

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Zhodnocení působení firmy Moët Hennessy na českém trhu a potenciál jeho rozšíření na trh slovenský

(bakalářská práce)

Autor: Michaela Kotůčková

Vedoucí práce: Ing. Soňa Gullová, Ph.D

Prohlášení:

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

V Praze dne 15. 4. 2013

.....

Podpis studenta

Poděkování:

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Soně Gullové, Ph.D za její odborné vedení, rady a velice vstřícný přístup.

Abstrakt/Abstract

Práce se zabývá zhodnocením působení firmy Moët Hennessy v České republice. Poskytuje ucelený přehled portfolia firmy a také náhled do marketingových strategií jednotlivých značek. Jelikož se tato firma zabývá prodejem alkoholických nápojů, práce analyzuje také bariéry podnikání s těmito produkty na českém trhu. Cílem práce je také zhodnotit potenciál rozšíření na trh slovenský, v souvislosti s čímž nabízí i rozbor vhodné formy vstupu.

The thesis evaluates activities of company Moët Hennessy in the Czech Republic. It provides a comprehensive overview of the company's portfolio, as well as insight into individual brands' marketing strategies. Since the company's core business is trade with alcoholic beverages, this thesis also analyzes the barriers connected to this business in the Czech Republic. The aim is also to evaluate the potential expansion upon the Slovak market and analyze appropriate forms of market entry.

Klíčová slova/ Key words

obchodní činnost, vstup na trh, Moët Hennessy, slovenský trh, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy, marketingová strategie, alkohol, šampaňské, koňak

Business, market entry, Moët Hennessy, the Slovak market, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy, marketing strategies, alcohol, champagne, cognac

Obsah

Úvod.....	1
1. Základní charakteristiky firmy Moët Hennessy.....	3
1.1 Historie firmy a vývoj v čase.....	3
1.2 Organizační struktura	5
1.3 Hlavní hodnoty a cíle podnikání	8
1.4 Portfolio značek.....	10
1.4.1 Šumivá vína.....	10
1.4.2 „Tichá vína“.....	14
1.4.3 Destiláty.....	16
2. Aktivita firmy na trhu ČR.....	21
2.1 Vstup na trh ČR.....	21
2.2 Organizační struktura.....	24
2.3 Vývoj a rozvoj podnikatelských aktivit.....	27
2.4 Výsledky obchodní činnosti.....	31
2.5 Bariéry podnikání s produkty firmy Moët Hennessy v ČR.....	39
2.6 Marketingové strategie ve světě a v ČR.....	43
2.7 Event Marketing.....	49
2.8 Product Placement.....	50
3. Potenciál rozšíření na slovenský trh.....	52
3.1 Analýza slovenského trhu.....	52
3.2 Konkurence a distributoři.....	55
3.3 Doporučená forma vstupu.....	62
Závěr.....	65
Seznam literatury	67
Seznam použitých tabulek a grafů.....	71

Úvod

Cíl práce

Cílem této práce je zanalyzovat jednu z mezinárodních firem působících na českém trhu, která je součástí konglomerátu LVMH (Moët Hennessy - Louis Vuitton). Společnost Moët Hennessy Czech republic s.r.o. se zabývá obchodem s luxusním alkoholem. V úvodu práce bych chtěla přiblížit jejich značky, které nejsou celé veřejnosti zcela známé. Značné procento populace si kupříkladu pořád plete šampaňské víno se sektem a brandy s koňakem. Jedním z mých cílů je tedy poskytnout informace pro lepší rozlišování těchto pojmů. Historicky vzato má v České republice výroba a také spotřeba alkoholu tradici, tím pádem na český trh firma Moët Hennessy nepřišla ani jako první a ani zde nepůsobí jako jediná. Většinou Češi dávají přednost silným domácím producentům alkoholu, jako již tradiční Becherovce, Fernetu nebo různým malým moravským vinařstvím, nicméně v posledních letech narůstá zájem o zahraniční alkohol. Ráda bych také zanalyzovala metody a postupy zvolené touto zahraniční firmou při vstupu na český trh, které jsou výsledkem dlouholetého působení firmy na různých zahraničních trzích, a na schopnost firmy zúročit své předešlé zkušenosti z rozmanitých konkurenčních prostředí. Analýza těchto metod a postupů bude provedena na základě interních materiálů firmy, dostupné literatury a internetových zdrojů.

Cílem první kapitoly je charakterizovat firmu Moët Hennessy a její historický vývoj, zanalyzovat její organizační strukturu a hlavní cíle podnikání. V poslední řadě se budu soustředit na jednotlivé produkty z portfolia firmy Moët Hennessy. V rámci této části se především zaměřím na jejich charakteristické vlastnosti, které z nich dělají tak prvotřídní a luxusní alkohol.

