje rozhodovanie o výbere trhu takto:

- **analýza zahraničných trhov**

- potenciál zahraničného trhu – či existuje na danom trhu podobná ponuka ako tá naša, ak áno, je potrebná analýza dopytu v časovom rámci
 - prístupnosť zahraničného trhu – trh môžeme považovať za prístupný, ak nemusíme vynaložiť nadmerné náklady a čas na vstup (colné a právne prekážky)
 - citlivosť trhu – vo veľkej miere sa to spája s krajinou pôvodu – spotrebitelia môžu byť na ňu veľmi citliví
- **analýza konkurencie** – ak chceme vstúpiť na zahraničný trh, mali by sme dbať na to, aby sme preskúmali, či na ňom pôsobia podobné firmy ako tá naša, a taktiež zohľadniť jej podstatnosť a zdravie (informácie aj o potenciálnej konkurencii)
 - **analýza vlastnej sily** – SWOT analýza

1.2.1 Rozhodovanie o výbere zahraničného trhu

Podľa Magdolenovej (2007), ak chce firma vstúpiť na zahraničný trh, musí si zadať svoju taktiku a marketingové ciele. Taktiež je na mieste rozhodnutie, či bude obchodovať iba v jednej krajine, alebo sa rozhodne expandovať na trhy viacerých krajín súčasne. Definuje taktiež nasledujúcu možnú štruktúru, respektíve postupnosť krokov, ako by mal taký rozhodovací proces o výbere zahraničného trhu vyzeráť:

1. **Identifikácia rozhodovacieho problému:** mali by sme si položiť otázku, ktorý zahraničný trh je najvhodnejší ako náš cieľový trh ?
2. **Rozbor a analýza informácií:** Analýza a prieskum zahraničných trhov – mali by sme použiť napríklad analyticko-syntetické metódy na podporu rozhodovania, STEP analýzu, OT analýzu, selekčnú analýzu a pod.
3. **Určenie kritérií hodnotenia:** Vymedzenie hodnotiacich kritérií, ktoré vychádzajú z možností firmy a jej marketingových motívov – napríklad ekonomické, sociálne, marketingové, legislatívne a iné kritériá.

4. **Tvorba variantov:** Zúžiť výber trhov, ktoré by z hľadiska našich kritérií prichádzali do úvahy – trhy, ktoré nám vystúpia po aplikovaní jemnej selekčnej analýzy
5. **Určenie dôsledkov variantov:** aký vplyv budú mať variácie riešení na našu činnosť firmy – tu by sme mali použiť analytické metódy na podporu rozhodovania, napríklad metódu indukčnej analýzy, scenáre budúceho vývoja a pod.
6. **Vyhodnotenie predošlých analýz a prieskumov trhov, ktoré sme si zvolili v závislosti od kritérií hodnotenia, vymedzenie rozhodnutia:** tu by sme mali využiť heuristické a empirické metódy, ktoré slúžia na podporu rozhodovania, ako napríklad rozhodovaciu analýzu, bodovú metódu, portfólio techniky, rozhodovacie tabuľky, Delfskú metódu, metódu scenárov a pod.

Bobovnický (2006) uvádza, že ak sa firma už rozhodne vstúpiť na zahraničný trh, výber toho správneho by malo zahŕňať analýzu potenciálnych vhodných trhov z pohľadu ich atraktivity a potenciálu realizácie určitých objemov. Preto definuje tieto postupy:

Atraktivita trhu

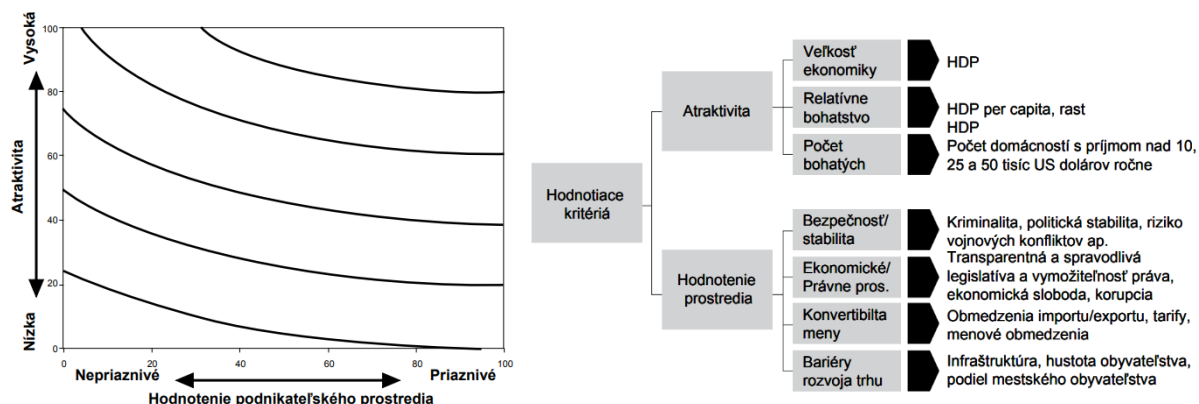
Komplexný výskum faktorov rozhodujúcich o správnom trhu, ktorý bude implementovaný do zvolenej stratégie. V minulosti sa predovšetkým využívala metóda pokusov a omylov, dnes to je predovšetkým o plnom využití informačných zdrojov. Informačné systémy a technológie sú teda veľkým pomocníkom pri minimalizácii podnikateľských rizík. Výskum sa zameriava predovšetkým na:

1. **Prieskum vonkajšieho prostredia** – právne a politické prostredie, sociálne a ekonomické podmienky, demografické a kultúrne, geografické a prírodné, konkurenčná a technická vyspelosť.
2. **Prieskum zameraný na program medzinárodného marketingu** – sortiment a produkty, komunikácia, metódy distribúcie a obchodu, ceny, konkurencia

Práve s týmito prvkami pracuje komplexná analýza, ktorá dokáže určiť tie najatraktívnejšie trhy pre náš produkt, a najlepšie podnikateľské prostredie, ktoré nám pomôže

pri našich obchodných operáciách. Na analýzu atraktívnosti používa Bobovnický (2006) nasledujúcu maticu atraktivity/kvality podnikateľského prostredia:

Obrázok 1 Hodnotenie atraktívnosti podnikateľského prostredia



Zdroj:

<https://school.valdner.com/data/FMK%20UCM%20TT/4roc%20-%20Globalny%20marketing/marketing%20pre%20medzinarodne%20trhy.pdf>

Potenciál trhu

Ako ďalšia analýza po atraktívnosti trhu by sme sa mali zaoberať viac prognózou, aký objem tovaru by sme boli schopní v určitej krajine predat'. Pre menšie podniky je úroveň týchto tejto prognózy dôležitá na obdobie 1-3 rokov, čo je práve náš prípad. Definuje taktiež dva typy techník prognózovania:

- **Kvalitatívne** – subjektívne hodnotenie, zvyčajne sa kombinujú oba typy – typické sú napr. spotrebiteľské prieskumy, panelové diskusie, delfská technika, Bayesova teória rozhodovania a pod.
- **Kvantitatívne** – matematické a štatistické techniky – analýzy časových radov (pohyblivé priemery, exponenciálne vyrovnanie, zet diagramy), kauzálne techniky (príčinné súvislosti – predaj detského oblečenia – demografické tendencie, veľkosť oblečenia – trend príjmov domácnosti – rast výdavkov na kvalitnú stravu), používa sa napr. simulácia, difúzny model a pod.

1.3 Analýza medzinárodného prostredia

Podľa Doole a kol., (2008) je hlavným rozdielom medzi domácim a medzinárodným marketingom predovšetkým odlišnosť, mnohorozmernosť a zložitosť trhov, na ktoré môže firma vstúpiť. Manažér potrebuje na svoje rozhodovanie vedomosti z environmentálnej analýzy, a ich dopadov na rozhodovanie o správnom trhu. Na túto analýzu používa SLEPT analýzu, kt. sa hlavne zameriava na sociálne/kultúrne, právne, ekonomické, politické a technologické prostredie.

Avšak, v modernejšej podobe definuje túto analýzu CIPD (2021) ako PESTLE analýzu, ktorá obsahuje okrem predošlých aj environmentálnu stránku analýzy. V tejto analýze sa teda definujú tieto prostredia:

- **Politické** – daňová politika, predpisy, obchodné obmedzenia, reformy, clá, politická stabilita
- **Ekonomické** – ekonomický rast/pokles, inflácia, mzdové sadzby, pracovný čas, nezamestnanosť, cena bývania
- **Sociologické** – kultúrne normy, vedomie zdravia, miera rastu populácie, vekové rozdelenie, kariérne postoje, zdravie a bezpečnosť
- **Technologické** – nové technológie, robotika, UI, rýchlosť zmien – ako to ovplyvní produkt ?
- **Právne** – Zmeny legislatívy, prístup ku kvótam, zdrojom, materiálom, dovozu/vývozu, zdaňovaniu
- **Environmentálne** – globálne otepľovanie, prechod na udržateľné zdroje, etické získavanie zdrojov (aj informačných), pandémie a pod.

Analýza týchto faktorov slúži na posúdenie akéhokoľvek rizika špecifického pre dané odvetvie, a pomáha prijímať informované rozhodnutia. Slúži aj napríklad na odhadnutie dodatočných nákladov a odpovedá na otázku, či bude potrebný nejaký budúci výskum.

CIPD (2021) taktiež radí, ako správne túto analýzu vykonať. Mali by sme identifikovať rozsah výskumu, mal by sa zamerať na súčasnosť a budúcnosť, a na odvetvie, v ktorom podnik

pôsobí. Mali by sme dbať na výber informácií od rôznych vhodných zdrojov. Analýza zistení, označenie dôležitosti položiek vo vzťahu k potenciálnemu riziku pre podnik. Môžeme taktiež iniciovať diskusiu medzi zainteresovanými stranami, a rozhodnúť sa, aké opatrenia sú potrebné, a aké trendy sa majú sledovať. PESTLE je efektívnejšia, ak je použitá spolu s inými technikami ako napríklad SWOT analýza, Porterova analýzou piatich síl a pod. Mali by sme sa vyhnúť zbytočným informáciám, ktoré nevieme analyzovať a pochopiť.

1.3.1 Hofstedeho teória kultúrnych dimenzií

Hofstede (2011) rozdeľuje krajiny do niekoľkých dimenzií podľa ich kultúry. Zameriava sa predovšetkým na:

Vzdialenosť od moci

Tu sa definuje miera do akej menej mocní členovia organizácií a inštitúcií očakávajú, že budú akceptovaní. Predstavuje to nerovnosť definovanú zdola. To ako sa kultúra stavia k moci a nerovnosti predstavuje dôležitý faktor každej spoločnosti. Určité spoločnosti sú viac a menej nerovné ako tie iné. Tu sa skúma napríklad vzťah nadriadeného a podriadeného, vzťah matky a dieťaťa a pod.

Vyhýbanie sa neistote

Vníma sa ako vyhýbanie sa riziku, tzn. ako spoločnosť vníma a toleruje nejednoznačnosť. Interpretuje sa ako miera, do akej kultúra vedie spoločnosť, aby sa v neštruktúrovaných situáciách cítili pohodlne alebo nepohodlne. Tieto situácie môžeme chápať ako nové, neznáme, prekvapivé a odlišné od bežných. Kultúry, ktoré sa vyhýbajú neistote sa snažia takéto situácie minimalizovať kódexmi správania, zákonmi, pravidlami, vierou v absolútnu pravdu a pod.

Individualizmus vs kolektivismus

Skúma mieru integrácie spoločnosti danej kultúry do skupín. Od individualistických krajín očakávame, že sa budú starať skôr o seba a svoju rodinu, kolektivistické krajiny sú naopak od narodenia vedené k vyššej súdržnosti skupín, často rozšírených rodín a pod.

Maskulinita vs feminita

Odkazuje na rozdelenie hodnôt medzi mužmi a ženami. Ako mužské hodnoty môžeme chápať asertívnosť, súťaživosť a ženské ako skromné a starostlivé. Ženy v prevažne feministických krajinách majú podobné skromné a starostlivé hodnoty ako muži, v maskulínných sú čiastočne asertívne a súťaživé, avšak nie tak ako muži, čiže tieto krajiny predstavujú priepasť medzi ženskými a mužskými hodnotami.

Dlhodobá vs krátkodobá orientácia

Dlhodobá orientácia vyznáva hodnoty napríklad ako vytrvalosť, šetrnosť, usporiadanie vzťahov podľa postavenia a pocit hanby. V krátkodobej orientácii to bolo napr recipročné sociálne záväzky, úcta k tradíciám, ochrana vlastnej tváre a osobná stálosť a stabilita.

Pôžitkárstvo vs zdržanlivosť

Pôžitkárske krajiny umožňujú voľne uspokojovanie ľudských túžob, ktoré súvisia s užívaním si života a zábavy. Zdržanlivé krajiny skôr naopak riadia uspokojovanie týchto potrieb prostredníctvom prísnych spoločenských a morálnych noriem.

1.3.2 Analýza konkurencie (Porterová analýza piatich síl)

Podľa Martin (2022) je veľmi dôležité analyzovať konkurenciu, pretože má priamy vplyv na náš úspech, bez ohľadu na veľkosť podniku. Jedným z takýchto spôsobov, ako pochopiť pozíciu v našom odvetví je použiť Porterovú analýzu piatich síl, ktorá sa zameriava na päť faktorov, ktoré určujú ziskovosť podniku vo vzťahu k iným podnikom v rovnakom odvetví. Používa sa taktiež spoločne so SWOT analýzou, čo je skôr mikroanalytický nástroj.

Porter bol presvedčený o teórii, že ak pochopíme konkurenčné sily a celkovú štruktúru odvetia, dokážeme efektívne a strategicky rozhodovať o konkurenčnej stratégii do budúcnosti. Porter teda definuje týchto päť síl:

1. **Konkurenčná rivalita** – skúma intenzitu konkurencie na trhu – počet existujúcich konkurentov a ich schopnosti. Ak existuje len niekoľko podnikov, ktoré predávajú produkt alebo službu, keď odvetvie rastie a keď spotrebitelia môžu ľahko prejsť ku konkurencii za nízke náklady, vtedy je konkurencia vysoká, a rivalita vzbudzuje reklamné a cenové vojny, ktoré poškodzujú zisk podniku.
2. **Vyjednávacia sila dodávateľov** – hodnotí moc dodávateľov podniku a ich kontrolu nad cenami, čo môže následne znížiť ziskovosť podniku. Ak je málo dodávateľov, tým je ich sila väčšia.
3. **Vyjednávacia sila zákazníkov** – sila spotrebiteľa a ich vplyv na ceny a kvalitu. Čím viac predajcov a menej spotrebiteľov, tým vyššia pravdepodobnosť spotrebiteľov, že prejdú ľahšie ku konkurencii. Ak sa produkt predajcu veľmi líši od konkurencie a spotrebitelia nakupujú v malých množstvách, kúpna sila je nízka.
4. **Hrozba nových účastníkov** – čím ľahší je pre konkurenciu vstup na trh, tým väčšie riziko straty podielu na trhu už etablovaného podniku. Medzi prekážky vstupu patria napríklad absolútne cenové výhody, úspory z rozsahu, prístup k vstupom, silná identita značky a pod.
5. **Hrozba náhradných produktov alebo služieb** – skúma aké veľké je riziko prechodu spotrebiteľa z nášho produktu na produkt konkurencie. Počet konkurentov, ich ceny, ich zisk (či môžu viac znížiť svoje náklady). Skúma hrozbu substitútov na trhu, ktoré majú vplyv na náklady zmeny, okamžité aj dlhodobé.

Fairlie (2022) definuje ešte pár faktorov, ktoré by mala analýza konkurencie zahŕňať. Matica funkcií je dôležitá na určenie všetkých funkcií produktov priamej konkurencie. Percento podielu na trhu pomáha identifikovať hlavných konkurentov, dôležité je sledovanie v pomere 80 % priamych (s podobným podielom na trhu) a 20 % top konkurentov. Je taktiež dôležité zistiť, aký typ marketingu naša konkurencia využíva (webové stránky, sociálne médiá, typ podujatí, slogany, SEO, kampane). Určiť čím sú naši konkurenti jedineční a ako sa líšia od našej spoločnosti. Identifikácia silných a slabých stránok konkurencie je taktiež na mieste. Dôležitosť

zohráva aj napríklad poloha našich konkurentov, a kde poskytujú služby (kamenné predajne alebo online?). Hodnotenie kultúry podniku, spokojnosť zamestnancov, typ podnikania, recenzie zamestnancov a pod. Nemali by sme zabudnúť taktiež na analýzu hodnotenia zákazníkov konkurencie, pozitívne aj negatívne.

1.4 Medzinárodná trhová segmentácia a selekcia

Vo svojej štúdií Papadopoulos, Martín (2011) poukázali na niektoré teoretické východiská dôvodov a princípov segmentácie a selekcie medzinárodných trhov, a to:

1. **Analýza medzinárodných príležitostí** - na počiatku sa tento pojem používal, ak firma hľadala atraktívne cieľové trhy po celom svete. Bolo to spôsobené napríklad relatívne malým počtom primerane dostupných trhov v tom čase (čo spôsobilo, že segmentácia a selekcia nebola až tak dôležitá a potrebná). Dnes sa používa na hĺbkovú analýzu špecifickú pre daný produkt alebo krajinu.
2. **Analýza rizikovosti krajiny** - mnohé existujúce ratingové systémy a metódy, ktoré merajú riziko zahraničného trhu. Patria sem napríklad ratingy kreditného rizika od veľkých bánk a investičných agentúr (napr. Moody's), systém „Business Environment Risk intelligence“ spoločnosti BERI S.A. a „International Country Risk Guide (ICRG) skupiny Political Risk Service Group a pod.
3. **Environmentálny prieskum** - kombinuje prvky predošlých dvoch analýz. Je to dobre etablovaná oblasť, ale najväčšou jej slabinou je práve tá „neutralita“. Dá sa použiť na viac účelov, a v tomto prípade aj na viacero druhov medzinárodných rozhodovaní.
4. **Medzinárodná segmentácia** – mnohé štúdie v minulosti pracovali so segmentáciou na úrovni krajín, pretože nebolo dostatok skúseností s „medzinárodnými vecami“. Hoci by mala byť podľa novších štúdií na úrovni charakteristík spotrebiteľov naprieč krajinami, nie je to úplne najvhodnejšie. Väčšina štúdií používa ako jednotku analýzy krajinu, najmä z dôvodu vysokých nákladov a nízkej dostupnosti medzinárodných údajov.

1.4.1 Selekčná analýza

Ak sa pozrieme na túto problematiku, veľa zdrojov sa zameriava hlavne na veľké národné korporácie, avšak dnes už môžeme vidieť, že rast exportu podporili v značnej miere menšie podniky, ktoré majú obmedzené zdroje a tým aj nižšiu flexibilitu v procese výberu vhodného trhu na expanziu. Tieto podniky pochádzajú vo veľkej miere z rozvinutých krajín, a predpokladá sa, že nebudú čakať, kým sa etablojú na domácom trhu, ale zamerajú sa na hľadanie medzinárodných príležitostí, respektíve zákazníkov. Výber krajiny je veľmi dôležitým procesom pre menšie firmy, pretože je takmer nereálne pokúsiť sa vstúpiť do všetkých 192 krajín sveta. Taktiež nemajú všetky krajiny rovnaký trhový potenciál a preto musia podniky starostlivo vyberať, na čo vynaložia svoje zdroje a úsilie. Medzi obmedzené zdroje malých podnikov patria predovšetkým kapitál, pozornosť manažmentu, skúsený personál, know-how, medzinárodné obchodné zručnosti a pod. (Alon, 2004)

V literatúre existuje mnoho prístupov k selekcii medzinárodných trhov. Marchi (2014) vytýčil napríklad tieto dva:

1. **Prístup racionálneho výberu trhu** – napr. celkový index trhových príležitostí, gravitačný prístup
2. **Prístup založený na procese internacionalizácie**

Ak by sme si mali tieto dva prístupy definovať, prístup racionálneho výberu trhu je založený predovšetkým na vysoko štruktúrovanom a formalizovanom postupe, ktorý zahŕňa definíciu cieľov, súboru alternatív, identifikáciu optimálneho riešenia, ktorá dáva možnosť identifikovať racionálne voľby. V tomto prístupe rieši manažér selekciu prostredníctvom kvantitatívnych metód použitím rozsiahlych informácií zo sekundárnych zdrojov s cieľom zoradiť široký súbor trhov krajín so zreteľom na atraktivitu a dostupnosť. V druhej metóde sa manažér rozhoduje na základe série krokov použitím heuristiky úsudku a výberu. Základným konštruktom sa stáva psychická vzdialenosť, keď existuje malé množstvo vedomostí o medzinárodných trhoch a prevláda vysoká neistota. Manažéri sa skôr prikláňajú k fyzicky bližším trhom, a robia rozhodnutia založené na averzii voči riziku. Oba prístupy boli kritizované a neexistuje konsenzus v tom, aké premenné sa majú použiť na meranie atraktivity a dostupnosti trhu. Malé firmy využívajú skôr menej štruktúrované prístupy k rozhodovaniu o selekcii.

Manažéra budú ovplyvňovať jeho osobné ciele, stabilita firmy, obmedzené zdroje a odolnosť voči zmenám.

Górecka, Szalucka (2013) tvrdia, že väčšina modelov zaoberajúcich sa výberom medzinárodného trhu definuje tento proces v troch štádiách:

- 1. Predbežné vyhľadávanie (alebo skríning)**
- 2. Hĺbkové vyhľadávanie (alebo identifikácia)**
- 3. Konečný výber (alebo selekcia)**

Predbežné vyhľadávanie spočíva v identifikácii cieľových trhov pre nasledujúce hĺbkové vyhľadávanie. Táto fáza je venovaná skúmaním makroekonomických ukazovateľov ako napr. veľkosť trhu, úroveň ekonomického rozvoja, produkčné faktory, tempo rastu trhu, trhová intenzita, komerčná infraštruktúra, ekonomická sloboda, rizikovosť krajiny, politická stabilita, geografická vzdialenosť, kultúrna vzdialenosť, jazykové a náboženské rozdiely, trhové prekážky a pod. (Deaza a kol. (2020) taktiež spomínajú medzi týmito faktormi aj veľkosť populácie, miera rastu HDP, spotreba energie, predpokladaná dĺžka života pri narodení, km ciest, penetrácia internetu, HDP na obyvateľa, pracovná sila, PZI, ekonomická sloboda a pod.) pre elimináciu krajín, ktoré nespĺňajú naše ciele. Fáza identifikácia je venovaná zhromaždeniu informácií špecifických pre dané odvetvie, ako napríklad veľkosť a rast trhu, úroveň konkurencie, vstupné bariéry, trhové segmenty a pod. s cieľom vytvoriť trhové segmenty s vyšším trhovým potenciálom. Záverečná fáza sa zameriava na podnik a analyzuje ziskovosť, predpokladá náklady a výnosy, kompatibilitu s existujúcou ponukou produktov, ciele spoločnosti, zdroje a stratégie. Konečný výber by mal zodpovedať trhu krajiny, ktorá najlepšie spadá cieľom spoločnosti.

Podľa Calof, Viviers (2020) existuje ale oveľa viac metód na selekciu zahraničných trhov ako napríklad analýza podielu posunu, kompromisný model, multikriteriálny model od ITC (International Trade Centre), gravitačný model, sieť produktového priestoru, kanadská matica obchodných príležitostí a pod.

1.4.2 Segmentačná analýza

Tarver (2022) ako aj viacerí autori definujú segmentáciu ako rozdelenie potenciálnych zákazníkov do skupín so spoločnými potrebami, ktorí majú podobnú reakciu na marketing. Pomáha firmám, aby sa zamerali na rôzne kategórie spotrebiteľov, ktorí vnímajú rovnako hodnotu produktov a jeho funkcií. Definuje taktiež typy segmentácie ako:

1. **Demografická segmentácia** – bežná metóda, ktorá zoskupuje potenciálnych zákazníkov vzhľadom na ich vek, príjem, pohlavie, rasy, vzdelania alebo povolania.. Príklad: väčšina používateľov novej hernej konzoly sú mladí muži s disponibilným príjmom.
2. **Firmografická segmentácia** – podobná ako demografická, akurát analýza sa zaoberá organizáciami, počtom zamestnancov, zákazníkov, kancelárií alebo ročný príjem.
3. **Geografická segmentácia** – dáva do skupiny zákazníkov podľa fyzickej polohy s predpokladom podobných potrieb v danej oblasti.
4. **Behaviorálna segmentácia** – opiera sa o trhové údaje, vzory rozhodovania zákazníkov a akcie spotrebiteľov. Zoskupuje spotrebiteľov s rovnakými reakciami na trhy a produkty..
5. **Psychografická segmentácia** – klasifikácia spotrebiteľov na základe ich životného štýlu, osobnosti, záujmov a názorov. Ťažko ju praktizovať, pretože môžu veľmi ľahko nastať zmeny, a nemusia byť dostupné objektívne údaje.

Hassan, Craft (2012) poukazujú, že dnešné štúdie považujú medzinárodnú segmentáciu na základe makroekonomických údajov za nedostatočnú ak sa posudzujú bez behaviorálnych základov (zohľadnenie homogenity súvisiacej s reakciou kupujúcich na globálny marketingový program). Makro segmentáciu popísali ako skupiny krajín podľa charakteristík národného trhu, a mikro segmentáciu ako kvalifikácia a rozdelenie každej cieľovej krajiny podľa charakteristík zákazníkov (lokalizované trhové segmenty). Množstvo štúdií uznáva podľa nich rastúcu homogenitu potrieb spotrebiteľov na globálnej úrovni. Jedna z nich napr. hovorí o možnosti identifikácie zákazníckych segmentov na základe psychografických analýz a analýz životného štýlu, iní zase dávajú prednosť postojom k dovážaným výrobkom a vplyvu krajiny pôvodu.

Segmenty zákazníkov podľa nich teda môžu byť globálne, špecifické pre určité krajiny, alebo na základe skupiny krajín s podobnými charakteristikami. Prikláňajú sa k trojstupňovej analýze:

1. Výber vhodných krajín podľa politickej klímy a komunikačnej infraštruktúry
2. Identifikácia segmentov zákazníkov obsluhovaných v každej krajine vzhľadom na produkt a marketingový mix
3. Výber segmentov zákazníkov, pre ktorých možno zvoliť rovnaký marketingový mix bez ohľadu na polohu

1.5 Rozhodovacia matica

Martins (2021) spracovala túto maticu a hovorí, že tento proces je relatívne jednoduchý, ale je najúčinnejší, ak sa rozhodujeme medzi niekoľkými porovnateľnými možnosťami. Máme ju použiť vtedy, ak porovnávame viacero podobných možností, ak chceme zúžiť rôzne možnosti do jedného konečného rozhodnutia, ak chceme vážiť rôzne dôležité faktory, a k rozhodnutiu by sme mali pristúpiť z logického hľadiska, nie emocionálneho. Podľa nej existuje sedem krokov potrebných na vytvorenie tejto matice:

1. **Identifikácia alternatív** – určenie súboru podobných možností, napríklad ak sa rozhodujeme pre vhodného dodávateľa, ktorý vytvorí vizuály a videá pre dizajn. Existuje viacero vybraných dodávateľov, ktorí majú svoje plusy a mínusy.
2. **Identifikácia dôležitých faktorov** – napríklad dôležitými faktormi pri rozhodovaní nášho nového dodávateľa budú skúsenosti, náklady, komunikácia a predošlé hodnotenia zákazníkov.
3. **Vytvorenie svojej rozhodovacej matice** – je tabuľka, v ktorej porovnávame naše faktory s rôznymi možnosťami (Vid' tabuľku č. 1)
4. **Vyplnenie rozhodovacej matice** – hodnotenie každého faktoru na vopred určenej škále. Ak sú to veľmi podobné možnosti, zvolíme si stupnicu od 1 po 3, pričom 3 je najlepšia hodnota. Ak je viac rozdielov, odporúča sa použiť stupnicu od 1 po 5, pričom 5 je najlepšie.
5. **Pridanie hodnoty** – ak je hodnota niektorých faktorov dôležitejšia ako tá druhá, použijeme váženú rozhodovaciu maticu. Váhu pridáme našim faktorom rozhodovania tak, že si určíme, ktorá je dôležitejšia na stupnici od 1 po 5, s tým že 5 je pre nás najdôležitejší faktor.

6. **Vynásobenie váženého skóre** – ak použijeme hodnotiacu stupnicu, potom vynásobíme skóre každého faktora s váhou, ktorú sme si určili. Takto zaistíme, aby sa pridalo vyššie skóre faktorom, ktoré považujeme za dôležitejšie.
7. **Výpočet celkového skóre** – ak sme vynásobili vážené skóre všetkých možností, mali by sme mať jasnú, číselne založenú odpoveď na to, ktoré rozhodnutie je to najlepšie.

Takto by mohla vyzerat' konečná tabuľka rozhodovacej matice:

Tabuľka 1 *Rozhodovacia matica*

	Náklady (váha: 5)	Skúsenosti (váha: 3)	Komunikácia (váha: 2)	Zákaznícke hodnotenie (váha: 4)	Skóre
Agentúra 1	5 x 5 = 25	2 x 3 = 6	3 x 2 = 6	3 x 4 = 12	49
Agentúra 2	3 x 5 = 15	4 x 3 = 12	2 x 2 = 4	5 x 4 = 20	51
Agentúra 3	1 x 5 = 5	5 x 3 = 15	3 x 2 = 6	4 x 4 = 16	42

Zdroj: <https://asana.com/resources/decision-matrix-examples>

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom diplomovej práce je identifikácia, segmentácia a výber najvhodnejšieho trhu pri začatí podnikania slovenského start-upu C&Q Slovakia, s. r. o. v zahraničí.

Aby sme dosiahli hlavný cieľ, určili sme si tieto parciálne ciele:

- definovať proces internacionalizácie, segmentácie trhu a jeho analýz,
- identifikovať a vybrať najefektívnejšie a najhlavnejšie kritériá pre selekciu a segmentáciu,
- analyzovať podľa určených kritérií vhodné kandidátske štáty,
- vyhodnotenie segmentácie, selekcie a analýzy potenciálnych štátov
- výber najvhodnejšej kandidátskej krajiny podľa zvolených kritérií.

Pri písaní tejto práce budeme využívať predovšetkým metódy analýzy, syntézy, komparácie, dedukcie a štatistiky. Hlavným problémom, na ktorý má táto práca odpovedať je, ako by sa mal malý start-up na Slovensku rozhodovať pri počiatočnom prieniku na zahraničný trh. To znamená, aké všetky aspekty a manažérske postupy by mal v podmienkach dnešného globalizovaného a otvoreného sveta zohľadniť manažér vo svojej prvej iniciatíve prejsť na zahraničný trh. Ako sme sa dozvedeli, pre malé a stredné podniky je táto problematika kritickým bodom úspechu. Dôvodom je predovšetkým veľká pravdepodobnosť vysokej absencie zdrojov, ktoré má daný manažér k dispozícii. Z toho dôvodu sme čerpali informácie primárne z rôznych vedeckých článkov, kníh a štúdií, ktoré hovorili práve o tom, v akých podmienkach sa manažér malého a stredného podniku rozhoduje pri analýze, selekcii a segmentácii potenciálnych zahraničných trhov. Na túto problematiku je práve mnoho štúdií a názorov, ktoré hovoria, ako by sa mala riešiť. My sme si vybrali práve tie, ktoré by mohli byť pre začínajúceho manažéra najviac prínosné, praktické, efektívne, a menej nákladné.

Naším skúmaným objektom bude start-up C&Q Slovakia, s. r. o., ktorej značka Tri Prúty sa snaží využiť potenciál kvality Moravského zemského vína, a vzhľadom na presýtenosť domáceho trhu vyhodnotila potrebné kroky, ktoré viedli predovšetkým k rozhodnutiu vstúpiť na iný zahraničný trh. Dôvodom bolo taktiež uvedomenie si exportného potenciálu tejto komodity, a jej uplatnenie na určitých zahraničných trhoch, kde by mohla zaujať svojich

potenciálnych zákazníkov. Ideálne ak preferujú kvalitu pred kvantitou, sú otvorení svetovým vínam, a vnímajú ho ako umenie vinára. Táto spoločnosť má momentálne jedného dodávateľa, ktorý spĺňa požadovanú kvalitu, avšak po úspešnom prieniku na zahraničný trh má v pláne osloviť ďalších potenciálnych dodávateľov. Plán je taktiež osloviť aj iné malé zahraničné, ale kvalitné vinárstvá, ktoré by zapadali do filozofie značky. Hlavným cieľom tejto značky je teda vybudovať sieť malých vinárstiev, ktorých poslaním je predovšetkým umelecký a tradičný prístup k výrobe vína, a nájsť im vhodné zahraničné trhy na expanziu so zachovaním kvality.

V prvej časti nadviažeme teda na samotný manažérsky postup hovoriaci o tom, aby sme si najskôr určili problém, ktorý chceme riešiť. Týmto problémom bude teda nájsť vhodný a najviac potenciálny trh pre našu komoditu vzhľadom na obmedzené zdroje malého start-upu. Po určení týchto determinantov si postavíme prvý pilier našej selekčnej analýzy. Použijeme filter, ktorého cieľom bude vybrať z celého súboru krajiny, ktoré najviac zodpovedajú kritériám, ktoré sme si vybrali pomocou nášho modelu. Pomocou neho sa nám podarí odstrániť prvú väčšinu nevyhovujúcich krajín. Tento filter budeme praktizovať pomocou programu Microsoft Excel a jeho funkciu filter, kde si zvolíme žiadúci interval našich kritérií. Na základe neho sa dostaneme ku krajinám, ktoré predstavujú pre nás vysoký potenciál z hľadiska našej komodity.

Následne v tomto súbore identifikujeme krajiny, ktoré pre nás predstavujú vysoký exportný potenciál našej komodity. Tento krok by sme mohli realizovať prostredníctvom niekoľkých indexov, ktoré určujú exportnú medzeru, odhaľujú komparatívne výhody a určujú veľkosť vnútroodvetvového obchodu medzi krajinami. Na túto analýzu teda môžeme použiť aj index rastu konkurencieschopnosti (RCA 1), taktiež index čistej obchodnej výkonnosti (RCA 2), index komplementarity (TC) alebo index vnútroodvetvového obchodu (GL). My sme si však vybrali portál ITC (International Trade Centre) Export Potential Map, ktorý pomocou svojich indexov Export Potential Indicator – EPI a Product Diversification Indicator – PDI skúma exportný potenciál danej krajiny v danej komodite v harmonizovanom systéme. EPI je inšpirovaný gravitačným modelom špecifikovaným na úrovni produktu a skúma dopyt, ponuku, prístupnosť trhov a pod. PDI (zohľadňuje taktiež EPI), slúži na identifikáciu nových príležitostí, ktoré sa vytvárajú prepojením súčasných komparatívnych výhod krajiny na potenciálne nové s využitím konceptu produktového priestoru (Decreux a Spies, 2016). Tento portál nám umožňuje veľmi rýchlo, jednoducho a efektívne identifikovať na základe HS 6 kódu nášho produktu, aké krajiny by mohli byť pre nás potenciálne z hľadiska exportnej medzery, dopytu,

ale aj prístupnosti na dané trhy. Prostredníctvom neho tak môžeme odfiltrovať z nášho súboru krajiny, ktoré predstavujú pre nás najmenší exportný potenciál a sú zároveň pre nás veľmi málo prístupné. Náročnosť prístupu na daný trh musíme zohľadniť z dôvodu obmedzených zdrojov ktorými náš skúmaný objekt disponuje.

V tomto súbore krajín bude našou ďalšou úlohou analýza prostredia. Na to, aby sme pristúpili k ďalšej selekcii budeme potrebovať spraviť hlbšiu analýzu prostredia. Pri tejto analýze budeme zbierať údaje o našich potenciálnych krajinách prostredníctvom indexov a dát ako napríklad:

- Index vnímania korupcie (CPI),
- Worldwide Governance Indicators (WGI) – zahŕňa indexy hlasu a zodpovednosti, politickej stability a absencie násilia/terorizmu, efektívnosti vlády, regulačnej kvality, zákonov, kontroly korupcie
- Profil krajín od rôznych zdrojov (World Bank, European Union, OECD, UNSTAT)
- HDP, HDP na obyv., tempo rastu HDP, miera inflácie, nezamestnanosť, produktivita
- Human Development Index (HDI), Human Happiness Index (HHI)
- Hofsdeteho kritériá kultúrnych rozdielov,
- Colné obmedzenia (traiff rate), kvantitatívne obmedzenia, technické prekážky obchodu (TBT), DPH (VAT rate), rôzne dane (taxes) prostredníctvom portálu Access2Markets a pod.
- Informácie o konkurencii cez B2B portály

Prostredníctvom tejto analýzy si dokážeme naše zostávajúce krajiny zaradiť do rovnakých segmentov a taktiež použijeme maticu, ktorá je znázornená na obrázku č. 1. Prostredníctvom dát si zhodnotíme atraktivitu trhu a politické prostredie a urobíme si predstavu o tom, ktoré z krajín postúpia do ďalšieho kola selekcie. V ďalšom kole použijeme rozhodovaciu maticu na finálne krajiny, ktoré budú pravdepodobne s vysokým potenciálom pre náš vstup. Predpokladáme, že tieto krajiny budú veľmi podobné, a preto si budeme musieť určiť, ktoré kritériá (dáta) budú pre náš špecifický problém rozhodujúce, a ktoré menej. Na základe

toho si vytvoríme rozhodovaciu tabuľku, priradíme hodnoty a určíme, ktorá krajina bude pre náš pozorovaný objekt ako najvhodnejšia na vstup.

Ako zdroje všetkých dát ktoré budeme zbierať sme sa rozhodli použiť World Bank, OECD, ITC Trade Map, ITC Export Potential Map, European Union, UNCTAD Stat, Statista, WTO, Hofstede Institute, Our world in data, Access2Markets, Alibaba, WITS, WHO, Numbeo, MHSR a pod.

3 Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole bude našou úlohou pretaviť teoretické východiská, ktorým sme sa patrične venovali v prvej kapitole tejto diplomovej práce do praktickej časti tejto práce. Vieme, že proces výberu zahraničného trhu je v dnešnom svete pre start-upy, respektíve mikro podniky jedno z najdôležitejších a zároveň najkomplexnejších manažérskych rozhodnutí vôbec. Nedostatočné skúsenosti a obmedzené potenciálne zdroje, ktoré môže manažér využiť, sú bezmála najkritickejšim bodom tohto procesu. Naš skúmaný podnik a jeho značka, ktorý sme bližšie špecifikovali v predošlej kapitole, sa zaoberá globálnym vínnym trhom, a preto bude veľmi dôležité, aby sme v prvej časti tejto kapitoly určili hlavné východiská a špecifikácie vinohradníctva na Slovensku a v Českej republike. Po pochopení konkurenčnej výhody sa ďalej presunieme k identifikácii trendov globálneho vínného trhu. Následne si špecifikujeme hlavný problém, a určíme si pomocou korelačnej analýzy, ktoré ukazovatele rozhodovania budú pre nás najkľúčovejšie. Následne si pomocou zozbieraných dát pomocou selekčnej analýzy vyhodnotíme súbor krajín, ktoré predstavujú pre nás najväčší potenciál. Vyhodnotíme si ich atraktivitu, a následne si ich zatriedime pomocou segmentačnej analýzy do skupín s podobnými charakteristikami. Po výbere najvhodnejšej krajiny spomedzi všetkých segmentov prejdeme k ich podrobnejšej analýze prostredia, potenciálu, bariéram, konkurenčnej analýze a na základe nich si vyberieme pomocou rozhodovacej matice ten najvhodnejší trh pre náš skúmaný objekt.

3.1 Špecifiká vinohradníctva v Českej republike a na Slovensku

Slovensko malo v histórii takmer o polovicu viac výmery evidovaných vinogradov, ako to bolo v roku 2014 a dnes je to ešte o niečo menej. V číselnej predstave malo v roku 1989 výmeru približne 38 000 ha, avšak dnes je táto výmera len 18 046 ha. Dôvodom bol nástup trhovej ekonomiky, ktorý tak zredukoval nadprodukciu, že Slovensko dokáže zabezpečiť približne polovicu domácej produkcie vína. Taktiež, hektárová produkcia muštového hrozna je v porovnaní s európskymi produkčnými vinohradníckymi krajinami len na polovičnej úrovni (Ailer, 2016).

Ak sa pozrieme na vinárstvo v Českej republike, domáca produkcia pokrýva takmer tretinu domácej spotreby, ktorá má naďalej stúpajúcu tendenciu. Úspech českého vína spočíva

okrem iného aj založením vinárskeho fondu a spoločným projektom typu „Vína z Moravy, vína z Čech“, „Svatomartinské“, „Krajem vína“, či „Certifikovaná vinárska zařízení“. V porovnaní so Slovenskom sa v Česku naopak výmera vinohradov zdvojnásobila od roku 1990 na súčasnú plochu približne 17 660 ha. V rentabilite má avšak taktiež veľké medzery ako Slovensko. Moravská vinohradnícka oblasť sa vyznačuje hlavne vysokým počtom malých vinárstiev, ktoré sa zameriavajú hlavne na výrobu vína a nie pestovanie viniča. To potvrdzuje aj skutočnosť, že z pohľadu výmery je Slovensko a Česká republika na takmer rovnakej úrovni, avšak počet registrovaných výrobcov vína je v ČR takmer dvojnásobne vyšší. Ak sa však pozrieme na špecifiká daných vinárskych oblastí zistíme, že majú obrovský potenciál, pretože ich charakterizujú veľmi podobné črty vinohradníctva a vinárstva. Tradícia pestovania viniča, klimatická variabilita, terroir, sortimentná skladba a schopnosti vinárov umožňujú produkovať impulzívne, odrodovo veľmi bohaté, zmyslovo prítiažlivé jedinečné vína. Práve táto špecifická chuť je veľkým lákadlom pre zahraničných spotrebiteľov, a dokáže v nich prebudiť nezabudnuteľný mienkotvorný pocit výnimočnosti. Veľkou devízou moravského a slovenského vinohradníctva sú nové šľachtené odrody, ktorých potenciál značne prevyšuje domáci trh. Mnohé z týchto odrôd špecifických pre náš región môžeme ponúknuť v ktorejkoľvek krajine sveta. Chybou slovenských vinohradníkov je, že sa často snažia rozširovať sortiment odrôd namiesto špecifikácie na konkrétne odrody, ktoré dosahujú v našich regiónoch najvyššiu kvalitu. Ak by sme mali porovnať naše vinohradníctvo s tým európskym, zistili by sme, že najväčšími producentmi je práve Francúzsko, Taliansko, Španielsko, Portugalsko, Nemecko, Rakúsko a Maďarsko (Ailer, 2016).

Aj napriek malej veľkosti českého (moravského) a slovenského vinohradníctva môžeme konštatovať, že ich špecifická chuť a kvalita vzhľadom na náš región, je veľkou konkurenčnou výhodou na svetovom vínnom trhu. Mnoho malých vinárov nakupuje hrozno od rôznych dodávateľov aj z okolitých krajín, čo im umožňuje využiť ich výrobný potenciál na maximum, a venovať sa tak primárne výrobe vína. České a slovenské vinárstva podľa Mondial du Rosé 2022 (2022) vyhrali na tejto francúzskej súťaži ružových vín zlaté ocenenia a to konkrétne vinárstvo Vienna Dc., Villa Vino Rača, Vinárstvo Berta, Bronislav Vajbar – vinárství a Znovín Znojmo. Na tejto súťaži taktiež vyhrali ďalšie české a slovenské vinárstva mnoho strieborných medailí. Na ďalšej medzinárodnej súťaži v Londýne a to konkrétne London Wine Competition 2022 (2022) vyhralo spomedzi mnohých súťažiacich víno z Českej republiky od vinárstva VINO

Cibulka. Na medzinárodnej súťaži Decanter World Wine Awards 2022 (2022) získali zlatú medailu české vína od vinárstva Obelisk, B/V Vinárství a Chetau Bzenec. Tieto a mnoho ďalších vinárstiev vyhrali na tejto súťaži aj strieborné a bronzové ocenenia. Z týchto a mnoho ďalších faktov môžeme konštatovať, že potenciál presadenia sa českého (moravského) vína a slovenského vína na medzinárodnom trhu je veľmi vysoký. Množstvo malých vinárov sa týchto súťaží z dôvodu nedostatku zdrojov alebo ďalších dôvodov ani nemôže alebo nechce zúčastniť, ale kvalita ich vín je na vysokej úrovni. Tieto vinárstva sa často sústreďia práve na domáci trh a svojich pravidelných zákazníkov. Práve preto je zoskupenie týchto vín pod jednu značku a ich export jedným z možných a potenciálnych foriem vstupu na zahraničné trhy.

3.1.1 Exportná cena

Dôležitou otázkou konkurencieschopnosti vín tejto značky je jeho exportná cena. V tabuľke nižšie sú zahrnuté všetky dôležité náklady, ktoré ovplyvňujú výslednú cenu v priemere na jednu fľašu vína pre vývoz. Pomocou toho budeme môcť neskôr analyzovať potenciálnu konkurenciu na vybraných trhoch.

Tabuľka 2 Výpočet exportnej ceny vína v priemere na jednu fľašu

náklad	cena/fľaša (v €)
nákup od dodávateľa	5,50
etiketa	0,20
propagačné materiály	0,10
režijné náklady	0,40
ostatné priame náklady	0,80
prepravné náklady + formality	1,00
transakčné náklady	0,20
poistné náklady	0,15
negatívne externality	0,10
súčet priamých nákladov	8,45
marža	3,38
clo	1,66
výsledná exportná cena	13,49

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako si môžeme všimnúť v tabuľke 2 vyššie, zohľadnili sme všetky priame náklady, ktoré nás môžu ovplyvniť v tvorbe ceny nášho produktu. Najskôr sme vypočítali priemernú cenu fľaše, ktorá činí 5,50 EUR od nášho dodávateľa bez použitia etikety. Ku každej fľaši sme museli teda pripočítať tlač etikety, čo činí približne 0,20 EUR. Najväčšie náklady budeme mať teda na prepravné náklady a to vo výške 1 EUR na fľašu, pretože počítame s tým, že máme krehký tovar, a preto sa cena prepravy môže markantne zvýšiť. Ďalšími dôležitými nákladmi budú ostatné priame náklady a to vo výške 0,80 EUR za fľašu, kde sme zahrnuli všetky potenciálne náklady, ktoré nás môžu negatívne ovplyvniť a sú pre nás neočakávané (napríklad reklamácie, poškodenie fľaše alebo etikety, neočakávaná obchodná cesta a pod.). Ak sme teda pripočítali všetky priame náklady k nákupnej cene od dodávateľa, dostali sme cenu 8,45 EUR za fľašu. K nej sme sa rozhodli pridať zo začiatku 40 % maržu, ktorá predstavuje 3,38 EUR na fľašu s predpokladom, žeby sme ju mohli v budúcnosti navýšiť v prípade neočakávaného dopytu. Z ceny 11,83 EUR na fľašu, čo je súčet priamych nákladov a marže sme vypočítali ešte clo, ktoré činí 1,66 EUR na fľašu. Ak sme teda Typ nákladu Cena/fľaša vína Nákup od dodávateľa 5,50 Etiketa 0,20 Propagačné materiály 0,10 Režijné náklady 0,40 Ostatné priame náklady 0,80 Prepravné náklady + formality 1,00 Transakčné náklady 0,20 Poistné náklady 0,15 Negatívne externality 0,10 Súčet priamých nákladov 8,45 Marža 3,38 Clo 1,66 Výsledná cena 13,49 EUR 46 spočítali všetky náklady, pridali maržu a clo, výsledná exportná cena by mohla predstavovať v priemere 13,49 EUR na fľašu.