Hlavním cílem druhé kapitoly je poskytnout analýzu obchodních a marketingových aktivit firmy Moët Hennessy na území České republiky. Neméně důležité je ale i zhodnocení úspěšnosti založení dceřiné pobočky na tomto území. V rámci této analýzy poskytnu také

pohled na organizaci firmy nejen v rámci České republiky, ale i v rámci regionu Střední, jižní a východní Evropy. K této kapitole se taktéž vztahuje první hypotéza, a to zda jsou firmou zvolené marketingové strategie na českém trhu efektivní.

Po úspěšném působení na českém trhu, se firma ve svých strategických záměrech rozvoje v rámci střední Evropy zabývá myšlenkou rozšířit oblast svého působení i na trh slovenský. Z toho vyplývá poslední cíl této práce, kterým je zhodnotit příležitosti a možnosti rozvoje na slovenském trhu.

Hypotézy

Zda jsou v současnosti používané marketingové nástroje efektivní

Zda je rozšíření firmy na slovenský trh vhodné a doporučené

1. Základní charakteristiky firmy Moët Hennessy

Firma Moët Hennessy je součástí skupiny LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton, která je světovým lídrem v oblasti luxusu. LVMH je francouzský koncern se sídlem v Paříži, který vznikl v roce 1987 fúzí módního domu Louis Vuitton a firmy Moët Hennessy. Společnost vlastní jedinečné portfolio přes 60 prestižních značek, s nimiž operuje v šesti různých odvětvích. Moët Hennessy patří do segmentu vín a destilátů. Název firmy tvoří jména producenta šampaňského Moët & Chandon a výrobce koňaků Hennessy. Firma se tedy zabývá výrobou a prodejem luxusního alkoholu. Mezi její produkty, kromě šampaňských vín a koňaků patří ještě whisky, vodka a vína.

1.1 Historie firmy a vývoj v čase

Vznik firmy Moët Hennessy se datuje rokem 1971, kdy došlo k fúzi dvou značek – Moët & Chandon a Hennessy. Nicméně její historie je mnohem starší a začíná v 1. polovině 18. století. Obě značky tehdy vznikly samostatně a stejně tak se i vyvíjely, až do roku 1971.

Moët & Chandon

Claude Moët, obchodník s vínem v Epernay (Francie), založil roku 1743 společnost Moët, jejíž původní název zněl Moët et Cie, tedy Moët a Spol. Zakladatelův vnuk, Jean-Remy Moët, byl vizionář s průkopnickým duchem, a rychlostí blesku transformoval tuto obchodní společnost na celosvětově rozšířenou luxusní značku. V roce 1792 rozšířil byznys koupí vinic hrabství Hautvillers, kde benediktýnský mnich Dom Pierre Pérignon pomocí zdokonalené dvojí fermentace vyráběl šampaňské. Jean-Remy Moët věřil, že šampaňské je především o požitku a udělal z něj univerzální symbol luxusu a potěšení. Prvním ambasadorem značky byla Madame de Pompadour, která dodávala šampaňské společnosti Moët na královský dvůr. 17. března 1814 Napoleon I. udělil Jean-Remy Moëtovi čestný řád Légion d'Honneur, za excelentní reputaci, kterou ve světě získal pro vína Francie. Díky spojitosti s Napoleonem společnost Moët měla portfolio prominentních klientů včetně ruského cara Alexandra II., rakouského císaře Františka II., královny Viktorie a mnoha dalších. Jméno "Chandon" bylo

přidáno v roce 1832, kdy Jean-Remy Moët odchází do důchodu a předává společnost svému synovi Victorovi Moët a svému zeti Pierre-Gabrieli Chandon de Briailles. V roce 1840 Chandon představil koncept Vintage, ročníkového vína, které poprvé vytvořil o 2 roky později. V 50. letech 20. století se do vedení firmy dostal Robert-Jean de Vogüé, který změnil rodinnou firmu na obchodní společnost. V roce 1962 se stali prvním šampaňským domem zaregistrovaným na francouzské akciové burze. Společnost udělala obrovský krok v roce 1971, kdy se spojila s producentem koňaků Jas Hennessy & Co., aby vytvořily Moët Hennessy. K tomuto rozhodnutí došlo kvůli statutu, který limitoval rozlohu vinic regionu Champagne na 34 000 hektarů. De Vogüé byl přesvědčen, že úrodná půda regionu bude kvůli vysoké poptávce po šampaňském vyčerpaná do roku 2000. A tedy se zdálo logické spojit se s Hennessy, které mohlo dodat Moëtu různorodost a stabilní budoucnost. Dnes je Moët & Chandon největším světovým producentem šampaňského, produkuje přes 26 000 000 lahví ročně.¹