3.2 Trendy na globálnom vínnom trhu

Podľa odhadov Acumen Research and Consulting (2022) predstavovala veľkosť svetového trhu s vínom v roku 2021 489,3 miliardy USD a do roku 2030 dosiahne 825,5 miliardy USD, pričom v rokoch 2022 až 2030 bude rásť tempom 6,1 %. Ďalšie trendy na trhu s vínom:

- v roku 2021 tržby európskeho trhu s vínom priťahovali 45 % podiel na trhu,
- v rokoch 2022 až 2030 sa bude ázijsko-pacifický trh s vínom rozvíjať pozoruhodným tempom na úrovni približne 8 % ročne,

- vzhľadom na rastúci dopyt spotrebiteľov po víne s rôznymi príchuťami sa očakáva, že trh v Severnej Amerike bude mať významný podiel na príjmoch na svetovom trhu s vínom
- z hľadiska produktov bude mať segment stolových vín v roku 2021 takmer 80 % podiel na trhu,
- v roku 2021 prilákala off-trade distribučná cesta viac ako 85 % podielu predaja,
- celosvetovým trendom v oblasti vína sú preferencie mileniálov pri ochutnávaní vína,
- faktory rastu trhu s vínom sú predovšetkým rastúca inklinácia miest k exotickému vínu, rastúci dopyt po alkoholických nápojoch, rastúca socializácia spotrebiteľov s alkoholom.

Acumen Research and Consulting (2022) taktiež tvrdia, že zvyšujúca sa schopnosť spotrebiteľov utrácať za nápojové produkty a rastúce cestovné a turistické aktivity zamerané na predaj alkoholických nápojov na celom svete môžu vo veľkej miere pozitívne ovplyvniť rast trhu. Očakáva sa, že rast vinárskeho priemyslu podporí aj stratégia kľúčových aktérov zameraná na zlepšenie podnikania prostredníctvom nových aliancií a uvádzania nových výrobkov na trh. Taktiež spomínajú, že pandémia COVID-19 v roku 2020 zmenila nákupné správanie amerických spotrebiteľov, čo viedlo k 167 % nárastu internetového predaja alkoholu. Spotreba bieleho vína, druhého najobľúbenejšieho nápoja po COVID-19, sa počas pandémie zvýšila o 22 %.

Mordor Intelligence (2022) spomína prudký nárast spotreby vína v Južnej Amerike, Ázii a Tichomorí. Po víne je veľký dopyt, pričom v ázijsko-pacifickej oblasti dominuje na trhu Čína. Čína je jedným z najväčších trhov s červeným vínom, pričom na prvom mieste súperí s Francúzskom a Talianskom. V ázijsko-tichomorskom regióne sa najviac vína spotrebuje v Japonsku, za ktorým nasleduje Austrália. S mierou rastu približne 7 % je India zároveň krajinou s najrýchlejšie rastúcou spotrebou vína. K ďalším trhom s možnou spotrebou vína v ázijsko-tichomorskom regióne patria Filipíny, Južná Kórea a Vietnam. Absencia dovozného cla na víno v Hongkongu predstavuje taktiež veľký potenciál. Ďalšími významnými krajinami, ktoré predstavujú potenciál budúceho rozvoja trhu s vínom, sú Brazília a Argentína. Rozširujúca sa stredná trieda a marketingové iniciatívy významných dovozcov, ako sú Expand Importadora a

Interfood Importação, ktorí sa snažia podporovať kultúru konzumácie vína, najmä v Brazílii, sú hlavnými hnacími silami týchto dvoch krajín. Čo sa týka analýzy konkurencie, tak vzhľadom na veľký počet globálnych a domácich spoločností pôsobiacich v rôznych krajinách, je trh s vínom veľmi konkurenčný. Vedúcimi spoločnosťami na trhu sú E. & J. Gallo Winery, Constellation Brands Inc. a The Wine Group LLC. Vďaka širokej ponuke cien vína majú tieto spoločnosti značný podiel na trhu. Keďže každý región má niekoľko domácich hráčov so silnými distribučnými kanálmi, globálni hráči, ktorí sa snažia získať väčší podiel na trhu, ich radšej kupujú. Spoločnosti tiež prijímajú vývoj nových výrobkov ako kľúčovú stratégiu, pretože diferenciácia výrobkov pomáha zvyšovať spotrebiteľskú základňu.

Podľa Fortune Business Insights (2021) toto odvetvie evokuje pre spotrebiteľov na celom svete bukolickú krajinu a získava si čoraz väčšiu popularitu na svetovom trhu vďaka svojej chuti a osviežujúcim vlastnostiam. Víno sa stalo dôležitou komoditou a získava si obľubu aj na zámorskom trhu v dôsledku uvoľnených obchodných ciel a colných prekážok v marketingu. Navyšujúci sa trend socializácie s alkoholom medzi ľuďmi spolu s príchodom nápojov s nízkym obsahom alkoholu pre pracujúcu populáciu výrazne poháňa rast trhu. Medzi súčasné trendy patria napríklad:

- prémiovanie výrobkov na pomoc pri rozširovaní trhu – konzumácia vína je spojená s bohatým životným štýlom konzumentov a spotrebiteľov vo veľkých rozvinutých ekonomikách sú zvedaví a hľadajú na trhu rôzne kvalitné produkty,
- rastúca socializácia pomocou alkoholu medzi spotrebiteľmi podporí trhový podiel – sociálna angažovanosť, modernizácia a rastúce prijímanie západnej kultúry – ako znak sociálneho statusu si získava obrovskú popularitu medzi mileniálmi a mladými ľuďmi vďaka svojej osviežujúcej príťažlivosti a nízkej ponuke nápojov s nízkym obsahom alkoholu; väčšinou sa spája s viacerými príležitosťami a v rozvojových krajinách ako stolný nápoj k bežnému jedlu,
- vznik platforiem elektronického obchodu ako podpora predaja – očakáva sa, že tento spôsob obchodu bude naďalej rásť, a zohráva kľúčovú úlohu na veľkých trhoch ako sú USA, Spojené kráľovstvo, Taliansko, Španielsko a pod.; online predaj vo vyspelých regiónoch, ako je Európa a Severná Amerika, porastie ročne približne o 15 %,

- postupný presun spotrebiteľov smerom k iným alkoholickým nápojom môže brzdiť trh – postupné presúvanie preferencií spotrebiteľov smerom k rôznym alkoholickým nápojom ako sú likéry, destiláty, pivo a iné kvôli ich cenovej dostupnosti,
- tiché víno dominuje na globálnom trhu vďaka svojej ponuke autentickej chuti – najstaršia a najobľúbenejšia forma alkoholu podávaná na celom svete,
- zdravotné výhody a luxusná prítlačivosť – je známe, že červené víno má niekoľko zdraviu prospešných vlastností ako sú antioxidanty; rôzne štúdie dokázali, že pravidelná konzumácia vína v malom množstve môže pomôcť zlepšiť životný štýl konzumentov,
- rýchly nástup moderných maloobchodov viedol k vyšším výnosom off-trade distribučného kanála – supermarkety, obchody so zmiešaným tovarom, špecializované obchody a iné,
- európsky trh má hlavný podiel na trhu v dôsledku vysokej angažovanosti v oblasti kultúry a civilizácie
- fragmentovaná priemyselná štruktúra na definovanie konkurencie na trhu

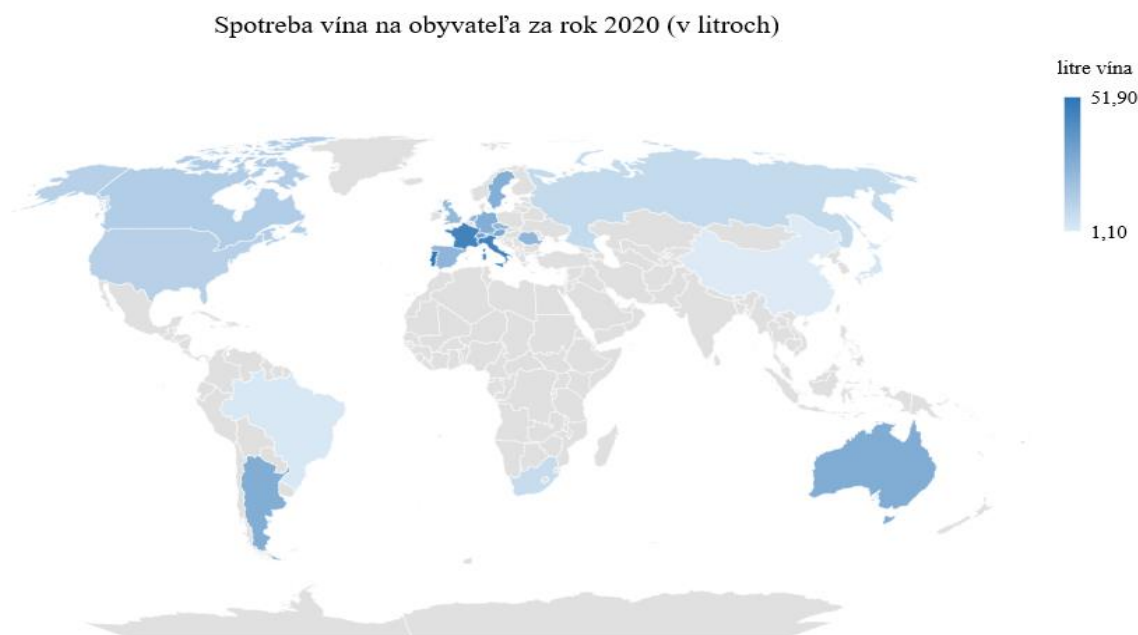
Podľa Future Market Insights (2022) je trh USA jeden z najlukratívnejších trhov s vínom. Vzhľadom na rastúci dopyt po prémiovom víne a alkoholických nápojoch v salónoch a baroch sa očakáva, že trh zaznamená 3,0 % nárast ročne. Veľkú pozornosť venujú taktiež narastajúcemu cestovnému ruchu práve v Indii. Predpokladajú, že predaj vína v Indii bude rásť tempom v priemere až 9,6 % ročne. Rastúca spotreba piva, rumu, škótskej whisky a vína podporuje dopyt po víne a alkoholických nápojoch v Indii. Rastúca penetrácia médií taktiež podporila popularitu vína v Indii. Ďalším kľúčovým faktorom je tiež rýchla urbanizácia, zlepšujúci sa životný štýl a rastúci disponibilný príjem. Ďalšou perspektívnou krajinou je podľa nich Spojené kráľovstvo, nakoľko očakávajú, že trh s vínom zaznamená v priemere 5,6 % nárast spotreby. Európa je považovaná za domov najväčších a najbohatších vinohradov. Čo sa týka typu vína, predpokladajú, že červené víno bude najviac dominovať na svetovom trhu v rokoch 2022 až 2032 a zaznamená až 7,7 % priemerný ročný nárast predaja. Dôvodom je predovšetkým niekoľko zdravotných prínosov, ako je nízka hladina cukru v krvi, chudnutie a zníženie účinkov chladu a preťaženia. Z hľadiska zdroja sa očakáva, že segment organických vín bude na trhu

dominovať a v období rokov 2022 a 2032 zaznamená až 6,4 % priemerný ročný nárast predaja. Organické vína sú medzi spotrebiteľmi veľmi vyhľadávané, pretože sa vyrábajú z prírodných kvasiniek a neobsahujú chemické látky, ako je síra. Okrem toho rastúci trend vegánskych potravín a nápojov, bezkonzervačných, organických, uhlíkovo neutrálnych a ekologicky vyrábaných vín podporuje rast odvetvia organických vín.

3.3 Hodnotenie rastového potenciálu vínnych trhov

V tejto kapitole si rozoberieme krajiny, ktoré z hľadiska určitých ukazovateľov ako spotreba, produkcia, import a rastový potenciál vyhodnotíme ako potenciálne v našom výbere. Ak sa pozrieme na určité globálne štatistiky podľa krajín, môže nás zaujímať spotreba vína na obyvateľa, čo podľa Per Karlssona (2022), ktorý analyzoval podľa údajov OIV (International Organisation of Vine and Wine) túto problematiku, a zistil, že priemerná svetová spotreba vína na obyvateľa činí približne 4.4 litrov so zreteľom na obyvateľov starších ako 15 rokov, čo podľa Statista je 74 % populácie. V grafe nižšie môžeme vidieť konzumáciu vína v litroch na obyvateľa podľa vybraných krajín za rok 2020:

Graf 1 Spotreba vína na obyvateľa za rok 2020 v litroch



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov Karlsson (2022)

Z údajov môžeme konštatovať, že najväčšími konzumentmi vína na obyvateľa v roku 2020 boli krajiny ako Portugalsko so spotrebou 51,9 litra na osobu, ďalej môžeme v prvej trojici nájsť Taliansko so spotrebou 46,6 litra a Francúzsko so spotrebou 46 litra. Tieto dve krajiny sú aj dvaja najväčší producenti vína. Za nimi nasleduje Švajčiarsko so spotrebou 35,7 litra a Rakúsko so spotrebou 29,9 litra. Veľmi podobné údaje zaznamenali nasledujúce krajiny v rozpätí 27-28 litra a to Austrália, Argentína, Nemecko a Švédsko. Ďalšou podobnou skupinou je Holandsko, Španielsko, Rumunsko, Česká republika a Spojené kráľovstvo s hodnotami 22-24 litrov. Ďalšie v rade sú dve krajiny s podobnými údajmi a to Kanada a USA s hodnotami 13,9 a 12,2. V rozpätí od 1,1 do 8,6 litrov zaznamenali krajiny Čína, Brazília, Japonsko, Južná Afrika a Rusko.

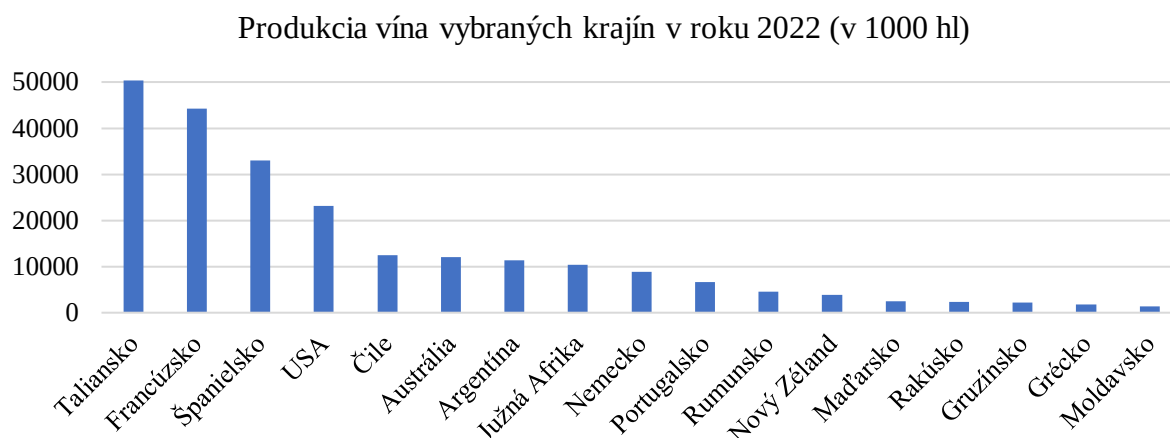
Per Karlsson (2022) taktiež uviedol zaujímavé pozorovanie krajín, ktoré majú vyššiu spotrebu vína, avšak veľmi nízku produkciu. Medzi takéto krajiny patrí napríklad Švédsko, ktoré nemá významnú produkciu, avšak v spotrebe je na 9. mieste spomedzi všetkých krajín. Celková spotreba tu v posledných rokoch mierne klesla, no z dlhodobého časového horizontu môžeme pozorovať výrazný nárast. Víno má vo Švédsku veľký úspech, a očakáva sa stabilný vzostupný trend. Ďalšie podobné krajiny sú napríklad Holandsko, Spojené kráľovstvo a Japonsko. Naopak, spomenul aj krajiny, ktoré dosahujú vysokú produkciu, ale nízku spotrebu, a to napríklad Čile, Nový Zéland, Maďarsko, Grécko a Gruzínsko. Poznamenal, že najpozoruhodnejšia krajina je práve Čile, keďže Argentína ako jeho sused je umiestnená v spotrebe na 7. mieste. Známy je fakt, že Čilčania nie sú veľkými milovníkmi vína, zatiaľ čo Argentínčania si ho veľmi vážia. Na mnohých fľašiach argentínskeho vína je na etikete dokonca napísane „bebida national“ (národný nápoj). Čile vyváža veľa vína a má veľkú úspech práve v Číne.

3.3.1 Produkcia vína vo vybraných krajinách

Ďalšou významnou štatistikou, ktorou sa potrebujeme na analýzu daného trhu zaoberať je celková produkcia vína podľa krajín. Podľa nej dokážeme určiť, ktoré krajiny sú hlavnými producentmi a následne si môžeme vyhodnotiť paralelne s obchodnými štatistikami exportu a importu, ktoré krajiny by mohli byť z hľadiska potenciálne nenasýtenosti pre nás tými

vhodnými. Na nasledujúcom grafe si teda môžeme všimnúť podľa údajov OIV (2022), aké krajiny dominujú v produkcii vína za vybraný rok.

Graf 2 *Produkcia vína vo vybraných krajinách za rok 2022*



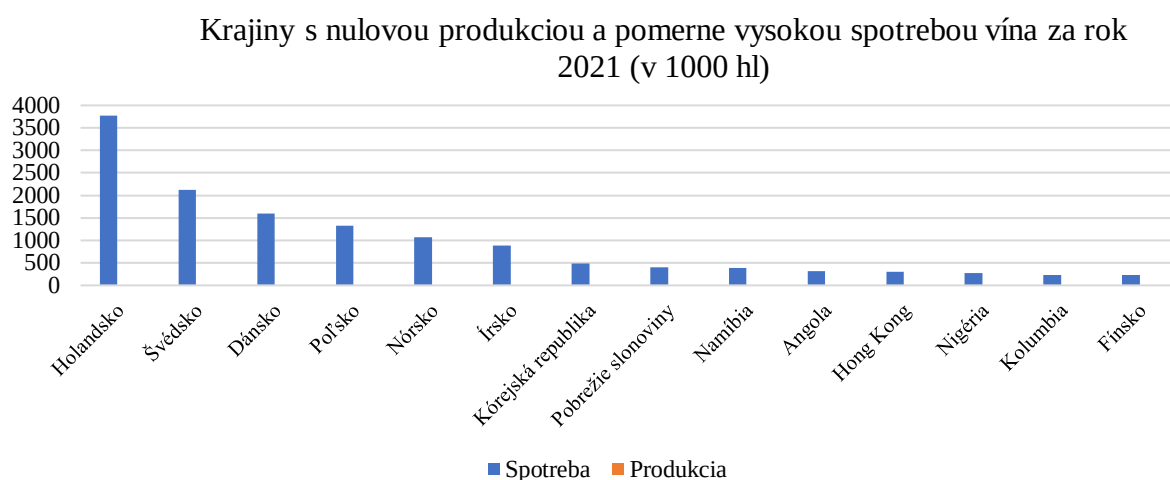
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z databázy OIV (2022)

Na grafe 2 si môžeme všimnúť, že vedúce postavenie z hľadiska údajov o produkcii za rok 2022 zaujalo Taliansko s hodnotou tesne presahujúcou 50 mil. hl vína. Za ním produkuje najviac vína Francúzsko s hodnotou 44,2 mil. hl a Španielsko s hodnotou 32,9 mil. hl. Môžeme si všimnúť pomyselnú štvoricu krajín, ktoré sú najväčšími producentmi vína na svete, a výrazne sa odlišujú od ostatných. Do tejto skupiny patria ešte taktiež Spojené štáty americké, ktoré vyprodukovali za tento rok približne 23,1 mil. hl. Za nimi nasleduje skupina krajín s veľmi podobnými hodnotami a to konkrétne Čile s 12,4 mil., Austrália s 12,1 mil., Argentína s 11,4 mil., Južná Afrika s 10,3 mil., Nemecko s 8,8 mil. a Portugalsko s 6,7 mil. Konečnou skupinou sú krajiny, ktoré dosiahli produkciu pod 5 mil. ale nie menej ako 1 mil., a to konkrétne Rumunsko, Nový Zéland, Maďarsko, Rakúsko, Gruzínsko, Grécko a Moldavsko. Na tomto grafe nemôžeme pozorovať Českú republiku, pretože je až na 25. mieste s produkciou približne 0,56 mil. a taktiež Slovensko na 31. mieste s hodnotou približne 0,3 mil. Ďalšie významné krajiny s hodnotami pod 1 mil. produkcie sú napríklad Švajčiarsko, Bulharsko, Japonsko, Uruguaj, Kanada, Slovinsko, Chorvátsko a pod.

3.3.2 Potenciálny pomer uspokojenia spotreby domácou produkciou

Ďalšiu štatistiku, na ktorú sa môžeme pozrieť, je pomer uspokojenia domácej spotreby domácou produkciou vína v pozorovaných krajinách. Z tohto ukazovateľa môžeme zistiť, ako veľmi sú krajiny závislé na dovoze vína z ostatných krajín, a v ktorých krajinách je pravdepodobne trh presýtený už domácou produkciou. Ak teda porovnáme spomínanú spotrebu vína s domácou produkciou, môžeme pozorovať extrém krajín, ktoré majú pomerne vysokú spotrebu a nulovú produkciu:

Graf 3 Krajiny s nulovou produkciou a pomerne vysokou spotrebou vína za rok 2021



Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov OIV (2022)

Z údajov v grafe 3 si môžeme všimnúť všetky potenciálne krajiny, ktoré vykazujú nulovú produkciu vína a v pomere vysokú spotrebu. To znamená, že tieto krajiny zo všetkých pozorovaných, ktoré si ešte ukážeme na nasledujúcich grafoch, sú najviac závislé na dovoze vína z iných krajín. Samozrejme, niektoré z nich majú určitú produkciu, ako napríklad Holandsko, ktoré vyprodukovalo za rok 2021 len 7500 hl vína, a ako si môžeme všimnúť ich spotreba presahuje až 3,5 mil. hl vína. Holandsko produkuje víno len na 240 hektároch, avšak kvalita ich vín je podľa niektorých veľmi prívetivá. Ako sme sa dozvedeli, veľkým trendom vo svete môže byť napríklad víno z konope. Ako je známe, v Holandsku je práve táto rastlina dekriminalizovaná, čo môže predstavovať veľký potenciál práve pre začiatok jeho produkcie.

Švédsko

Ďalšou krajinou, ktorá je závislá na dovoze vína, je Švédsko. Pravdepodobne kvôli svojej polohe a klíme nie je schopné vyrobiť alebo ani vyšľachtiť konkurencieschopné víno. Avšak ako píše Bryant (2022) vo svojom článku, švédskemu vínu sa vďaka globálnemu otepľovaniu začína dariť oveľa viac ako v minulosti. Odborníci dokonca predpokladajú, že Švédsko je na ceste stať sa vinárskou destináciou. Veľkou konkurenčnou výhodou je preň unikátny terroir, ktorý pomáha vínu dodávať zaujímavú senzorickú paletu a vysokú kyslosť. Najobľúbenejšou odrodou švédskeho vína je Solaris, ktorá sa veľmi podobá na Sauvignon Blanc. Spoločnosť Nordic Vineyards, ktorá predáva škandinávske vína online tvrdí, že ich produkty väčšinou kupujú ľudia z ich regiónu, avšak zaznamenávajú čoraz väčší dopyt z celej Európy a Ázie, najmä z Japonska. Aj napriek tomu, že dnes má Švédsko vinice len na 150 hektároch, za posledné dva roky sa rozšírili až o 50%, a v dlhodobom období sa očakáva nárast až na 10 000 hektárov. Švédske vinárstvo sa tak môže stať novým miliardovým odvetvím.

Dánsko

Dánsko je z hľadiska tejto štatistiky veľmi podobná krajina ako Švédsko. Podľa Guttman (2021) získalo Dánsko povolenie na výrobu vína ešte len v roku 2000. Odvtedy ich vína získali ocenenia z celého sveta na súťažiach tak vzdialených, ako je napríklad Kalifornia. Podobne ako vo Švédsku, aj tu sa za posledných 10 rokov počet viníc viac ako zdvojnásobil. Dôvodom sú podľa nej miernejšie zimy a letá, ktoré spolu s hroznom odolnejším voči chladu tvoria veľký potenciál. Klimatickí experti tvrdia, že o 50 rokov budú podmienky pestovania hrozna v Škandinávii viac podobné severnému Francúzsku. Tradičné vinárske krajiny ako Francúzsko či Španielsko zároveň trpia častejšími a čoraz intenzívnejšími vlnami horúčav, hrozno preto dozrieva príliš skoro a vytvára nekonzistentné chute. Dánski vinári si taktiež uvedomili, že chladnejšie podnebie je výhodné na výrobu šumivých vín, ktoré vyžadujú nižšiu kyslosť. Šampanské sa podľa nich otepľuje, takže sa snažia dostať chuť, cukor a kyslosť do správnej rovnováhy a oni všetkým týmto disponujú. Výzvou pre dánske, ako aj vo všeobecnosti severské vína je napríklad ich cena, ktorá sa pohybuje od 25 do 70 USD za fľašu z dôvodu vyšších nákladov na pracovnú silu a menšieho počtu dotácií z Európskej únie v porovnaní s inými oblasťami výroby vína. Výzvou pre zákazníkov je taktiež jeho špecifická kyslosť, ktorú sa snažia dánski vinári prezentovať v spojení s gastronomickým zážitkom.

Poľsko

Ďalšia krajina vo výbere je napríklad Poľsko, ktorého vinárstvo sa začalo rozširovať len nedávno. Podľa Siwiec (2022) vyprodukovalo Poľsko približne len 14 000 hl vína na 500 hektároch. Poľský trh s vínom sa podľa nich vyznačuje rastúcou rozmanitosťou a otvorenosťou voči novým štýlom výrobcov, dovozcov a regiónov, od Portugalska a Moldavska až po Gruzínsko alebo Grécko. Na rozdiel od krajín s dlhou a stabilnou tradíciou konzumácie vína je Poľsko rozvíjajúcim sa a nenasýteným trhom s mnohými ambicióznymi spotrebiteľmi a malými procedurálnymi prekážkami. V porovnaní s vínami z popredných vinárskych krajín majú domáce vína relatívne vysokú štartovaciu cenu približne 10-15 EUR na fľašu. Víno je stále menšou súčasťou poľskej scény ako liehoviny alebo pivo, ale zaznamenáva pozitívny rastúci trend.

Kórejská republika

Možno nie úplne na prvý pohľad významnou krajinou v tejto štatistike je práve Kórejská republika. Podľa Aswani (2022) je Južná Kórea predovšetkým trhom piva a liehovín, pričom víno tvorí len 13 % celkového predaja alkoholu. V kategórii vína dominuje ryžové víno, ktoré tvorí približne 85 % objemu. Avšak zatiaľ čo spotreba piva sa nemení a spotreba liehovín mierne klesá, predaj vína sa zvyšuje. Dôležité je, že rast nie je poháňaný vínami na báze ryže (ktoré klesajú), ale tichými a šumivými vínami na báze hrozna, ktoré podľa údajov IWSR za posledných päť rokov vykázali zložené ročné miery rastu 16 % a 15 %. Inými slovami, ide o kategóriu, ktorá sa rozširuje a prehlbuje, pričom má stále obrovský potenciál, aj preto, že spotreba na obyvateľa je stále veľmi nízka. Rast je poháňaný tromi vzájomne prepojenými problémami, a to stravovaním, internetom a zdravím. V Južnej Kórei sa víno považuje za nápoj na popíjanie a vychutnávanie a konzumuje sa predovšetkým doma (približne 80 %) a to buď k jedlu, alebo ako pochúťka na záver dňa. V skutočnosti je zhoda s jedlom stále zďaleka najdôležitejším motívom pre nákup. Jeho príležitosti na konzumáciu oslovujú mladších Juhokórejčanov, ktorí dbajú na zdravie a víno považujú za sofistikovanejšie. Takmer polovica všetkých konzumentov hroznového vína ho považuje za "módne" a "dôležité pre ich životný štýl", čiže nápoj, ktorý vyjadruje niečo o nich a ich cieľoch. Internetový predaj alkoholu je relatívne novým fenoménom, pretože ho vláda umožnila až v roku 2020, a nákupy sa stále musia

vyzdvihnúť v obchode alebo reštaurácii. Napriek tomu si v priebehu roka takto zakúpil fľašu vína každý piaty kórejský konzument.

Južná Kórea je veľkým potenciálnym trhom pre víno aj podľa Martin (2022), ktorá je súčasťou marketingovej a obchodnej agentúry Nimbility. S tým, ako sa kultúrna ekonomika Južnej Kórey presadzuje vo svete, sa v krajine objavuje ďalší fenomén rýchlo sa rozširujúceho trhu s dovážanými vínami. Okrem toho má Južná Kórea vysoký HDP na obyvateľa, nízku mieru nezamestnanosti a nízku mieru korupcie, najmä v porovnaní s inými rozvíjajúcimi sa vinárskymi trhmi v oblasti Ázie a Tichomoria. Napriek tomu môže byť ťažké prekonať prekážky vstupu. Ako na každom trhu, aj tu je mimoriadne ťažké preniknúť k veľkým etablovaným dovozcom. Výsledkom tohto prudkého nárastu dopytu je ale aj vznik veľkého počtu nových dovozných spoločností, čo vytvára nové príležitosti. Okrem toho je tu jazyková bariéra, kultúrne rozdiely a pomerne zložitá byrokracia. Napriek tomu sú tieto dramatické zmeny na trhu v Južnej Kórei, a to z legislatívneho, ako aj z hľadiska spotrebiteľských trendov, dôvodom, aby sa výrobcovia vína začali zaoberať týmto potenciálnym trhom.

Hongkong

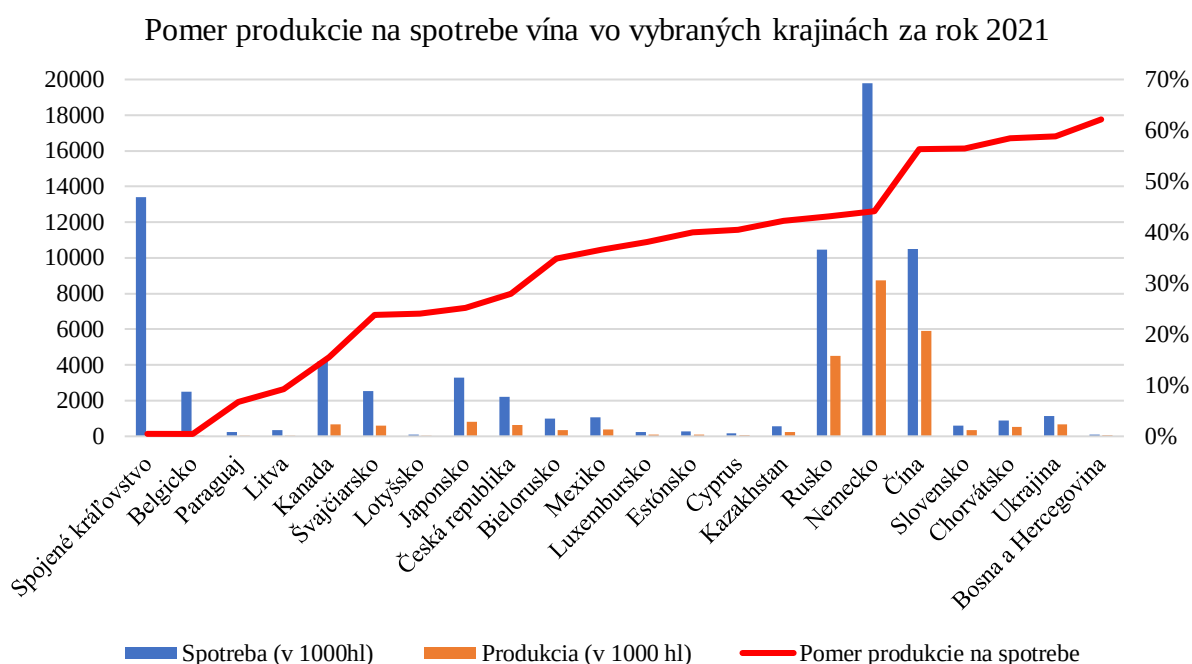
Ak ešte ostaneme pri Ázijskom regióne, môžeme sa pozrieť bližšie na Hong Kong a jeho trh s vínom. Prečo je tento trh perspektívny pre vinársky priemysel priblížila Poon (2022), ktorá okrem iného organizuje aj Hongkonský medzinárodný veľtrh vína a liehovín. Podľa nich vinársky priemysel v Hongkongu podporuje veľký počet skúsených obchodníkov s vínom, ktorí majú odborné znalosti a skúsenosti s medzinárodným obchodom. Medzi miestne činnosti súvisiace s vínom patria okrem obchodovania a jeho distribúcie aj aukcie, maloobchod, skladovanie, stravovanie a preprava. Od zrušenia všetkých colných a administratívnych kontrol vo februári 2008 sa Hongkong stal ázijsko-tichomorským centrom obchodu a distribúcie vína. Osobitnú pozornosť zaujímajú na tomto trhu vína s vysokou hodnotou a investičnou kvalitou, ktoré sa zvyčajne predávajú prostredníctvom aukcií, a vďaka prudkému nárastu dopytu zo strany ázijských investorov sa Hongkong od roku 2009 stal jedným z najväčších aukčných centier vína na svete.

Poslednou skupinou v tomto pozorovaní zastupujú krajiny južnej a západnej Afriky ako napríklad Namibia, Angola, Nigéria a Pobrežie Slonoviny. Na tomto grafe to nemôžeme vidieť,

ale podobné štatistiky vykazujú aj ďalšie krajiny tohto regiónu ako Kamerun, Burkina Faso, Guinea-Bissau a pod. Mimo tento región tu môžeme nájsť ešte krajiny ako Kolumbia, Filipíny, Taiwan, Fínsko, Singapur a Vietnam.

Pri tejto štatistike ostaneme ešte aj v nasledujúcich dvoch grafoch, v ktorých nám údaje ukazujú skupiny krajín, ktorých pomer produkcie na spotrebe je vyšší ako 0 % ale nepresahujúci 60 %. Táto skupina môže byť pre nás taktiež perspektívna, primárne však krajiny, ktoré dosahujú tento pomer vo výške maximálne 40 %. Trhy s vínom krajín s vyšším pomerom ako je táto hranica už môžu byť potenciálne presýtené, a bolo by ťažké sa na nich presadiť už len z dôvodu vysokého počtu domácich výrobcov vína. Nasledujúci graf teda obsahuje túto skupinu krajín:

Graf 4 Pomer produkcie na spotrebe vína vo vybraných krajinách za rok 2021



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov OIV (2022)

Ak teda budeme pokračovať ďalej, zistíme, že podľa údajov z grafu 4 môžu byť pre nás veľmi potenciálne krajiny napríklad Spojené kráľovstvo, Belgicko, Kanada, Švajčiarsko alebo napríklad Japonsko a Nemecko.

Spojené kráľovstvo

Najprv sa pozrieme bližšie na trh s vínom v Spojenom kráľovstve, ktorý sa môže zdať z tohto výberu azda najperspektívnejší. Realita je však trochu odlišná. Podľa Aswani (2022) sú postoje spotrebiteľov, ich znalosti, dôvera a vzťahy so značkami vína pomerne konzistentné s minuloročnými zisteniami. Hoci sa predpokladá, že tento priemysel bude smerovať nadol, údaje z IWSR ukazujú, že rok 2020 bol prvým rokom, kedy sa viac ako po desaťročí poklesu zaznamenával rast objemu konzumácie vína. Určité dôkazy naznačujú, že mladší konzumenti sa vracajú do on-trade (bary, reštaurácie a pod.), avšak výluky v rokoch 2020-2021 spôsobili výrazný pokles v tejto štatistike, ktorá sa ešte nezotavila. Ďalším problémom je, že pravidelní konzumenti vína v Spojenom kráľovstve naďalej starnú, a to dokonca rýchlejšie ako celková populácia. Z krátkodobého hľadiska pandémie odradila mladších spotrebiteľov od vína a priklonila sa k iným nápojom, pretože v minulosti boli dominantnými príležitosťami na pitie vína práve on-trade miesta. Taktiež, rastúci záujem o zdravie a pohodu môže prispievať k zmenšovaniu a vekovému rozloženiu populácie pravidelne konzumujúcej víno. V porovnaní so staršími spotrebiteľmi je u generácie Z a mileniálov oveľa pravdepodobnejšie, že sa úplne zdržia konzumácie alkoholu alebo ju budú aktívne obmedzovať. Alternatívne formáty balenia sa stávajú čoraz obľúbenejšími, k čomu prispievajú mladší konzumenti. Konzervované víno je stúpajúcou hviezdou medzi alternatívnymi typmi obalov na víno v Spojenom kráľovstve vďaka zvýšenej dostupnosti a lepšej kvalite. Predpokladajú, že zvýšený tlak na udržateľnosť zvýši záujem o alternatívne obaly, ako aj zvýšený záujem obchodníkov a spotrebiteľov o ľahké sklo. Anglickému vínu sa venuje viac pozornosti ako kedykoľvek predtým. Rôzne sociálno-ekonomické faktory, ako aj túžba kupovať miestne víno a podporovať miestne podniky z čias Covidu zvýšili povedomie o anglickom víne a mieru jeho nákupu. Podľa údajov IWSR sa očakáva, že objem predaja anglického šumivého vína v rokoch 2021 - 2025 vzrastie o 4 %.

Belgicko

Táto krajina je podľa Appleby (2021) pre dovozcov vína veľmi perspektívny trh. Podľa Statista bude trh s alkoholom rásť tempom 9,3 % ročne. Online výdavky na celom trhu s potravinami a nápojmi predstavuje len 5 % predaja, čo znamená, že v niektorých ohľadoch je tento trh tradičný, a dominuje reštauračný sektor a supermarkety. Najväčší segment predstavuje víno, ktorá sa cez pandémiu COVID-19 do veľkej miery nezmenila. Podľa CBI sú šumivé vína

lákavým segmentom, čo potvrdila aj agentúra Focus OIV, ktorá umiestnila Belgicko medzi tri najlepšie destinácie na svete pre víno Cava (šumivé katalánske víno). Z hľadiska tichých vín dominuje červené víno s viac ako 50 % podielom na trhu, zatiaľ čo len tretina uprednostňuje biele a pätina ružové vína. Najväčším dovozcom pre Belgicko je Francúzsko, ktoré výrazne prevyšuje druhú priečku Španielska. Očakáva sa, že spotreba vína na osobu v Belgicku zaznamená postupný nárast ako to bolo v posledných rokoch. Belgicko je podľa agentúry NationMaster dvanástym najväčším trhom s vínom na svete. Potenciálni exportéri by si mali však dať pozor na zakorenené rozdiely medzi jednotlivými regiónmi Belgicka, pretože napríklad Flámsko výrazne kopíruje trh Holandska, zatiaľ čo Valónsko nasleduje Francúzsko. Výrazným rozdielom medzi nimi je aj jazyk. Tieto odlišnosti budú vyžadovať ďalšie náklady na marketing a diferenciáciu. Avšak, exportéri, ktorí sa s týmito výzvami dokážu vysporiadať, sa ocitnú na etablovanom trhu, ktorý sa bude v nasledujúcich rokoch posilňovať.

Kanada

Kanadský trh s vínom by mohol predstavovať taktiež veľké príležitosti. Avšak podobne ako pri škandinávskom trhu, aj tu sa z historického hľadiska pestovateľom hrozna moc nedarilo. Chladné počasie spôsobilo, že len veľmi málo oblastí v Kanade bolo schopných vyprodukovať aspoň nejaké víno. Vzhľadom na zmenu klímy v tomto podnebí, respektíve vďaka globálnemu otepľovaniu sa táto skutočnosť zmenila. Podľa Kohli (2022) vďaka pandémie zaznamenala Kanada v rokoch 2020 a 2021 nárast spotreby vína, čo odhaľuje veľkú populáciu spotrebiteľov s ich prémiovým a kultivovanejším výberom vína. Na kanadskom trhu s vínom dominujú tiché vína z hľadiska hodnoty aj objemu. V regiónoch ako Ontário, Nové Škótsko a Britská Kolumbia sa však v súčasnosti vyrábajú fantastické šumivé vína tradičnou metódou a očakávajú, že kategória šumivých vín bude rásť najrýchlejšie. S jasnou pozíciou na podporu domáceho vinárskeho priemyslu bola Kanada rozdelená do štyroch hlavných vinárskych regiónov, ktoré poskytujú požadované klimatické podmienky na pestovanie hrozna a to: Britská Kolumbia, Ontario, Quebec a Nové Škótsko. Klimatické zmeny spôsobujú, že v oblastiach s chladnejším podnebí sú dlhšie a teplejšie letá, čo vedie aj k zvýšeniu kapacity výroby vína. Vinárske regióny, ako napríklad Quebec, ktoré sa tradične obmedzovali na pestovanie hybridných odrôd hrozna, ktoré sú vhodné na chladné počasie, ako napríklad Vidal a Seyval, teraz zažívajú zvýšené teploty a rozširujú výrobu o ďalšie odrody hrozna, ktoré si vyžadujú teplejšie a dlhšie

obdobia rastu. Najväčšie trhy v Kanade, ako sú Quebec a Ontário, fungujú v rámci monopolného systému vlády, kde sa alkohol predáva prostredníctvom provinčných alkoholových rád, ktoré sú jedinými dovozcami a distribútormi alkoholu. Provinčná rada je známa ako Liquor Control Board of Ontario (LCBO), ktorá funguje ako majoritný dovozca, veľkoobchodník a hlavný maloobchodník s vínom. Vinárske podniky sa v súčasnosti zameriavajú na udržateľnosť, ekologické výrobky a výrobky, ktoré sú vhodnejšie pre spotrebiteľov, možnosti s nižším obsahom alkoholu a balenia na jedno použitie. Domáci vinársky priemysel tiež vyrovnáva vyššie náklady na dovážané vína dotovaním kanadského vína a povzbudzovaním spotrebiteľov k nákupu na miestnej úrovni. To pomohlo domácemu vinárskemu priemyslu v konečnom dôsledku znížiť uhlíkovú stopu každého pohára vína. Napokon, starnutie kanadskej populácie, silnejšia marketingová stratégia značky, zvyšovanie náročnosti spotrebiteľov, rastúci počet vinární a nárast možností predaja kanadského vína v iných provinciách výrazne prospejú postaveniu vína v Kanade.

Švajčiarsko

Švajčiarsko je veľmi perspektívna krajina hlavne z hľadiska dovozu drahých vín. Best wine importers (2022) tvrdia, že táto krajina nie je populárna vďaka jej čokoláde, hodinkami alebo správou bohatstva, ale taktiež je to krajina, ktorá veľmi miluje víno. Tvrdia, že na tomto malom, ale mimoriadne dôležitom trhu s vínom je hnacou silou kvalita pred kvantitou. Švajčiarske výdavky podľa nich dosahujú až 600 EUR na osobu za rok, čo je viac ako ktokoľvek iný na svete. Pre porovnanie, konzumenti vína v Portugalsku a Španielsku minú len 127 EUR na osobu ročne. Prevažná väčšina vín, čo si môžeme všimnúť aj na grafe 4 sa dováža, ale majú aj malý počet prestížnych vinárstiev v kantónoch s vinárskou tradíciou. Väčšina dovážaných vín pochádza z trhov ako Taliansko, Francúzsko a Španielsko. Podľa švajčiarskeho Federálneho úradu pre poľnohospodárstvo import vína neustále rastie. Najväčší nárast zaznamenal podľa nich segment bielych vín, za nimi nasledovali červené vína. Čo sa týka teritoriálnej analýzy, najväčší pokles dovozu zaznamenali z USA. Ekologické vína a prémiovosť sú dva hlavné trendy vo Švajčiarsku. Spomenuli aj pár tipov na úspech dovozu a to:

- kvalita je pre švajčiarskych spotrebiteľov životne dôležitá – značky s dobre rozvinutým príbehom a pôvodom, prémiové fľaše s etiketami a pod.,

- silná konkurencia – vysoké investície do marketingu a snaha nájsť dovozcu, ktorý nám v tomto smere pomôže,
- červené vína – nebudú mať konkurenciu v podobe lokálne pestovaného hrozna,
- pri rokovaniach s potenciálnymi dovozcami si máme dať pozor na profesionalitu, jasné posolstvo, okamžité poskytnutie vzoriek a na to, čo nás odlišuje od španielskych, francúzskych a talianskych vín.

Japonsko

Japonský trh môže byť taktiež pre nás potenciálny, pretože ako sme už skôr spomenuli, Ázijský trh bude v budúcnosti z hľadiska trhu s vínom vo veľkom rastúcom trende. Japonská produkcia vína síce dokáže potenciálne uspokojiť približne 25 % svojej domácej spotreby, avšak ekonomický potenciál a rozvinutosť tejto krajiny môže vo veľkej miere ovplyvniť dopyt po exkluzívnych vínach práve z Európy. Problémom a zároveň pomyselnou brzdou môže byť v tejto spojitosti práve jeho rýchlo starnúce obyvateľstvo. Z pozorovaní vieme, že čím je krajina vyspelejšia, tým ľudia nemajú potrebu vytvárať rodiny, a preto následne populácia starne. Práve z tohto dôvodu z dlhodobého hľadiska nemusí byť tento trh až tak lákavý, ako sa môže na prvý pohľad zdať.

Ako píše Ropner (2021), začiatkom roka 2020 bola prognóza pre japonský trh s vínom veľmi pozitívna. Najviac sa darilo šampanskému a šumivým vínam, ktoré značne narástli na objeme predaja. Pozitívne pre európskych vinárov môže byť, že Japonsko a EÚ podpísali dohodu o hospodárskom partnerstve (EPA), ktorá môže podporiť konkurencieschopnosť európskych vín. Japonsko je podľa nich druhým najväčším spotrebiteľom vína v Ázii. Je tiež 3. najväčším dovozcom šumivých vín na svete. Japonská vláda podpísala dohody o hospodárskom partnerstve aj s ďalšími mnohými vinárskymi krajinami, ktoré znižujú alebo eliminujú clá. V porovnaní s Čínou a USA, ktoré naopak tieto clá zvyšujú, je pre mnohých vinárov práve Japonsko potenciálny a stabilný trh. Taktiež spomínajú, že podľa Rebecca Lawrence z Vinitaly International Academy je tento trh veľmi sofistikovaný a značne oceňuje kvalitu, čo je ideálne na propagáciu. Japonsko je síce krajina so 126 mil. obyvateľov, ale spotreba na obyvateľa predstavuje len 3 litre ročne. Posledný vinársky boom vyvrcholil v roku 2015, a odvtedy dovoz tichého vína rastie len nízkym tempom. Prispela k tomu aj pandémia COVID-19, ktorá spôsobila výnimočný stav v krajine, a väčšina on-trade prevádzok bolo zatvorených a následne

zbankrotovaných. Z teritoriálneho hľadiska zahraničného obchodu dominuje najviac Francúzsko, ktoré prevyšuje súčet ďalších troch krajín ako Taliansko, Čile a USA. Thierry Cohen, prezident spoločnosti Japan Europe Trading, tvrdí, že Japonsko taktiež brzdí pretrvávajúca deflácia čo znamená, že dovozcovia nie sú schopní preniesť nárast cien na svojich zákazníkov. Maloobchodníci a reštaurácie si preto radšej zaobstarajú alternatívy, než by platili viac. Veľkým potenciálom môže byť podľa neho zvyšujúci sa dopyt po ekologických vínach, v čom nie je Japonsko výnimkou. Skúsený somelier Akira Fujimaki si všimol, že od COVID-19 sa zákazníci začínajú uchýľovať k preskúmvaniu vína, ktoré by predtým možno neochutnali. Najväčší dopyt je podľa neho po ľahších vínach s nižším obsahom alkoholu a o prírodné a ekologické vína. Taktiež stále prevláda dopyt po šampanskom a lacných šumivých vínach. Pozitívom môže byť aj rastúci dopyt po vinárskom vzdelaní, kedy v rokoch 2014 – 2015 bolo počet prihlásených študentov na somelierstvo len 810, v rokoch 2019 – 2020 to bolo už 2 110. Aj medzi spotrebiteľmi prichádza ochota pozeráť sa aj na iné regióny, a preto môže byť tento trh perspektívny aj pre nových vinárov.

Podľa Aoki (2019) so starnutím japonskej populácie narastá aj trh s vínami vysokej kvality. Mladší spotrebiteľia podľa neho nedisponujú ešte vysokým príjmom, a preto u nich klesá aj záujem o „kultúru pitia“, čo výrazne ovplyvňuje spotrebu v Japonsku. Vína, ktoré stoja 20 alebo viac EUR konzumujú predovšetkým ľudia vo veku nad 30 rokov. Mnohí vo veku 30 a 30 rokov navštevujú školy vína a večere s jeho tematikou. Osoba, ktorá rozhoduje väčšinou aké víno sa bude piť, je žena. Odborníci taktiež predpokladajú, že trh s vínom budú viesť predovšetkým ženy, pretože zvyčajne rozhodujú o nákupe potravín a nápojov, čím sa stávajú aj osobami, ktoré rozhodujú o jeho značke. Poznamenal aj pár tipov pre importérov a to hlavne, že Japonsko je vysoko konkurenčný trh a nákupcovia v potravinárskom a nápojovom priemysle dostávajú množstvo žiadostí o stretnutia. V dôsledku toho často nereagujú na "studené telefonáty" alebo žiadosti o stretnutia s konkrétnymi spoločnosťami. Namiesto toho uprednostňujú objavovanie nových výrobkov na veľkých veľtrhoch alebo špeciálne zameraných obchodných výstavách, kde môžu súčasne preskúmať veľký počet výrobkov. Preto je najlepším spôsobom, ako nájsť kupujúcich, účasť na niektorom z japonských potravinárskych veľtrhov alebo výstav.

Nemecko

Ďalšou potenciálnou krajinou v tomto výbere môže byť práve Nemecko. Najväčšia ekonomika v Európe, vysoké tempo rastu a vyspelá krajina s vysokým disponibilným príjmom. Podľa Szolnoki (2019), ktorý robil podrobný prieskum vínného trhu v Nemecku sa ukázalo, že tento trh bude síce rásť, ale väčšina konzumentov pochádza zo staršej skupiny, čo z dlhodobého hľadiska nemusí priniesť pozitívny výhľad, podobne ako pri Japonsku. Taktiež vo svojej štúdii zistil, že približne 43 % celkovej populácie nad 16 rokov nepijú víno vôbec. Časť konzumenti (14 % segmentu) vypijú 64 % celkového objemu vína. Každý druhý, ktorý nekonzumuje víno uviedol dôvod, že celkovo chuť vína je preň neatraktívna. Čo sa týka pohlavia, na nemeckom trhu dominujú ženy so 62 % podielom. Vek sa podľa neho javí ako jeden z najdôležitejších faktorov, ktorý ovplyvňuje frekvenciu a množstvo konzumovaného vína. Ďalšími veľmi významnými premennými sú vzdelanie, súčasné zamestnanie a plat. Podiel konzumentov vína vo vyššej triede je až 67 %, v strednej 56 % a v nižšej len 46 %. Rastúci vek je výrazným determinantom vyššej konzumácie vína, zatiaľ čo u mladších prevládajú vo veľkej miere dovážané vína. Červené víno je veľmi obľúbené medzi staršími, zatiaľ čo u mladších prevláda biele a ružové. Pokiaľ ide o sladkosť, ženy a mladší obľubujú polosladké a sladké, muži a starší majú viac radi suché. Zistil taktiež, že čím je vyšší vek, sociálna trieda a konzumácia, tým sa angažovanosť v znalosti vín taktiež zvyšuje. Ak by sme sa pozreli na miesto konzumácie, viac ako polovica konzumuje víno doma, len 16 % v reštaurácii, 23 % na návšteve a 8 % na podujatiach. V posledných rokoch došlo k výraznému nárastu predaja vína v supermarketoch, zatiaľ čo podiel predaja vo vinotékach predstavoval 11 % a vo vinárstvach 12 %. Priemerná cena za liter vína je 4,99 EUR. So zvyšujúcou sa úrovňou vzdelania a príjmu sa zvyšuje aj podiel konzumentov vína, objem a hodnota. Časť konzumenti minú na víno v priemere 491 EUR za rok. Ukázalo sa taktiež, že mladší konzumenti dominujú online nakupovaním vína s priemernou hodnotou objednávky približne 55 EUR.

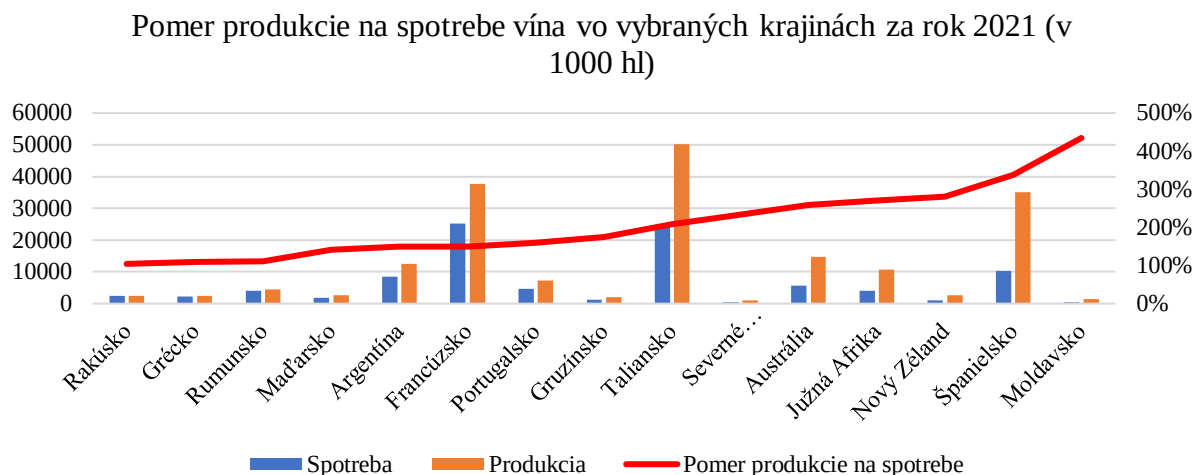
Loose a Nelgen (2021) vo svojej štúdii rozoberali aj dopad pandémie COVID-19 na tento sektor a zistili, že podobne ako v iných krajinách, aj v Nemecku viedli obmedzenia k presunu k iným distribučným kanálom. Zistili, že veľký význam v náraste konzumácie vína mal domáci cestovný ruch. Väčšina Nemcov trávila dovolenku v domácej krajine, čo zapríčinilo aj výrazný nárast domácej vínnej turistiky v obľúbených vinárskych regiónoch.

Podľa Dressler (2018) prostriedky na nákup vína a preferencie kanálov silne korelujú so znalosťami a záujmom o víno v Nemecku. Skupiny orientujúce sa viac na prémiové víno vykazujú sofistikovanejší prístup k vínu a mýňajú za víno viac. Segmenty patriace k základným skupinám spotrebiteľov, ktorí spotrebujú 36 % vína sa nerozhodujú na základe poradenstva ani ochutnávky, skôr cenou, pôvodom výrobkov, obalom a dizajnom. Spotrebiteľia si predstavujú pod vyššou cenou aj vyššiu kvalitu. Zákazníci sa spoliehajú na povest' výrobcov, ktorá ich veľa krát presvedčí o kúpe ich produktu. Zákazníci sú taktiež ochotní zaplatiť viac za víno, ktoré vypijú v prevádzkach. Reštaurácie využívajú víno ako príležitosť zvýšenia príjmu, získanie nových zákazníkov a zvýšenie lojality. Taktiež, pre reštaurácie predstavujú dovážané vína najväčší význam, nakoľko v prevádzke dominuje zážitkový nákup.

Aswani (2022) tvrdí, že Nemecko so svojou solídnu spotrebou na obyvateľa a širokou základňou konzumentov vína (tretina celej populácie) je stabilným zdrojom príjmov pre domácich a zahraničných výrobcov už desaťročia. Tento trh ťaží podľa nich prevažne z lojálnej spotrebiteľskej základne, ktorá čoraz viac prejavuje záujem o hodnotu za peniaze. So zmenou demografie však prichádzajú potrebné inovácie, aby si týchto spotrebiteľov naďalej udržali. Uvádzajú, že väčšina nemeckých konzumentov vína očakáva, že sa v nasledujúcich 12 mesiacoch budú mať horšie, a už teraz sa menej socializujú, kupujú lacnejšie víno a zameriavajú sa na akciové ponuky. V porovnaní s ostatnými kategóriami predpokladajú, že predaj vína nezaznamená v nasledujúcich piatich rokoch žiadny výrazný nárast, čiže trh bude v roku 2026 o niečo menší ako v roku 2016. Zvýšenie cien tento pokles ešte pravdepodobne navýši. Ak chcú dovozcovia osloviť mileniálov alebo generáciu Z do 40 rokov, mali by sa zamerať na alternatívne štýly vína. Títo ľudia sú zvyčajne otvorení experimentovaniu a oveľa častejšie kupujú všetko od oranžového, vegánskeho a bezsulfitového vína až po fairtrade, prírodné a biodynamické verzie. Mladší spotrebiteľia sa zaujímajú o všetko, čo vnímajú ako zdravšie. Víno teda potrebuje na nemeckom trhu nájsť nové spôsoby, ako zaujať spotrebiteľov, pretože tradičné náznamy majú menšie ohlasy ako kedysi. Povedomie o vinárskych krajinách a výrobných regiónoch neustále klesá, a povedomie generácie Z má veľkú znalostnú neistotu. Tento trh by pravdepodobne profitoval z väčšej digitálnej angažovanosti, avšak momentálne nevyzerá, žeby online predaj nejako výrazne narástol. Pandémia síce spôsobila nárast, ale po jej skončení sa to vrátilo do pôvodných čísel. Vzhľadom na to, že predaj vína nezaznamenal

výrazný nárast, spotrebiteľská základňa starne a noví zákazníci sa veľmi ťažko získavajú, je zrejmé, že je potrebné vykonať zmeny.

Graf 5 Pomer produkcie na spotrebe vína vo vybraných krajinách za rok 2021



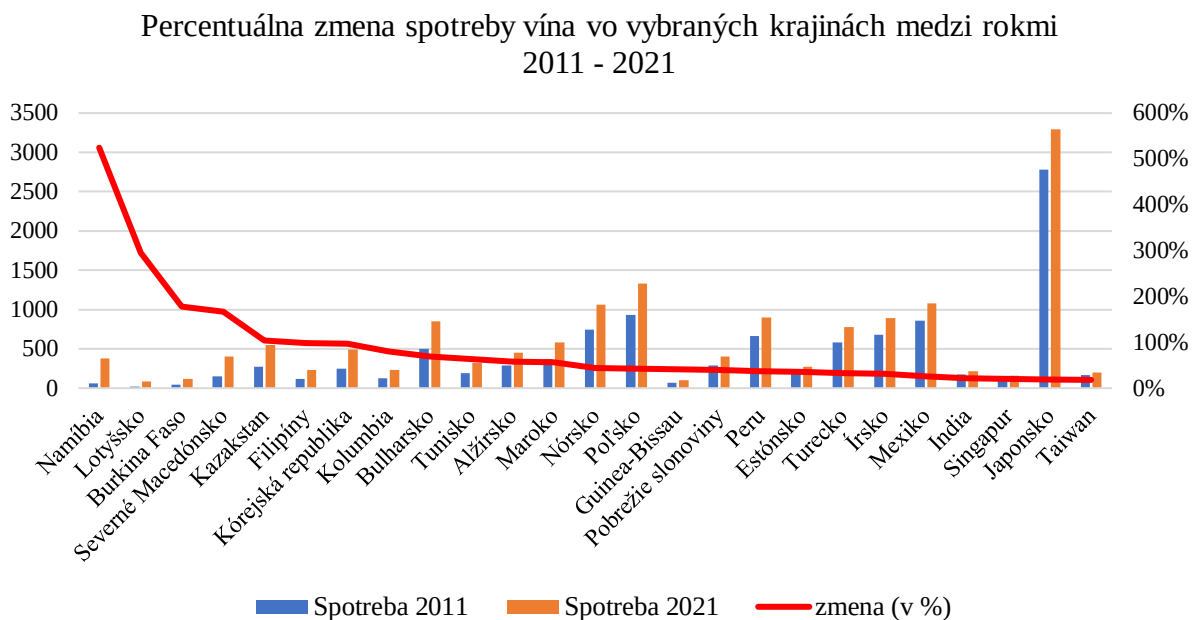
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov OIV (2021)

Poslednou skupinou krajín sú práve krajiny, ktoré predstavujú z hľadiska nasýtenosti trhu pre nás najmenší potenciál. Túto skupinu tvoria krajiny, ktorých domáca produkcia dosahuje viac ako 100 % spotreby vína. Väčšina týchto pozorovaných krajín dosiahla výrazne vyššiu produkciu, ako napríklad Španielsko, Čile, Austrália, Taliansko, Južná Afrika, Moldavsko alebo Nový Zéland. Medzi týmito krajinami, avšak s nižším pomerom sa nachádza napríklad Francúzsko, Portugalsko, Gruzínsko, Argentína, Maďarsko, Rumunsko, Grécko či Rakúsko. Tieto krajiny teda z nášho potenciálneho výberu odstránime, aj keď sa niektoré z nich môžu zdať ako potenciálne vďaka ich vyspelej ekonomike a životnej úrovni.

3.3.3 Percentuálna zmena spotreby vína a importu v pozorovanom období

Ďalej sa pozrieme na to, ktoré krajiny v porovnaní s minulosťou vykázali najväčší nárast spotreby vína. Tieto krajiny by nám mohli podľa štatistických údajov ukázať potenciálne krajiny, ktoré v poslednom desaťročí najviac narástli na spotrebe, a tým by mohli aj v nasledujúcich rokoch pokračovať v tomto trende.

Graf 6 Percentuálna zmena v spotrebe vína vo vybraných krajinách medzi rokmi 2011 - 2021



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z OEC (2022)

Ako si môžeme všimnúť z údajov v grafe 6, ktoré nám ukazujú, ako sa zmenila percentuálne spotreba vína porovnaním roku 2011 a 2021. Spomedzi všetkých pozorovaných krajín dosiahli tieto najväčší percentuálny nárast spotreby. Dôvody môžu byť rôzne, avšak môžeme pozorovať, že veľké zastúpenie majú krajiny, ktoré sú rozvojové, a preto pravdepodobne v minulosti nemali dostatok čistého disponibilného príjmu na obyvateľa na to, aby si mohli dovoliť náklady na konzumáciu vína. Medzi takéto krajiny patrí napríklad Namíbia, ktorú sme spomínali už v predošlom pozorovaní, avšak domnievame sa, že túto zmenu spôsobil práve nárast turizmu v tejto krajine, a tým markantne, dokonca viac ako päťnásobne narástla spotreba vína. Podľa údajov Svetovej banky (2022) vzrástol počet turistických príchodov do tejto krajiny v roku 2019 v porovnaní s rokom 2011 o 42 %. V roku 2020 vplyvom pandémie sa tieto príchody opäť drasticky prepadli. Do tejto skupiny by mohla patriť aj krajina Burkina Faso, avšak tu môžeme pozorovať podľa údajov Svetovej banky (2022), že počet turistických príchodov zaznamenal dokonca drastický prepád o približne 72 % medzi rokmi 2011 a 2019. Kazachstan taktiež zaznamenal medzi týmito rokmi nárast turistických príchodov o 49 %. Podobný prípad sú aj Filipíny ktoré v tejto štatistike zatiaľ dominujú z percentuálnym nárastom medzi pozorovanými rokmi až o 111 %. Medzi podobné krajiny môžeme zaradiť aj napríklad

Kolumbiu, Tunisko, Maroko, Guinea-Bissau, Pobrežie slonoviny, Peru, India a pod. Ďalej v tomto ukazovateli môžeme pozorovať potenciálne krajiny, ktoré sme rozoberali už v predošlých grafoch, a to Kórejská republika, Poľsko, alebo Japonsko. Krajiny, ktoré sme si nerozoberali, ale figurovali už v predošlých grafoch sú napríklad pobaltské štáty ako Lotyšsko a Estónsko, a taktiež jedna z najvyspelejších krajín sveta a to práve Nórsko. Vínny trh týchto krajín si taktiež trochu opíšeme. Čo je naopak prekvapivé, môžeme pozorovať, že ostatné krajiny z nášho predošlého potenciálneho výberu sa tu nenachádzajú.

Pobaltské štáty

Táto skupina má veľmi podobné charakteristiky, a preto si ich zhrnieme spoločne. Peters a Figurska (2022) vo svojom reporte píše, že spotreba vína v pobaltských štátoch v posledných rokoch stále narastá, pravdepodobne kvôli vyšším disponibilným príjmom, ľahšiemu prístupu ku kvalitnejším produktom a rozvíjajúcim sa spotrebiteľským trendom. Tieto štáty, keďže sú v EÚ obchodujú prevažne s európskymi exportérmi, ako Francúzsko, Taliansko a Španielsko. Píše taktiež, že spotrebiteľia v pobaltských štátoch sú čoraz viac vystavení rôznym druhom vín, čo zvyšuje rozmanitosť ponuky, a tým je potrebné zvýšiť rozmanitosť ponuky vína, aby sme mohli uspokojiť dopyt. Medzi hlavné pozitívne stránky týchto trhov zahrnuli:

- spotreba a podiel na trhu s vínom sa v budúcnosti bude naďalej zvyšovať,
- pobaltské štáty sú kľúčovým bodom pre re-export do krajín ako Arménsko, Azerbajdžan, Bielorusko, Kazachstan, Moldavsko, Uzbekistan, Tadžikistan, Turkmenistan alebo Ukrajina,
- pobaltskí spotrebiteľia sú si vedomý krajiny pôvodu, a dovezené vína vnímajú ako kvalitnejšie produkty, pretože sú čoraz viac cestujú a sú otvorení v ochutnávaní viac vín.

Taktiež spomenuli aj niekoľko negatív ako napríklad, že v celom tomto regióne sú striktné regulácie reklamy na alkoholické nápoje vrátane vína kvôli problémom s chorobami spôsobenými alkoholom. Pobaltskí spotrebiteľia taktiež čelia cenovo orientovaným problémom ako jedni z najväčších spotrebiteľov alkoholu v EÚ, čo sa odráža potom na zvýšení spotrebnej dane a dane z pridanej hodnoty. Spotrebiteľia tiež nemusia zachovať vernosť krajine, ak vína podobnej kvality majú rozdiel v cene. Čo sa týka distribučných sietí, tvrdia, že väčšina veľkých dovozcov distribuuje svoje výrobky prostredníctvom vlastných veľkoobchodných prevádzok

rozmiestnených v troch pobaltských štátoch. Dovozcovia predávajú svoje výrobky nezávislým veľkoobchodným spoločnostiam, ktoré okrem vlastných distribučných kanálov distribuujú víno do hypermarketov, špecializovaných obchodov a malých maloobchodných predajní vo väčších mestách. Najväčšie siete maloobchodných predajní buď dovážajú vína na vlastnú distribúciu, alebo ich nakupujú od miestneho dovozcu alebo veľkoobchodníka. Existuje viac ako 35 dovozcov pobaltských vín. Okrem troch najväčších pobaltských spoločností sú dovozcovia zvyčajne malé a neformálne prevádzky, pričom pre tento segment trhu je k dispozícii len málo spoľahlivých údajov.

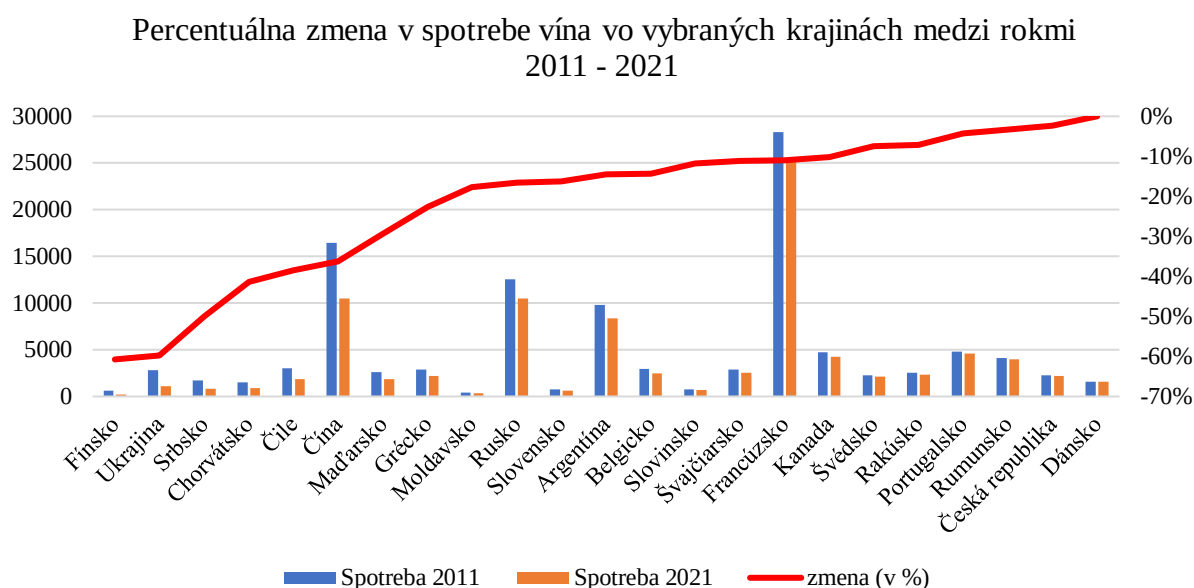
Niektoré zdroje uvádzajú, že tieto štáty sú síce perspektívne v tomto odvetví, avšak celková informatívnosť a dôveryhodné zdroje, z ktorých by sme mohli čerpať veľmi absentujú, a preto sa tieto trhy niekedy môžu zdať značne mätúce.

Nórsko

Veľmi špecifická krajina z hľadiska vínneho trhu. Best Wine Importers (2020) o tomto trhu tvrdia, že nórsky trh s vínom je neobvyklý nielen kvôli monopolu Vinmonopolet, ale aj preto, že mnohí Nóri uprednostňujú nákup alkoholických nápojov vo Švédsku kvôli nižšej spotrebnej dani. Nórsko zostáva silným vývozným trhom pre výrobcov na celom svete. Vo svojom článku taktiež tvrdia, že Nórsko je stále jedným z najlepších európskych spotrebiteľov vína. Od 90. rokov minulého storočia sa spotreba vína na obyvateľa výrazne zvýšila. Najobľúbenejšie vína pochádzajú z Talianska a Francúzska, za nimi nasleduje napríklad Španielsko, Nemecko a Portugalsko. Výrobcovia vína, ktorí chcú predávať v predajniach Vinmonopolet, musia spolupracovať s nórsnym veľkoobchodníkom, ktorý je registrovaný na nórskom riaditeľstve pre clá a spotrebné dane. Nórsko má jednu z najprísnejších politík kontroly alkoholu v Európe. Víno je prísne zdanené a jeho cena je vyššia ako v iných severských krajinách. Vládna politika v oblasti alkoholu je mimoriadne reštriktívna, neexistuje žiadna spotrebiteľská reklama, marketing je obmedzený a vyberajú sa vysoké dane. Rubriky o víne v novinách a časopisoch sú prijateľné a sú jedným z mála zdrojov informácií dostupných spotrebiteľom mimo obchodov s alkoholom. Oslo je podľa nich epicentrom vína, kde pôsobí väčšina dovozcov a somelierov, ktorí sú členmi Nórskej asociácie somelierov. Vinárne v meste začínajú mať zákazníkov nielen cez víkendy, ako to bolo v minulosti, ale aj počas pracovných dní, keď sa tu stretávajú mladí profesionáli. Teplejšie leto zvýšilo aj predaj bielych a šumivých

vín, ktorých predaj bol predtým nízky v porovnaní s populárnymi červenými vínami, ktoré stále tvoria viac ako polovicu trhu. Bag-in-box je v Nórsku veľkým trendom, ktorý predstavuje viac ako polovicu všetkého vína predaného v krajine. Očakáva sa však, že postupne sa bude preorientovávať na fľaškové víno. Ľahšie, ekologické a biodynamické vína sú v mnohých častiach severnej Európy čoraz obľúbenejšie medzi spotrebiteľmi, ktorí dbajú o svoje zdravie. Napriek už teraz vysokým cenám sa v Nórsku prejavuje trend prémiových a drahších vín. Obľubu si získavajú aj vína z iných častí sveta, najmä červené vína z Južnej Ameriky.

Graf 7 Percentuálna zmena v spotrebe vína vo vybraných krajinách medzi rokmi 2011 - 2021

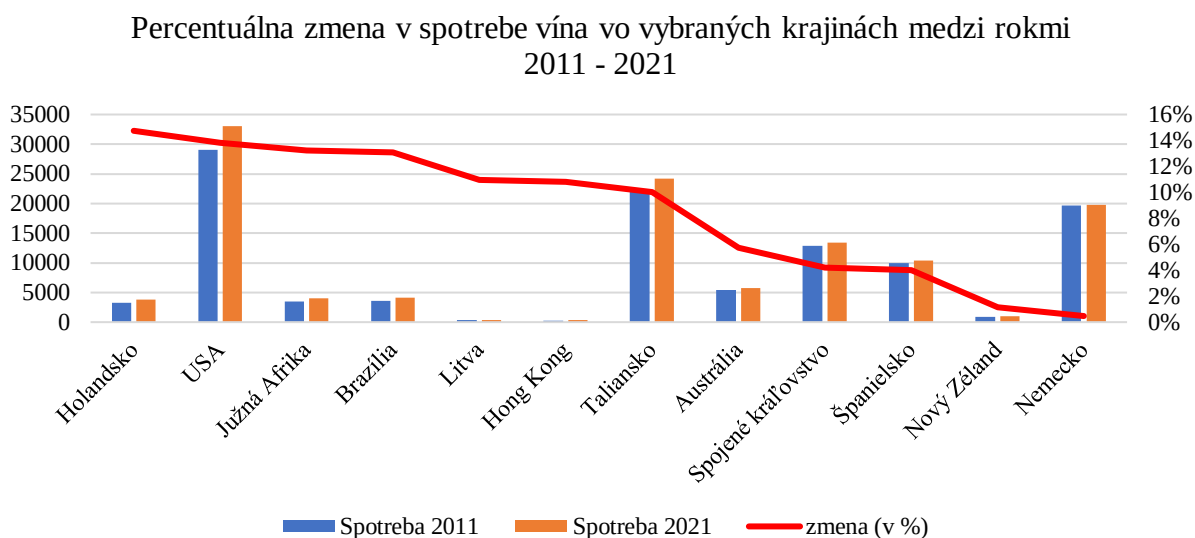


Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov OIV (2022)

Z údajov v grafe 7 je zrejmé, že najväčší percentuálny pokles v spotrebe vína medzi pozorovanými rokmi zaznamenali krajiny ako Fínsko, kde poklesla až o 61 %, ďalej nasledujú krajiny ako Ukrajina, Srbsko, Chorvátsko, Čile, Čína, Maďarsko, Grécko, Moldavsko, Rusko, Slovensko, Argentína, Slovinsko, Francúzsko, Rakúsko, Portugalsko, Rumunsko, Česko alebo Dánsko,. Významným pozorovaním sú ešte krajiny ako Belgicko, Švajčiarsko, Kanada a Švédsko, ktoré sme v predošlom pozorovaní zaradili medzi perspektívne, avšak naopak v tomto sa môžu javiť ako presýtené a nie úplne perspektívne. Tieto zmeny však môžu byť spôsobené viacerými faktormi, ako je napríklad pandémie COVID-19, alebo zmeny v politikách

alkoholu v pozorovaných krajinách. To, či v tomto trende budú pokračovať je otázne, avšak nemôžeme ich ani podľa tejto štatistiky zaradiť medzi rastúce perspektívne a nenasýtené trhy.

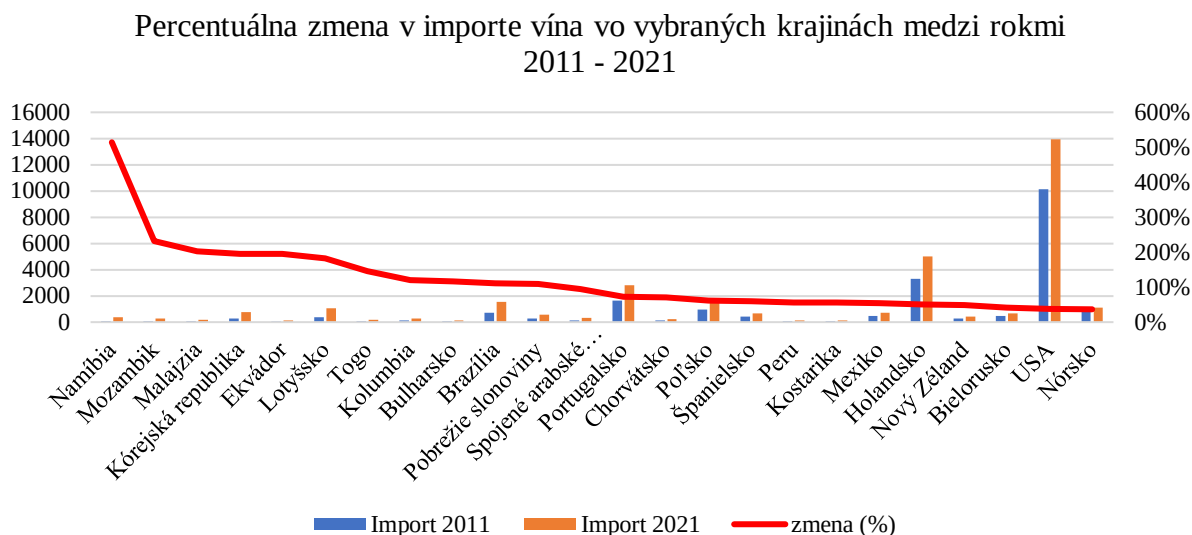
Graf 8 *Percentuálna zmena v spotrebe vína vo vybraných krajinách medzi rokmi 2011 - 2021*



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z OIV (2022)

Poslednou skupinou v tomto pozorovaní je celkový stred zo všetkých vybraných krajín. Sú to krajiny, ktoré v pozorovanom období dosiahli nárast v rozmedzí od 0 % do 15 %. Aj tieto krajiny môžeme brať ako potenciálne, avšak môžeme aj pozorovať trend, že tieto trhy môžu byť už nasýtené, a ich rast sa pravdepodobne v nasledujúcich rokoch spomalí, ba dokonca zastaví. Z tejto skupiny teda môžeme vybrať krajiny ako je napríklad Holandsko s 15 % nárastom, alebo aj USA s nárastom 14 % medzi pozorovanými rokmi. Ak ešte ostaneme pri skupine s nárastom viac ako 10 %, môžeme pozorovať krajiny ako Južná Afrika, Brazília, Litva a Hongkong. S nárastom 10 % a menej pozorujeme krajiny ako Taliansko, Austrália, Spojené kráľovstvo, Španielsko, Nový Zéland a Nemecko. Zaujímavým pozorovaním môže byť napríklad spomínané Nemecko, ktoré v pozorovanom období nezaznamenalo žiadny nárast v spotrebe, alebo Spojené kráľovstvo s nárastom len 4 %. Tieto krajiny budú v blízkej budúcnosti pravdepodobne taktiež zaradené medzi neperspektívne a stagnujúce trhy s vínom, ak sa trend nezmení.

Graf 9 Percentuálna zmena v importe vína vo vybraných krajinách medzi rokmi 2011 - 2021



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z OIV (2022)

Z údajov v grafe 9 môžeme pozorovať najvyššie zaznamenané percentuálne zmeny v importe vo vybraných krajinách medzi rokmi 2011 až 2021. Niektoré krajiny sa nachádzajú aj v predošlých rastových ukazovateľoch, čo znamená, že trh je pravdepodobne ešte nenasýtený, a v budúcom období bude zaznamenávať rastový trend. Medzi tieto krajiny môžeme zaradiť napríklad Kórejskú republiku, Lotyšsko, Poľsko, USA a Nórsko. Taktiež môžeme pozorovať rovnaký trend v Namíbií, Peru, Ekvádore alebo Pobreží slonoviny. Prekvapením sú napríklad aj Spojené arabské emiráty, ktoré sme ešte nespomínali a taktiež Brazília, ktorej trh si priblížime. Pozoruhodné hodnoty vykázali aj napríklad Portugalsko, Španielsko a Nový Zéland, ktoré sme si analyzovali ako vysoko etablované presýtené vínne trhy so solídnu domácou produkciou prevyšujúcou spotrebu, čo môže byť spôsobené, že domáci vínný trh je presýtený domácimi vínami, avšak spotrebitelia majú tendenciu objavovať aj ostatné vinárske krajiny, a vďaka tomu môžeme pozorovať taký výrazný nárast v importe. Taktiež to môže byť spôsobené reexportom, kde sa exportéri snažia priradiť zahraničnému vínu prestížnu krajinu exportu. Holandsko je tiež prekvapivá krajina, nakoľko spotreba vína sa za pozorovaný čas navýšila len približne o 15 % a import až o 51 %.

Brazília

V posledných rokoch zaznamenala táto krajina vysoký ekonomický vzrast, čo spôsobilo, že tento trh sa v mnohých ohľadoch a odvetviach otvoril. Výnimkou nebol ani trh s vínom, avšak faktorov, ktoré spôsobili tento nárast, existuje viacero. Na čele tohto veľkého nárastu môžeme pozorovať hlavne vplyv pandémie COVID-19. Pandémia spôsobila v mnohých krajinách výrazný nárast spotreby, avšak nie vo všetkých.

Lanari (2021) vo svojom článku o brazílskom vínnom trhu uviedol, že počas pandémie zaznamenala Brazília najväčší nárast spotreby vína zo všetkých hlavných 20 trhov s nápojmi. Pozrel sa aj na štatistiky IWSR a zistil, že globálny trh v roku 2020 zaznamenal pokles spotreby vína o 6,5 % a piva o 7,1 %. V rovnakom období rástol brazílsky trh najviac v oblasti vín, a to až o 28 %. Vymedzil teda 5 dôležitých trendov, ktoré tento záznam ovplyvnili:

1. rozširujúca sa spotrebiteľská základňa – z ich prieskumov vyplýva, že počet pravidelných spotrebiteľov vína v Brazílii sa za posledné desaťročie zvýšil približne o 17 mil. ľudí. Dôkazom toho je aj nárast spotreby druhov vína, ktoré sa ľahšie pijú a majú vyšší obsah cukru v neformálnych príležitostiach.
2. digitálni domorodci – rýchle osvojenie digitálnych platforiem – v súčasnosti má 4. najväčší počet užívateľov Facebooku, 3. najväčší Instagramu a 2. najväčší v aplikácii Vivino. Popularita elektronického obchodu s vínom tu bola trendom už pred pandemiou, čo radí túto krajinu na 3. miesto v absolútnom počte online kupujúcich, hneď za Čínou a USA
3. nízka expozícia on-trade kanála spojená s rozvojom regionálnych maloobchodníkov – penetrácia cez obchodné distribučné kanály je v Brazílii stále nízka, približne len 16 % objemu vína sa predáva do hotelov, barov a reštaurácií. Okrem toho je ponuka a propagácia vín na pultoch supermarketov v celej krajine značne sofistikovaná.
4. väčší záujem spotrebiteľov a otvorenosť novinkám – až 70 % spotrebiteľov súhlasí s tvrdením, že sú otvorení voči skúšaniam nových štýlov a druhov vína a okrem toho sa vysoká angažovanosť v oblasti nápojov zvýšila z 26 % v roku 2017 na 30 % v roku 2020.
5. rozšírenie príležitostí na spotrebu – index frekvencie spotreby „ako relaxačný nápoj na konci dňa“ a „pri neformálnych jedlách doma“ sa zvýšil o 51,8 a 18,5.

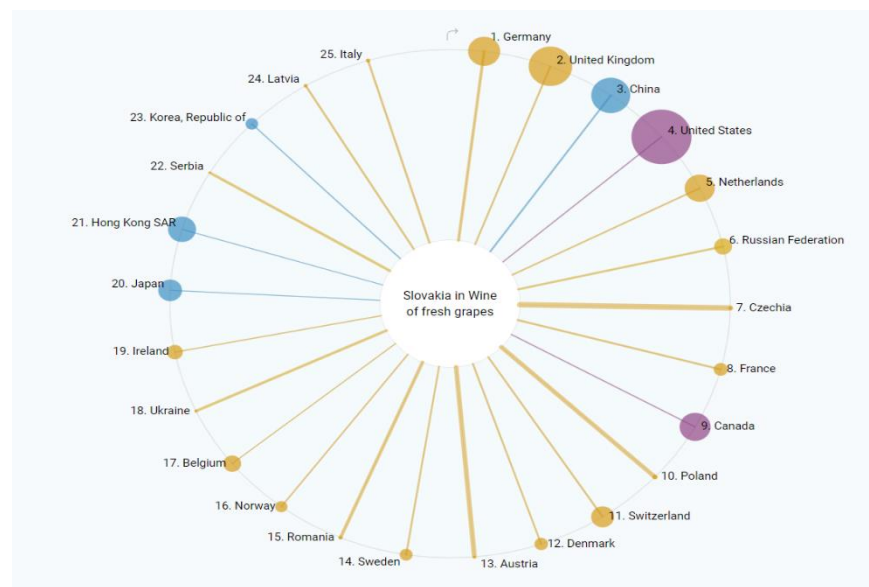
3.4 Vyhodnotenie potenciálu vybraných krajín

Táto posledná kapitola je venovaná vyhodnoteniu celkového potenciálu vybraných krajín ako z hľadiska exportného potenciálu podľa International Trade Centre (ITC), jednoduchosti obchodovania s danými krajinami, celkovým dopytom, prekážkami obchodu a celkovej vzdialenosti. Ďalej sa pozrieme na celkové vyhodnotenie atraktivity prostredia, kde zahrnieme množstvo makroekonomických ukazovateľov a indexov. Nakoniec bude našou úlohou vyhodnotenie pomocou rozhodovacej matice, aký trh je pre náš pozorovaný startup ten najvhodnejší.

3.4.1 Exportný potenciál podľa ITC

Na portáli International Trade Centre (ITC) môžeme nájsť funkciu, ktorá ukazuje, ktoré krajiny sú podľa dopytu, exportnej medzery a jednoduchosti obchodu s potenciálnymi krajinami na vývoz určitej komodity v rámci zvolenej krajiny. Ak sa pozrieme na Slovenskú republiku, tak podľa HS kódu 220421 - Víno z čerstvého hrozna, exportný potenciál podľa tohto portálu nám určil tieto nasledujúce krajiny:

Obrázok 2 Exportný potenciál Slovenskej republiky podľa HS kódu 220421 - Víno z čerstvého hrozna

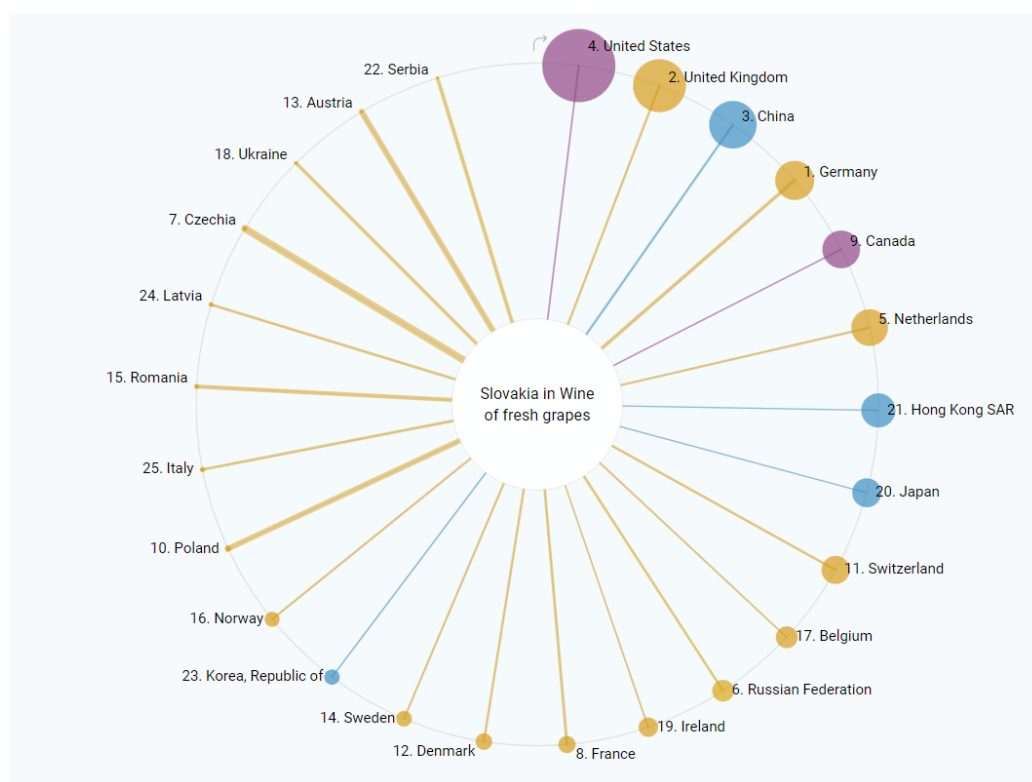


Zdroj: <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/analyze?whatMarker=k&what=220421&fromMarker=i&exporter=703&toMarker=j>

Na obrázku si môžeme všimnúť, že najväčší exportný potenciál pre víno z čerstvého hrozna predstavujú pre Slovensko krajiny ako Nemecko, Spojené kráľovstvo, Čína, USA a Holandsko. V porovnaní s našimi predošlými pozorovaniami môžeme konštatovať, že v tomto ukazovateli sa taktiež umiestilo napríklad Poľsko, Nórsko, Japonsko, Južná Kórea a Lotyšsko, ale aj Kanada, Švajčiarsko, Dánsko, Švédsko, Belgicko a Hongkong.

Na ďalšom obrázku nižšie si ukážeme potenciálne krajiny pre Slovensko z hľadiska ich dopytu po víne z čerstvého hrozna.

Obrázok 3 Rozdelenie z hľadiska dopytu podľa HS kódu 220421 - Víno z čerstvého hrozna



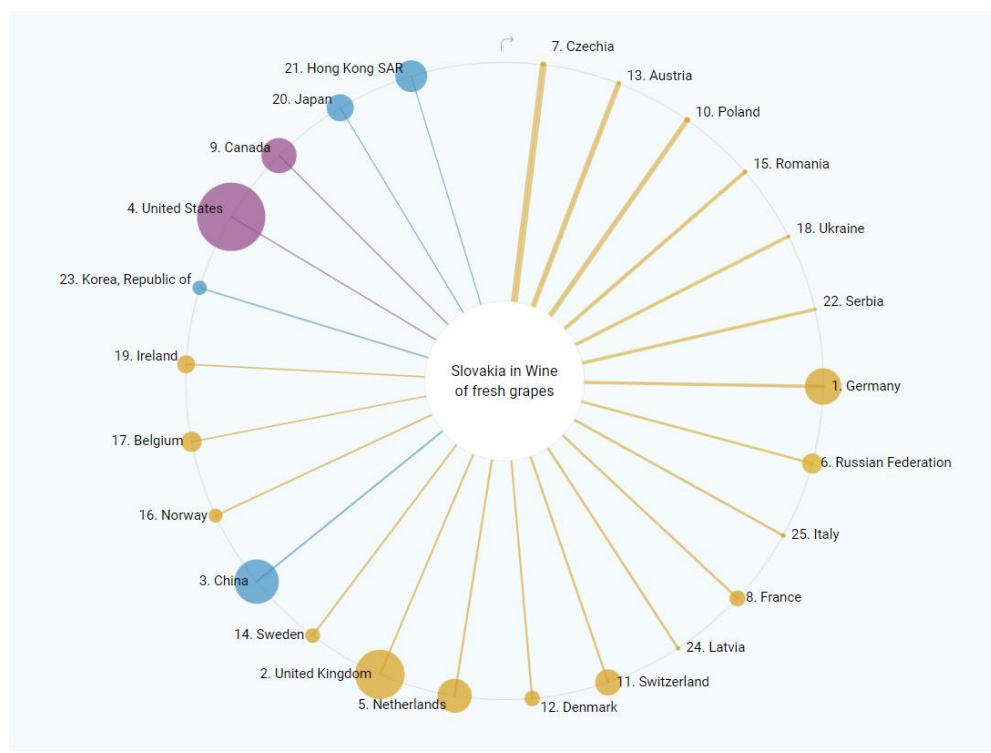
Zdroj:

<https://exportpotential.intracen.org/en/markets/analyze?whatMarker=k&what=220421&fromMarker=i&exporter=703&toMarker=j>

Na obrázku 3 môžeme vidieť podobný graf, avšak tentokrát z pohľadu veľkosti dopytu po víne z čerstvého hrozna. Z údajov vyplýva, že najväčší dopyt po tejto komodite majú krajiny ako USA, Spojené kráľovstvo, Čína, Nemecko a Kanada. Ak by sme porovnali tieto výsledky s našim pozorovaním, zistili by sme, že zo všetkých potenciálnych krajín sa nachádzajú

v prieniku krajiny ako Lotyšsko, Poľsko, Nórsko, Kórejská republika, Švédsko, Dánsko, Belgicko, Švajčiarsko, Japonsko, Hongkong, Holandsko a dokonca aj spomínaná štvorica krajín okrem Číny. Na ďalšom obrázku si ešte ukážeme poradie krajín, ktoré sú pre Slovensko podľa tohto portálu najperspektívnejšie z hľadiska jednoduchosti vstupu, respektíve zahraničného obchodu.

Obrázok 4 Rozdelenie krajín z hľadiska jednoduchosti vstupu a obchodu podľa HS kódu 220421 - Víno z čerstvého hrozna



Zdroj:

<https://exportpotential.intracen.org/en/markets/analyze?whatMarker=k&what=220421&fromMarker=i&exporter=703&toMarker=j>

Posledná skupina v tomto rozdelení je teda podľa toho, ako jednoducho dokážeme vstúpiť z hľadiska Slovenskej republiky na daný trh, a celkovo jednoduchosť obchodovania v rámci danej krajiny. Ako si môžeme všimnúť na obrázku 4, najľahšie by sa nám potenciálne obchodovalo s krajinami ako Česko, Rakúsko, Poľsko, Rumunsko a Ukrajina. Ak sa pozrieme na ďalšie krajiny a podobne ako pri predošlých pozorovaniach nájdeme prienik okrem Poľska napríklad pri krajinách ako Nemecko, Lotyšsko, Švajčiarsko, Dánsko, Holandsko, Spojené

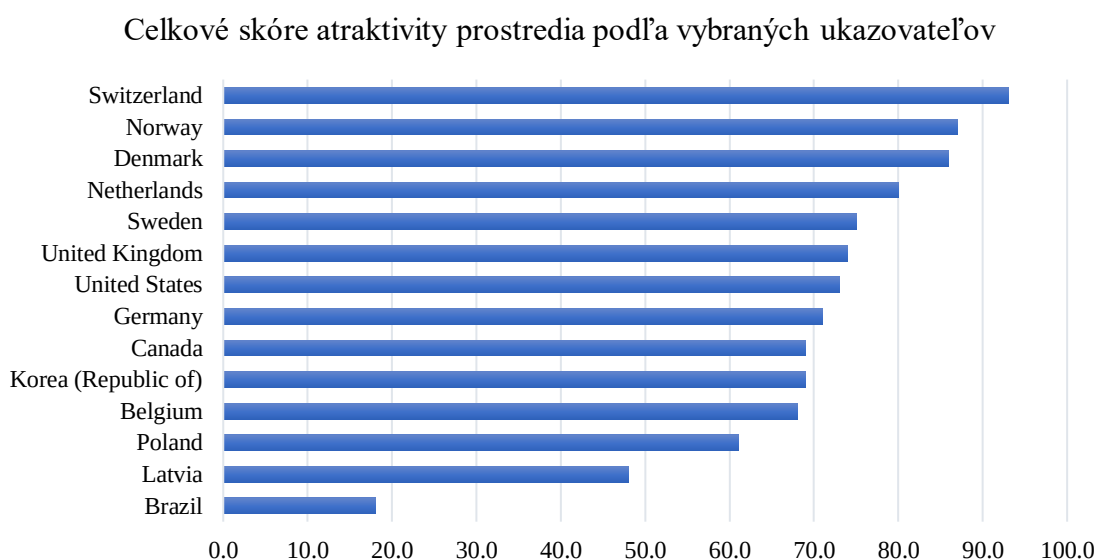
kráľovstvo, Švédsko, Čína, Nórsko, Belgicko, Kórejská republika, USA, Kanada, Japonsko a Hongkong podľa poradia od najľahšieho po najťažší vstup.

Ak by sme teda mali uzavrieť tento výber potenciálnych krajín z hľadiska vybraných ukazovateľov a subjektívnej intuície, a ešte by sme sa nepozerali na celkovú makroekonomickú analýzu a analýzu prostredia, ktoré vyhodnotíme z hľadiska atraktivity podnikateľského prostredia v nasledujúcej kapitole, vyzeral by približne takto: Poľsko, Lotyšsko, Nórsko, Švajčiarsko, Kórejská republika, Brazília, Spojené kráľovstvo, Holandsko, USA, Belgicko, Kanada, Nemecko, Švédsko, Dánsko.

3.4.2 Vyhodnotenie celkovej atraktivity prostredia

V tejto podkapitole si vyhodnotíme atraktivitu podnikateľského prostredia, ktoré bude pozostávať z niekoľkých ukazovateľov, podľa ktorých sme priradili celkový počet bodov z hľadiska pozorovaného štatistického súboru a štatistických metód. Dataset, podľa ktorého sme sa rozhodovali sa nachádza v prílohe 1 tejto práce. Maximum dosiahnutého skóre sme určili ako 100, pretože celkový počet pozorovaných ukazovateľov a indexov bol 10, z ktorých každého mohli dosiahnuť krajiny 10 bodov. Vybrali sme 4 makroekonomické ukazovatele a 6 indexov hodnotiacich politické, právne, sociálne a rizikové prostredie daných krajín.

Graf 10 Celkové hodnotenie atraktivity prostredia podľa vybraných ukazovateľov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako si môžeme všimnúť z údajov v grafe 10, najatraktívnejšie podnikateľské prostredie z vybraných krajín, ktoré sme zaradili do nášho súboru potenciálnych trhov je práve Švajčiarsko s celkovým skóre 93 zo 100 bodov. Za ním nasleduje Nórsko s celkovým počtom 87 bodov a Dánsko s 86 bodmi. Táto trojica predstavuje najväčší potenciál v rámci pozorovaných ukazovateľov. Ďalej nasleduje Holandsko s celkovým počtom 80 bodov, Švédsko so 75 bodmi, Spojené kráľovstvo so 74 bodmi, USA so 73 bodmi, Nemecko so 71 bodmi, Kanada a Kórejská republika so 69 bodmi, Belgicko so 68 bodmi, Poľsko so 61 bodmi, Lotyšsko so 48 bodmi a na poslednom mieste Brazília s 18 bodmi.

3.4.3 Vyhodnotenie najvhodnejšieho trhu pomocou rozhodovacej matice

V tejto podkapitole si zhrnieme všetky doposiaľ zistené výsledky, ku ktorým pridáme ešte vyhodnotenie konkurencie a bariér vstupu a psychologické vzdialenosti. Vytvoríme si rozhodovaciu maticu, v ktorej si určíme hlavné oblasti hodnotenia a priradíme s k nim váhu, podľa toho, ktorý ukazovateľ je pre nás najpodstatnejší, a ktorý naopak najmenej podstatný. Táto matica predstavuje finálny manažérsky rozhodovací proces, pomocou ktorého získame najpotenciálnejšie krajiny z hľadiska našich ukazovateľov.

Tabuľka 3 *Rozhodovacia matica celkového potenciálu vybraných trhov*

Poradové č.	Krajina	Psychologická vzdialenosť (3)	Rastový potenciál vínneho trhu (5)	Jednoduchosť vstupu (4)	Hodnotenie celkovej atraktivity prostredia (2)	Konkurencia (4)	Skóre
1.	Poľsko	10	10	10	6	9	168
2.	Lotyšsko	7	10	6	5	8	137
3.	Nórsko	5	7	5	10	5	110
4.	Kórejská republika	1	10	3	7	6	103
5.	Holandsko	4	6	5	9	5	100
6.	USA	3	7	4	8	4	92
7.	Švajčiarsko	5	3	7	10	3	90
8.	Brazília	1	9	1	1	9	90
9.	Dánsko	5	3	6	10	3	86
10.	Nemecko	6	3	7	8	2	85
11.	Spojené kráľovstvo	4	4	5	8	4	84
12.	Belgicko	5	3	5	7	4	80
13.	Švédsko	5	3	5	8	3	78
14.	Kanada	2	4	3	7	3	64

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 3 môžeme pozorovať rozdelenie krajín, podľa celkovej atraktívnosti trhu z hľadiska našej komodity, zdrojov a skúseností. V psychologickej vzdialenosti sme hodnotili na škále od 1 do 10, akú celkovú vzdialenosť majú jednotlivé trhy od toho nášho. Zahrnuli sme aj fyzickú vzdialenosť, ich kultúru, zvyky, jazyk a celkové vnímanie tejto vzdialenosti v očiach manažéra. Práve preto je v tomto ukazovateli zahrnutá jak subjektívna, tak objektívna stránka. Na škále váhy 1 až 5 sme priradili tomuto faktoru hodnotu 3, pretože si myslíme, že pri prvotnom prieniku na zahraničný trh je dôležité minimalizovať náklady práve na elimináciu tejto vzdialenosti medzi trhmi, avšak v niektorých prípadoch to môže byť práve veľmi dobrá investícia, ktorá by nám priniesla vysokú maržu. Samozrejme, v budúcnosti vďaka ďalším zdrojom bude tento faktor menej smerodajný, a tým by sa mohlo poradie zmeniť. V tomto faktore teda dominovali krajiny z nášho potenciálneho výberu napríklad Poľsko, ktoré dosiahlo najvyššiu hodnotu, a to 10. Za ním nasleduje napríklad Lotyšsko a Nemecko so 7 a 6 bodmi. Ako najvzdialenejšie trhy si myslíme, že sú pre nás napríklad Južná Kórea a Brazília, ktoré dosiahli v tomto faktore len 1 bod.

Ďalším smerodajným faktorom je práve rastový potenciál vínného trhu, ktorý sme rozoberali už v predošlých kapitolách. Vzhľadom na to, že sa snažíme nájsť ten najmenej nasýtený trh, aby boli naše šance na úspech čo najväčšie, priradili sme k nemu najvyššiu

hodnotu a to 5. V tomto faktore sme hodnotili primárne nárast a pokles spotreby a importu v sledovanom období, a taktiež informácie, ktoré sme čerpali od rôznych zdrojov, ktoré sledovali tieto trhy. Ako najmenej nasýtené a rastovo najpotenciálnejšie trhy sme vybrali Poľsko, Lotyšsko a Kórejskú republiku, ktoré dosiahli plný počet bodov. Myslíme si to práve kvôli tomu, že tieto trhy vykázali v pozorovanom období obrovský nárast v spotrebe, importe a zmene spotrebiteľského správania v prospech vínného trhu. Tesne za nimi môžeme pozorovať s 9 bodmi Brazíliu, ktorá v poslednom období zaznamenala taktiež prudký nárast tohto trhu jednak z dôvodu pandémie, a taktiež zmene spotrebiteľského správania napríklad kvôli väčšej informovanosti a pod. Medzi krajiny s najmenším rastovým potenciálom tohto trhu sme zaradili Švajčiarsko, Nemecko, Dánsko, Belgicko a Švédsko. Sú to trhy, ktoré majú síce ešte určitý rastový potenciál, avšak z hľadiska pozorovaných údajov a zozbieraných informácií môžeme konštatovať, že tieto trhy sú skôr stagnujúce, ako rastovo potenciálne. Je to spôsobené viacerými dôvodmi, ako napríklad stagnujúca spotrebiteľská základňa, konzervativizmus z hľadiska vzťahu k neistote, starnúce obyvateľstvo a pod. Medzi viac ako priemerne rastúce trhy považujeme napríklad Nórsko, USA a Holandsko. Ľahko podpriemerne rastúce trhy sú podľa nášho pozorovania napríklad Spojené kráľovstvo a Kanada.

Tretím podobne dôležitým faktorom je jednoduchosť vstupu na daný trh. Tu sme hodnotili celkovo aké náročné je dostať sa na daný trh z dôvodu obmedzení, rôznych tarifných a netarifných prekážok, pôvodu výrobku, požiadaviek, formalít a byrokracie. Tomuto ukazovateľu sme priradili váhu 4, pretože si myslíme, že pri prvotnom prieniku nás môžu z tohto hľadiska veľmi ovplyvniť potenciálne vzniknuté náklady, ktoré môžu byť v niektorých ohľadoch až odradzujúce. Krajina, ktorá je podľa nášho pozorovania a našich zistení tá najjednoduchšia na vstup je jednoznačne Poľsko s plným počtom bodov. Za ním nasledujú napríklad Švajčiarsko a Nemecko s počtom bodov 7, ktoré tiež považujeme za relatívne ľahšie na obchodovanie s nimi. Medzi ľahký nadpriemer jednoduchosti vstupu sme zaradili Lotyšsko a Dánsko, ktoré dosiahli 6 bodov. Medzi priemerne náročné vstúpiť na daný trh sme si skonštatovali, že sú krajiny ako Nórsko, Holandsko, Spojené kráľovstvo, Belgicko a Švédsko.

Medzi skupinu najťažších pre vstup z nášho hľadiska patrí Kórejská republika, Kanada a Brazília.

Z hľadiska ukazovateľa celkového hodnotenia prostredia, ktoré sme vytvorili v predošlej kapitole sme si určili intervaly, podľa ktorých sme priradili k jednotlivým krajinám bodovanie. Tomuto faktoru sme dali váhu iba 2, pretože z hľadiska našej formy vstupu je to pomerne menej dôležitý ukazovateľ. Krajiny s atraktívnym prostredím pre nás síce môžu predstavovať veľký potenciál z hľadiska kúpnej sily a podobne, ale stále je pre nás dôležitejšia otázka potenciálneho rastu, konkurencie a nenasýtenosti. Ak by sme sa rozhodli vstúpiť na trh inou formou, žeby naše aktivity boli značne ovplyvnené týmto prostredím, určite by sme zvolili väčšiu váhu. Najatraktívnejším prostredím z nášho pozorovania boli krajiny ako Nórsko, Švajčiarsko a Dánsko s celkovým hodnotením 10 bodov. Za najmenej atraktívne považujeme z nášho výberu Brazíliu a Lotyšsko.

Posledným ukazovateľom, ktorý sme vybrali bolo hodnotenie konkurencie na danom trhu, či už z hľadiska počtu, ceny, kvality, dobrej povesti (krajiny pôvodu) a etablovanosti konkurencie na danom trhu. Tomuto faktoru sme priradili hodnotu 4, pretože si myslíme, že máme vysoko konkurencieschopný produkt, ktorý bude schopný poraziť väčšinu konkurencie. Hodnotili sme aj subjektívne podľa toho, ktoré krajiny sú na danom trhu už značne rozvinuté, a preto by bolo ťažké medzi nich vstúpiť, aj keď ich počet a kvalita nie sú až také markantné. Medzi najmenej konkurenčné prostredie z nášho výberu sme zvolili Poľsko a Brazíliu pretože z hľadiska veľkosti trhu pôsobí na trhu ešte veľmi málo značiek, a taktiež cena za rovnakú kvalitu, akú ponúkame my začínala na vyšších hodnotách. Taktiež sú to stále pomerne najmenej rozvinuté vínné trhy spomedzi nášho výberu, a spotrebitelia sú omnoho viac naklonení k vyskúšaniu nových značiek, odrôd a celkovo kategórii vína. Lotyšsko by bolo tiež pre nás z hľadiska konkurencie veľmi atraktívne, avšak tento trend rastu sa už začal skôr, a táto krajina vystupuje veľa krát aj ako reexportér vín, čo môže značiť, že konkurenciou môžeme byť v niektorých ohľadoch dosť ovplyvnení. Taktiež pôsobia na tomto trhu primárne vína z Francúzska, avšak spotrebiteľská základňa je v tomto ohľade pomerne dosť pozitívne naklonená aj k ďalším dovážaným vínam rovnakej kvality. Vieme, že sú senzibilní aj na pomer kvality a ceny, čo je v našom ohľade veľmi pozitívne. Nemecko, Švajčiarsko, Dánsko, Švédsko a Kanada sú pre nás najkonkurenčnejšie prostredia, pretože vykazujú už dlhší čas konzervatívnejších spotrebiteľov, čo značí, že na trhu sú etablované značky, od ktorých budú

potenciálni zákazníci ťažko odchádzať. Taktiež v Nemecku pôsobí aj značné množstvo domácich vinárov, ktorí veľmi tlačia na regionalizmus, podobne ako Švajčiarsko, a preto je na týchto trhoch konkurencia určite vyššia.

Ak sa pozrieme teda na celkové skóre, ktoré dosiahli jednotlivé krajiny v našom výbere, môžeme konštatovať, že najpotenciálnejším trhom by bolo pre nás určite Poľsko, ktoré dosiahlo 168 bodov. Za ním nasleduje Lotyšsko a Nórsko so 137 a 110 bodmi. Potom nasleduje skupina krajín, ktoré dosiahli veľmi podobný počet bodov, a to Kórejská republika a Holandsko so 103 a 100 bodmi. Ďalej nasleduje skupina, ktorá dosiahla 90 až 92 bodov, a to USA, Švajčiarsko a Brazília. Od 80 do 86 bodov získali krajiny ako Belgicko, Spojené kráľovstvo, Nemecko a Dánsko. Posledné dve krajiny s najnižším počtom bodov skončili Kanada a Švédsko.

Poľsko je teda tou krajinou, na ktorej vínný trh by sa mal náš start-up so svojou značkou vín zamerať. Je to krajina veľmi blízka nášmu trhu, rastový potenciál je veľmi veľký, spotrebiteľská základňa taktiež obrovská. Je síce pravda, že z hľadiska ekonomiky a celkového hodnotenia prostredia nie je na tom úplne najlepšie, avšak vieme, že táto krajina zaznamenala v posledných rokoch vysoký ekonomický rast, a celkovo sa Poliakom otvorilo veľa možností, ktoré zapríčinili, že je to dnes jeden z najviac rastúcich trhov vo viacerých oblastiach. Práve preto si po zohľadnení všetkých vybraných stránok myslíme, že tento trh by bol potenciálne najúspešnejší. Pre prípad ďalšieho pokračovania by sme tejto značke poradili zamerať sa určite na lotyšský vínný trh, ktorý taktiež získal vysoký počet bodov. Ostatné krajiny získali taktiež značné množstvo bodov, avšak v porovnaní s ostatnými by síce boli potenciálne z hľadiska niektorých faktorov, a vstup na nich by bol možno síce náročnejší, dlhší, a boj o zákazníka väčšou výzvou, ale po prekonaní týchto zábran by sa tejto značke na trhu určite darilo.

3.5 Diskusia

Cieľom tejto diplomovej práce bolo identifikovať a vyselektovať najvhodnejšie trhy pri začatí podnikania slovenského start-upu C&Q Slovakia, s. r. o. v zahraničí. Tak ako sme na začiatku tejto práce predpokladali, tento proces výberu vhodného zahraničného trhu je veľmi náročný a komplexný. Zahŕňa mnoho postupov a teórii, ako by sa mal správne realizovať. Mnoho autorov uvádza, že neexistuje len jeden spôsob, ako určiť ten správny trh pre náš produkt, a závisí aj na vlastnom uvážení, schopnostiach a subjektívnych pocitoch manažéra. Malé podniky majú taktiež nevýhodu v realizácii tohto procesu, pretože nemajú rovnaké finančné zdroje a skúsenosti s trhom, ako tie veľké etablované nadnárodné korporácie. Práve preto je veľmi dôležité, aby si manažéri malých podnikov uvedomili, aké sú hlavné ciele výberu trhu, a čo považujú za najdôležitejšie vzhľadom na obchodovanú komoditu.

V našom prípade sa jednalo o tiché víno z Čiech (predovšetkým moravského regiónu) a Slovenska. Náš start-up sa zaoberá vlastnou značkou týchto vín, respektíve jeho cieľom je nakúpiť kvalitné víno od malých vinárov, a následne ho umiestniť na vybraný trh. Tieto vína majú veľký potenciál, pretože ich chuť je veľmi špecifická, a existuje množstvo odrôd, ktoré sú v našich končinách spracované. Geografická poloha a biotop umožňuje našim a českým vinárom vyrábať vína, ktoré sú medzinárodne uznávané, a aj napriek malému počtu produkcie vyhrali množstvo cien na medzinárodných súťažiach. Z toho dôvodu by mal byť náš produkt vysoko konkurencieschopný, a vzhľadom na cenu by mal byť aj veľkým konkurentom populárnych talianskych a francúzskych vín. Na začiatku samotného procesu nám analýza globálneho trhu s vínom ukázala, že trendy v tejto oblasti sú viac ako optimistické. Očakáva sa napríklad, že do roku 2030 bude globálny vínný trh rásť tempom až 6,1 % ročne. Taktiež celkový podiel na tržbách z predaja vína bol v roku 2021 v Európe takmer 50 %. Zaujímavosťou je ázijský vínný trh, ktorý by mal byť v nasledujúcich rokoch veľmi perspektívny, pretože jeho rastový potenciál je až 8 % ročne. Tieto čísla nám ukázali, že naša komodita bude v budúcnosti čoraz viac žiadaná vo viacerých regiónoch. Popularita vína sa zvyšuje, a mnoho mladých ľudí ho konzumuje pri rôznych príležitostiach. Čo je pre nás taktiež priaznivé je fakt, že najväčší podiel predaných vín sa eviduje v off-trade obchodných kanáloch.

Ak sa pozrieme na celkový proces výberu vhodného trhu, existuje mnoho spôsobov, ako si určiť na začiatku faktory, ktoré budú pre nás tie najviac kľúčové. V našom prípade sme si vybrali ako najväčšiu prioritu rastový potenciál vínného trhu. Premýšľali sme taktiež nad

korelačnou analýzou, aby sme zistili, aké faktory najviac vplývajú na spotrebu vína v krajinách. Avšak, žiadny determinant nebol natoľko presvedčivý, aby bol štatisticky významný. Najvýznamnejším faktorom bol čistý príjem na obyvateľa vo vybraných krajinách. Odhliadnuc od tohto zistenia sme sa vrátili k hodnoteniu rastového potenciálu krajín.

Dôležité bolo pre nás najprv vybrať krajiny, ktoré sú najväčšími producentmi vína na svete. Predpokladali sme, že tieto krajiny nebudú pre nás tie perspektívne, pretože ich vínný trh je presýtený už domácou produkciou. Taktiež sme potrebovali zistiť, v ktorých krajinách sa najviac konzumuje víno, a porovnali sme to s najväčšími producentmi. Zaujímavým výberom boli práve krajiny, ktoré majú vysokú spotrebu a takmer nulovú produkciu vína. V týchto krajinách sme predpokladali, že daný vínný trh je hlavne závislý na importe vína, a preto by jeho potenciál bol pre nás omnoho vyšší. Naša selekcia pokračovala krajinami, ktoré majú určitý podiel produkcie na spotrebe, kde sme chceli vylúčiť krajiny, ktoré majú tento pomer nad 100 % a vytýčiť tie, ktoré majú práve naopak tento pomer veľmi nízky. Niektoré krajiny ako napríklad Švédsko a Dánsko mali síce tento pomer perspektívny, avšak v týchto krajinách sa predpokladá nárast produkcie v nasledujúcich rokoch, pretože ich klíma je čoraz viac priaznivá, a hlavne tempo vzniku nových vinárstiev je veľmi vysoké. Ďalšou perspektívnou krajinou bolo napríklad Spojené kráľovstvo, avšak spotrebiteľská vínná základňa je už v tejto krajine veľmi adaptovaná, a do budúcnosti sa nepredpokladá jej výrazný nárast. Veľmi podobnými trhmi boli napríklad aj Nemecko, Fínsko, Maďarsko, Belgicko, Švajčiarsko, Francúzsko, Kanada, Rakúsko alebo Dánsko.

Ďalší ukazovateľ, ktorý sme vybrali bol percentuálna zmena spotreby vína za obdobie 2011 až 2021. Chceli sme oddeliť etablované vínné trhy od tých, ktoré sú podľa štatistík tie najviac potenciálne na rast do budúcnosti. V tejto skupine sa vyskytli pre nás veľmi potenciálne trhy, pretože za posledných desať rokov vykázali značný nárast v spotrebe vína v porovnaní s už etablovanými trhmi. Vyskytli sa aj trhy, ktorých percentuálna zmena niekoľko násobne prekonal 100 %. Extrémnym pozorovaným prípadom bola napríklad Namíbia, ktorej 525 % nárast bol spôsobený pravdepodobne tým, že sa krajina otvorila turizmu, a Lotyšsko s nárastom 295 %. Z tohto ukazovateľa sme vybrali ešte taktiež Kórejskú republiku, Nórsko, Poľsko a Japonsko. Ostatné krajiny boli podobným prípadom ako Namíbia, pretože ich nárast spotreby bol spôsobený pravdepodobne nárastom turizmu. Ak sa pozrieme na tento ukazovateľ z opačnej strany, najväčší pokles zaznamenali krajiny okrem vyššie spomenutých napríklad

Ukrajina, Srbsko, Chorvátsko, Čile, Čína, Grécko, Moldavsko, Rusko, Slovensko, Argentína, Slovinsko, Portugalsko, Rumunsko a Česká republika.

Ďalej bolo našim cieľom nájsť krajiny, ktoré sa z hľadiska perspektív prekrývajú s percentuálnou zmenou importu vína taktiež v období 2011 až 2021. Chceli sme v poslednom štádiu ukázať, ktoré trhy začali v pozorovanom období výrazne zvyšovať import vína. Medzi takéto trhy podľa pozorovania patria napríklad Kórejská republika, Lotyšsko, ale aj Brazília, Portugalsko, Poľsko, Holandsko a Nórsko. Niektoré krajiny prekvapivo zaznamenali nárast importu oveľa vyšší ako nárast spotreby vína. Môže to byť napríklad z dôvodu reexportu a pod.

Následne sme sa pozreli na to, ktoré krajiny sa z hľadiska jednoduchosti vstupu, dopytu a exportného potenciálu podľa ITC Export Potential Map prekrývajú s našimi predošlými pozorovaniami. Z hľadiska exportného potenciálu sa zostupne umiestili krajiny ako Nemecko, Spojené kráľovstvo, Čína, USA a Holandsko, Poľsko, Nórsko, Japonsko, Južná Kórea a Lotyšsko, ale aj Kanada, Švajčiarsko, Dánsko, Švédsko, Belgicko a Hongkong. Z hľadiska celkového dopytu sa umiestnili zostupne krajiny ako USA, Spojené kráľovstvo, Čína, Nemecko, Kanada, Lotyšsko, Poľsko, Nórsko, Kórejská republika, Švédsko, Dánsko, Belgicko, Švajčiarsko, Japonsko, Hongkong, Holandsko. Podľa jednoduchosti vstupu to boli zostupne krajiny ako Česko, Rakúsko, Poľsko, Rumunsko a Ukrajina, Nemecko, Lotyšsko, Švajčiarsko, Dánsko, Holandsko, Spojené kráľovstvo, Švédsko, Čína, Nórsko, Belgicko, Kórejská republika, USA, Kanada, Japonsko a Hongkong.

Ďalším krokom v našom výberovom procese bolo celkové hodnotenie podnikateľského prostredia vybraných krajín, ktoré sa pre nás javili ako perspektívne na základe predošlých výsledkov. Vybrali sme vybrali 4 makroekonomické ukazovatele a 6 indexov hodnotiacich politické, právne, sociálne a rizikové prostredie daných krajín. Následne sme vytvorili hodnotiacu škálu, na základe ktorej sme prirátali body podľa toho, kde sa v porovnaní s ostatnými krajinami nachádzali. V tomto hodnotení sa zostupne umiestnili krajiny: Švajčiarsko, Nórsko, Dánsko, Holandsko, Švédsko, Spojené kráľovstvo, USA, Nemecko, Kanada, Kórejská republika, Belgicko, Poľsko, Lotyšsko a Brazília.

V poslednom kroku sme tento výber krajín hodnotili taktiež podľa hodnotiacej škály a pomocou rozhodovacej matice. Hodnotili sme medzi vybranými krajinami psychologickú vzdialenosť, rastový potenciál vínného trhu, jednoduchosť vstupu, hodnotenie celkovej atraktivity prostredia a konkurenciu. Najviac bodov získali krajiny ako Poľsko, Lotyšsko,

Nórsko, Kórejská republika a Holandsko. Za nimi sa umiestnili krajiny ako USA, Švajčiarsko, Brazília, Dánsko, Nemecko, Spojené kráľovstvo, Belgicko, Švédsko a Kanada. Táto rozhodovacia matica znamená taktiež pre nás konečné vyhodnotenie analýz, na základe ktorej sme sa riadili pri výbere zahraničného trhu, a teda vyhral trh Poľska. Práve preto by mal náš pozorovaný subjekt prvotne umiestniť svoje produkty na tomto zahraničnom trhu. Neskôr sa môže zamerať na ostatné trhy medzi ktorými predstavujú najväčší potenciál práve Lotyšsko a Nórsko.

V našej práci sme mohli vidieť, že tento proces je veľmi náročný hlavne z hľadiska informácií, skúseností a zdrojov. Proces výberu zahraničného trhu závisí od viacerých faktorov, ktoré musí osobne každý manažér zvážiť, a ako sme aj z teoretického hľadiska zistili, veľa výsledkov môže byť subjektívnych. Práve preto si myslíme, že každý podnik by si mal patrične vytýčiť svoje vlastné ciele a hodnotiace kritériá, na základe ktorých bude tento proces realizovať.

4 Záver

Hlavným cieľom diplomovej práce bola identifikácia, segmentácia a výber najvhodnejšieho trhu pri začatí podnikania slovenského start-upu C&Q Slovakia, s. r. o. v zahraničí. Proces výberu zahraničného trhu ako takého sa využíva pri obchodnej politike, ktorá sa vyznačuje ako internacionalizácia podniku. Manažérske rozhodnutie o prechode na zahraničný trh môže nastať z viacerých možných dôvodov, predovšetkým však kvôli nasýtenosti domáceho trhu, vízii diverzifikácie príjmov, rozšíreniu spotrebiteľskej základne a zvýšeniu zisku spoločnosti. Zistili sme, že proces výberu zahraničného trhu je veľmi komplexný a náročný, a vyžaduje si množstvo informácií, zdrojov a skúseností. Náš pozorovaný subjekt sa rozhodol prejsť už v počiatočnej fáze podnikania na zahraničný trh z dôvodu nasýtenosti domáceho trhu. Vínný trh je veľmi špecifický, a každý geografický región má svoje črty, ktoré sa snažia jednotliví výrobcovia prezentovať na globálnej úrovni. Náš pozorovaný subjekt sa rozhodol využiť jedinečný biotop Českej a Slovenskej republiky, ktorý odzrkadľuje množstvo kvalitných malých vinárov. Cieľom tejto značky vína je týchto výrobcov nájsť, a umiestiť ich produkty na trhu, kde budú značne konkurencieschopné. Množstvo týchto výrobcov produkuje vína, ktoré získali medzinárodné prestížne ocenenia.

Ako sme zistili, globálny vínný trh bude v nasledujúcom období rásť pozoruhodným tempom. Množstvo výrobcov vína predovšetkým z Francúzska, Talianska a Španielska dominujú na svetovom trhu. Ich vínne produkty sú však na trhu už veľmi dlho, a množstvo spotrebiteľov sa uchýľuje aj k novým značkám a krajinám, ktoré doposiaľ neochutnali. Klimatické zmeny môžu taktiež priniesť na trh nových hráčov, ako napríklad Švédsko, Dánsko a Kanadu, kde sa očakáva podpora domácej produkcie vína v nasledujúcich rokoch.

Do procesu výberu zahraničného trhu pre pozorovaný subjekt sme zaradili niekoľko faktorov. Skúmali sme predovšetkým rastúci potenciál vínného trhu, kde sme zaradili napríklad pomer uspokojenia domácej spotreby domácou produkciou. Tu sme vytýčili krajiny, ktoré majú pomerne nízku produkciu a vysokú spotrebu ako Švédsko, Dánsko, Poľsko, Holandsko a Kórejskú republiku. Ďalší výber z tohto pozorovania zastupuje skupina potenciálnych, ale už etablovaných vínných trhov ako napríklad Spojené kráľovstvo, Nemecko, Švajčiarsko, Belgicko, USA a Japonsko. Zistili sme, že množstvo týchto trhov má už rozsiahlu spotrebiteľskú základňu, a prechod by mohol byť patrične náročnejší. V ďalších pozorovaniach ako napríklad

percentuálna zmena v spotrebe vína medzi rokmi 2011 a 2021 sa tieto štáty duplikujú, a pridáva sa k nim aj trh Lotyšska a Nórska. V ďalšom pozorovaní percentuálnej zmeny importu vína v rovnakom období od roku 2011 až 2021 sa tieto krajiny taktiež duplikujú, a posledným pozorovaným trhom, ktorý v tomto pozorovaní dominoval bola Brazília.

Túto skupinu 14 krajín sme ďalej analyzovali podľa exportného potenciálu, celkového dopytu po danej komodite a jednoduchosti vstupu z hľadiska partnerskej krajiny Slovenskej republiky podľa kódu HS. Mohli sme pozorovať zastúpenie krajín, ktoré sa prekrývalo s našim predošlými pozorovaniami. Následne sme tento súbor vyhodnotili podľa celkovej atraktivity prostredia na základe vybraných makroekonomických ukazovateľov a indexov hodnotiacich politické, právne, sociálne a rizikové prostredie. V tomto rebríčku dominovalo napríklad Švajčiarsko, Nórsko, Dánsko a Holandsko. Nakoniec sme túto skupinu krajín vyhodnotili pomocou rozhodovacej matice, ktorej rozhodovacie faktory boli psychologická vzdialenosť, rastový potenciál vínného trhu, jednoduchosť vstupu, hodnotenie celkovej atraktivity prostredia a konkurencia. Všetkým krajinám boli priradené body, na základe ktorých sa umiestili na prvých priečkach trhu Poľska, Lotyšska, Nórska, Kórejskej republiky a Holandska. Tieto krajiny považujeme zároveň za najperspektívnejšie pre vstup nášho pozorovaného subjektu

Zoznam použitej literatúry

ACUMEN RESEARCH AND CONSULTING. Wine Market Size Will Attain USD 825.5 Billion by 2030 growing at 6.1% CAGR - Exclusive Report by Acumen Research and Consulting. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/10/21/2539276/0/en/Wine-Market-Size-Will-Attain-USD-825-5-Billion-by-2030-growing-at-6-1-CAGR-Exclusive-Report-by-Acumen-Research-and-Consulting.html>

ALON, I.. International market selection for a small enterprise: A case study in international entrepreneurship: Quarterly journal. V: *S.A.M.Advanced Management Journal*, [online] 2004. 69(1), 25-33. Dostupné na: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/international-market-selection-small-enterprise/docview/231239737/se-2>

AOKI, Sumio Thomas. Japan Wine Market Overview. V: *USDA Foreign Agricultural Service – Tokyo ATO - Market Development Reports – Product Brief – Beverages*. [online] 2019. Dostupné na: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/report/downloadreportbyfilename?filename=Japan%20Wine%20Market%20Overview_Tokyo%20ATO_Japan_2-5-2019.pdf

APPLEBY, James. Vinaty's Guide To The Belgian Market For Wine Distributors. V: *Vinaty – Home – Blog – Wine import – Wine Distributor and Importer Guide: Belgium*. [online] 2021. Dostupné na: <https://vinaty.com/wine-distributor-guide-belgium/>

ASWANI, Serina. An Evolving Consumer Base For Germany's Wine Market. V: *Wine Intelligence*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.wineintelligence.com/an-evolving-consumer-base-for-germanys-wine-market/>

ASWANI, Serina. South Korea remains one of wine's rare hotspots for growth. V: *Wine Intelligence*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.wineintelligence.com/south-korea-remains-one-of-wines-rare-hotspots-for-growth/>

ASWANI, Serina. The Consumer Drivers Shaping The Uk Wine Market In 2022. V: *Wine Intelligence*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.wineintelligence.com/the-consumer-drivers-shaping-the-uk-wine-market-in-2022/>

BALÁŽ, Peter a kol. 2005. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vyd. Bratislava: SPRINT – vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2005. 571 s. ISBN 80-89085-51-2

BELANOVÁ, Katarína. *Vybrané metódy analýzy podnikateľského prostredia*. [online] 2013. Dostupné na: http://www.derivat.sk/files/2013%20casopis/2013_Okt_Belanova.pdf

BEST WINE IMPORTERS. Norway Wine Importers and Wine Import Trends 2020. V: *Best Wine Importers – Norway*. [online] 2020. Dostupné na:

<https://www.bestwineimporters.com/norway/norway-wine-importers-and-wine-import-trends-2020/>

BEST WINE IMPORTERS. Wine Importers and Wine Import Trends in Switzerland 2020. V: *Best Wine Importers – Switzerland*. [online] 2020. Dostupné na: <https://www.bestwineimporters.com/switzerland/wine-importers-and-wine-import-trends-in-switzerland-2020/>

BOBOVNICKÝ, Artur. *Marketing pre medzinárodné trhy*. [online] 2006. 72 s. Vydanie prvé. Dostupné na: <https://school.valdner.com/data/FMK%20UCM%20TT/4roc%20-%20Globalny%20marketing/marketing%20pre%20medzinarodne%20trhy.pdf>

BRYANT, Miranda. Global heating helps turns icy Sweden into unique wine-making territory. V: *The Guardian*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.theguardian.com/world/2022/dec/18/global-heating-helps-turns-icy-sweden-into-unique-wine-making-territory>

CALOF, Johnatan., VIVIERS, Wilma. Big data analytics and international market selection: An exploratory study. V: *Journal of Intelligence Studies in Business*. [online] 2020. 10 (2) 13-25. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/342597766_Big_data_analytics_and_international_market_selection_An_exploratory_study

CIPD. PESTLE analysis. [online] 2021. Dostupné na: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet#gref>

CMS. The 2021 Infrastructure Index. V: *CMS – law, tax, future – Home – Publications – CMS Infrastructure Index: Accelerating transformation*. [online] 2022. Dostupné na: <https://cms.law/en/int/publication/cms-infrastructure-index-2021/the-2021-infrastructure-index-ranking>

COFACE. Country Risk Assessment Map – Q3 2022. V: *Coface for trade*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.coface.com/News-Publications/Publications/Country-Risk-Assessment-Map-Q3-2022>

DEAZA, Jose., A kol. International market selection models: a literature review. V: *Tendencias*. [online] 2020. 21(2) :191-217. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/346638417_International_market_selection_models_a_literature_review

DECANTER WORLD WINE AWARDS. Wine search. V: *Wine search*. [online] 2022. Dostupné na:

https://awards.decanter.com/DWWA/2022/search/wines?_ga=2.267549896.793328396.1672683165-864166497.1672683164&award=Gold&competitionType=DWWA&country=Slovakia

DOOLE, Isobel., LOWE, Robin. *International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation*. [online] 2008. Dostupné na: <https://images.template.net/wp-content/uploads/2015/10/09212256/international-marketing-plan-template.pdf>

DRESSLER, Marc. The German Wine Market: A Comprehensive Strategic and Economic Analysis. V: *Beverages*. [online] 2018. 4(4), 92. Dostupné na: <https://www.mdpi.com/2306-5710/4/4/92>

FAIRLIE, Mark. How to Do a Competitive Analysis. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.businessnewsdaily.com/15737-business-competitor-analysis.html>

FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. Wine Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By type (Sparkling Wine, Still Wine, and Others), By Flavor (Red Wine, White Wine, and Rose Wine), By Distribution Channel (On-trade and Off-trade), and Regional Forecast, 2021-2028. V: *Home – Beverages – Wine Market*. [online] 2022. Report ID: FBI102836. Dostupné na: <https://www.fortunebusinessinsights.com/wine-market-102836>

FUTURE MARKET INSIGHTS. Market Insights on Wine covering sales outlook, demand forecast & up-to-date key trends. V: *Home – Report – Wine Market*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/wine-market>

GÓRECKA, Dorota., SZALUCKA, Malgorzata. Country market selection in international expansion using multicriteria decision aiding methods. V: *Multiple criteria decision making*. [online] 2013. Vol. 8. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/283237901_Country_market_selection_in_international_expansion_using_multicriteria_decision_aiding_methods

GUTTMAN, Amy. Scandinavia's Wine Scene Is Growing, Partially Due to Climate Change. V: *Condé Nast Traveler: Destinations – Europe – Denmark – Food & Drink*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.cntraveler.com/story/scandinavias-wine-scene-is-growing-partially-due-to-climate-change>

HERITAGE. 2022 Index of Economic Freedom. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.heritage.org/index>

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. V: *Online Readings in Psychology and Culture*. [online] 2011. 2(1). Dostupné na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. A methodology to identify export opportunities for developing countries. V: *Export Potential Assessments*. [online] 2016. Dostupné na: https://umbraco.exportpotential.intracen.org/media/1089/epa-methodology_141216.pdf

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. Demand – Slovakia in Wine of fresh grapes. V: *ITC Export Potential Map*. [online] 2022. Dostupné na: <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/analyze?whatMarker=k&what=220421&fromMarker=i&exporter=703&toMarker=j>

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. Ease of Trade – Slovakia in Wine of fresh grapes. V: *ITC Export Potential Map*. [online] 2022. Dostupné na: <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/analyze?whatMarker=k&what=220421&fromMarker=i&exporter=703&toMarker=j>

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. Export potential – Slovakia in Wine of fresh grapes. V: *ITC Export Potential Map*. [online] 2022. Dostupné na: <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/analyze?whatMarker=k&what=220421&fromMarker=i&exporter=703&toMarker=j>

KARLSSON, Per. The countries with the highest wine consumption per person in 2020. V: *BK Wine Magazine*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.bkwine.com/features/more/wine-consumption-per-person-2020/>

KOHLI, Shreya. The Expanding Canadian Wine Market Scenario. V: *Sommelier Business – Insights*. [online] 2022. Dostupné na: <https://sommelierbusiness.com/en/articles/insights-1/the-expanding-canadian-wine-market-scenario-328.htm>

LANARI, Rodrigo. 5 Key Trends Behind The Wine Boom In Brazil. V: *Winext*. [online] 2021. Dostupné na: <https://www.wine-xt.com/blog/2021/9/6/what-has-been-driving-growth-in-the-consumption-of-wine-in-brazil-recently>

LESÁKOVÁ, Dagmar. Rozhodovanie manažérov v procesoch internacionalizácie

LONDON WINE COMPETITION. 2022 Gold Winners. V: *Competition – Awards – 2022 Gold Winners*. [online] 2022. Dostupné na: <https://londonwinecompetition.com/en/competition-global-results/2022/>

LOOSE, Simone and NELGEN, Signe. State of the German and International Wine Markets. V: *German Journal of Agricultural Economics*. [online] 2021. 70(5):87-102. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/350343082_State_of_the_German_and_International_Wine_Markets

MAGDOLENOVÁ, Jana. Manažérsky rozhodovací proces o vstupe firmy na zahraničný trh. V: *Manažment v teórii a praxi: on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente*. [online] 2007. č. 1-2. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/10.magdolenova.pdf>

malých a stredných podnikov. V: *Ekonomický časopis*. [online] 2010. č. 10, s. 1026-1038. Dostupné na:

<https://www.sav.sk/journals/uploads/0914121110%2010%20Les%C3%A1kov%C3%A1%20RS.pdf>

MARCHI, Gianluca., a kol. . International market selection for small firms: a fuzzy-based decision process. V: *European Journal of Marketing*. [online] 2014. 48(11/12), 2198–2212. Dostupné na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-09-2012-0512/full/html>

MARTIN, Francesca. Nimbility: why South Korea is becoming a key wine market. V: *The Buyer – Connecting the premium on-trade – Insight*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.the-buyer.net/insight/nimbility-south-korea-wine-market/>

MARTIN, Marci. How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>

MARTINS, Julia. 7 quick and easy steps to creating a decision matrix, with examples. [online] 2021. Dostupné na: <https://asana.com/resources/decision-matrix-examples>

MONDIAL DU ROSE. Prize list 2022. V: *Home – The results – Prize list*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.mondial-du-rose.com/en/resultats/palmares>

MORDOR INTELLIGENCE. Wine market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2023 - 2028). [online] 2022. Dostupné na: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/wine-market>

PAPADOPOULOS, Nicolas., MARTÍN MARTÍN, Oscar., International market selection and segmentation: perspectives and challenges. V: *International Marketing Review*. [online] 2011. s. 132-149. Dostupné na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651331111122632/full/html>

PETERS, Anthony Woodson and FIGURSKA, Jolanta. Baltic States – Wine Market Brief. V: *United States Department of Agriculture: Foreign Agricultural Service*. [online] 2022. Report number: LH2022-0004. Dostupné na: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Baltic%20States%20-%20Wine%20Market%20Brief_Warsaw_Lithuania_LH2022-0004.pdf

POON, C H. Wine Industry in Hong Kong. V: *HKTDC Research – Data and Profiles – Hong Kong Industry Profiles – Manufacturing*. [online] 2022. Dostupné na: <https://research.hktdc.com/en/article/MzEzOTc5OTQ3>

RAFAJOVÁ, Lucia a kol. Vplyv inovatívnych marketingových koncepcií na správanie

ROPNER, Roddy. A closer look: Japan's wine market. V: *Meininger's Wine Business International*. [online] 2021. Dostupné na: <https://www.wine-business-international.com/wine/general/closer-look-japans-wine-market>

- SALAH, S. Hassan. CRAFT, Stephen., "Examining world market segmentation and brand positioning strategies". V: *Journal of Consumer Marketing*. [online] 2012. Vol. 29 Iss 5 pp. 344 – 356. Dostupné na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363761211247460/full/html>
- SIWIEC, Patrycja. The Polish wine market. V: *Meininger's Wine Business International: News – Styles & Regions – The Polish wine market*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.wine-business-international.com/wine/styles-regions/polish-wine-market>
- SZOLNOKI, Gergely. Wine Consumer Report Germany 2018/19. V: *Hochschule Geisenheim University : Institute of Wine and Beverage Business Research*. [online] 2019. Dostupné na: https://www.hs-geisenheim.de/fileadmin/redaktion/FORSCHUNG/Institut_fuer_Wein-_und_Getraenkewirtschaft/Professur_fuer_Marktforschung/Projekte/Segmentierung/Wine_Consumer_Report_EN_2019_05_02.pdf
- TÁNCOŠOVÁ, Judita., a kol. *Vznik a vývoj medzinárodného podnikania a manažmentu*. 2021. Wolters Kluwer. 140 s. ISBN: 978-80-7598-999-4
- TARVER, Evan. Market Segmentation: Definition, Example, Types, Benefits. V: *Investopedia – Business – Marketing essentials*. [online] 2022. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp>
- UNDP. Human Development Index (HDI). V: *UNDP Human Development Reports*. [online] 2022. Dostupné na: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
- vybraných trhových subjektov na Slovensku II: Teoretické východiská internacionalizácie podnikania a medzinárodného podnikania malých a stredných podnikov. V: *Zborník vedeckých prác z projektu VEGA 1/0802/16*. [online] 2018. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/project/VEGA-1-0802-16-Vplyv-inovativnych-marketingovych-koncepcii-na-spravanie-vybranych-trhovych-subjektov-na-Slovensku-The-impact-of-innovative-marketing-concepts-on-the-behavior-of-selected-market-entitie>
- WORLD BANK. International tourism, number of arrivals - Namibia, Burkina Faso, Kazakhstan, Philippines, Korea, Rep., Colombia. V: *The World Bank Data*. [online] 2022. Dostupné na: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=NA-BF-KZ-PH-KR-CO>

PRÍLOHY

Príloha 1 Dataset na výpočet atraktivity podnikateľského prostredia

Krajina	HDP na obyvateľa (constant 2015 USD)	rast HDP	čistý národný dôchodok na obyvateľa (NNI constant 2015 USD)	Nezamestnanosť (%)	Human Development Index (HDI)	Corruption perception index (CPI)	Crime index (CI)	WGI	Index of Economic freedom (IEF)	Coface Country Risk Assessment	Celkové skóre	populácia
Poland	15 850,29	6,85	12662,2	3,16	0,876	56,0	70,8	84,32	68,7	A4	61,0	37747124
Latvia	16 609,72	4,07	12692,3	8,10	0,863	59,0	62,3	75,49	74,8	A4	48,0	1884490
Norway	77 512,90	3,88	55193,5	4,42	0,961	85,0	66,5	97,61	76,9	A1	87,0	5408320
Switzerland	87 339,76	4,22	60153,5	4,82	0,962	84,0	76,4	96,65	84,2	A1	93,0	8703405
Korea (Republ)	32 730,65	4,15	24486,3	3,93	0,925	62,0	74,5	78,1	74,6	A2	69,0	51744876
Brazil	8 537,94	4,62	7001,7	13,70	0,754	38,0	33,4	43,05	53,3	B	18,0	214326223
United Kingdom	45 101,54	7,52	39147,0	3,74	0,929	78,0	53,1	86,1	72,7	A4	74,0	67326569
Netherlands	48 301,53	4,86	37574,8	3,82	0,941	82,0	72,7	77,86	79,5	A2	80,0	17533044
United States	61 855,52	5,95	49410,3	8,05	0,921	67,0	51,0	92,9	72,1	A2	73,0	331893745
Belgium	42 901,43	6,13	32849,5	5,55	0,937	73,0	50,9	84,32	69,6	A3	68,0	11592952
Canada	43 936,31	4,54	34083,9	9,46	0,936	74,0	55,7	92,7	76,6	A2	69,0	38246108
Germany	42 726,49	2,63	34459,8	3,86	0,942	80,0	62,4	88,72	76,1	A3	71,0	83196078
Sweden	54 262,44	5,08	43619,0	8,29	0,947	85,0	51,5	94,8	77,9	A2	75,0	10415811
Denmark	58 359,58	4,86	48539,7	5,64	0,948	88,0	73,4	95,53	78,0	A1	86,0	5856733

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vybraných údajov (2020)