Jas Hennessy & Co

Koňak Hennessy založil roku 1765 irský aristokrat Richard Hennessy, který sloužil jako kapitán ve francouzských pevnostech za vlády krále Ludvíka XV. Jako odměnu za své služby králi dostal, v již zmíněném roce 1765, pozemek ve městě Cognac ve Francii, kde se usadil a začal podnikat. První zásilka této eau-de-vie, vody života, putovala do Irska a Velké Británie. O rok později vyexportoval na 150 000 lahví koňaku Hennessy do francouzských kolonií. Po smrti zakladatele převzal firmu jeho syn James Hennessy, pod jehož vedením začala firma rapidně expandovat. James přejmenoval společnost na Jas Hennessy & Co, což je dodnes její oficiální název. Společnost vždy prosperovala zejména díky zahraničnímu obchodu a výjimkou nebyly ani zásilky do New Yorku. Aby byla zachována pořád stejná kvalita koňaku, je při jeho výrobě nesmírně důležitá práce vrchního míchače. V roce 1800 se jím u Hennessy stal Jean Fillioux a dodnes tuto pozici zastávají jeho potomci, prapraprapravnucci. Jedním z nejvýznamnějších představitelů firmy byl Maurice Hennessy, který stojí za celosvětově uznávanou klasifikací koňaků podle stáří, které se začalo užívat v roce 1865.

¹ Interní materiály firmy: firemní prezentace, www.lvmh.com, <http://eatlovesavor.com/moet-chandon-champagne/>

Nejvyšší jakost koňaku (obvykle označovaná XO – extra old) se používá od roku 1870, kdy byl tento druh koňaku uveden na trh. Hennessy byla první firmou vyrábějící alkohol, jenž koncem 19. století začala používat reklamu. Během 70. let 20. století se generálním manažerem firmy stal Kilian Hennessy, pátá přímá generace potomků zakladatele, který dovedl firmu k úspěšné fúzi s Moët & Chandon. V současnosti je Jas Hennessy & Co, se sídlem v Cognacu ve Francii, předním světovým výrobcem koňaku. Momentální roční produkce se pohybuje kolem 50 000 000 lahví ročně, což představuje 40% světové výroby. Tyto čísla z něj dělají největšího producenta koňaků na světě. Ve vedení firmy je v současné době již osmá generace rodiny Hennessy.²

V červnu roku 1987 došlo k fúzi mezi Moët Hennessy a Louis Vuittonem. Tato fúze respektuje autonomii každé firemní jednotky. Jelikož byl Moët Hennessy třikrát větší než Louis Vuitton, jeho prezident Alain Chevalier, se stal předsedou této nové holdingové společnosti.

V polovině 90. let se společnost soustředila hlavně na růst a expanzi, mezi lety 1996 a 1997 utratila přes 3 miliardy dolarů za akvizice. Suma zahrnovala i 180 nových butiků v Asii. Následující rok LVMH získalo Sephoru. Ačkoliv se společnost diverzifikovala a její operace rostly, mezi lety 1997 a 1998 musela čelit několika výzvám. Silně ji kupříkladu zasáhla asijská ekonomická krize, jelikož místní trh tvořil až 50% prodeje. Návrat k úspěchu však netrval dlouho, již v roce 1999 se společnost dostala zpátky na vrchol, její akcie stouply o 77 %, a prodeje zvýšily o 23% oproti předchozímu roku. Jak rostly prodeje, zvyšoval se i počet akvizic. V tomtéž roce LVMH založila divizi hodinek, která zahrnovala TAG Heuer, Zenith, Ebel a Chaumet.³

1.2 Organizační struktura

Skupina LVMH byla vytvořena roku 1987 fúzí společností Moët Hennessy a Louis Vuitton. V současnosti tato skupina vlastní přes 60 firem: 7 z nich s historií delší než dvě století, 23 starších sto let a 34 s působením přes 50 let.

² Interní materiály firmy: firemní prezentace a brožury, www.champagne.cz/cz/vinarstvi-hennessy-cognac

³ www.lvmh.com, <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-mo%C3%ABt-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>

Toto portfolio značek, jejichž jména jsou synonymy historie luxusu, obsahuje dědictví maloobchodního umu posledních tří století. Osm z těchto domů bylo v posledních letech označeno jako "Enterprise du Patrimoine Vivant", neboli Živé Dědictví Podnikání. LVMH je aktivní v šesti rozdílných obchodních odvětvích: Vína a destiláty, Móda a výrobky z kůže, Parfémy a kosmetika, Hodinky a šperky, Selektivní maloobchod a Média.⁴

Vína a destiláty

Jako světový leader v oblasti prémiových vín a destilátů má LVMH unikátní portfolio značek, v zastoupení Moët Hennessy. Tento bezkonkurenční seznam produktů symbolizuje kvalitu, věrohodnost a nenapodobitelný *art de vivre*. Mezi značkami řadícími se do portfolio tohoto odvětví můžeme najít: Ardbeg, Belvedere, Cape Mentelle, Cloudy Bay, Dom Pérignon, Glenmorangie, Hennessy, Krug, Moët & Chandon, Terrazas, Ruinart a Veuve Clicquot. V roce 2011 tvořilo toto odvětví 15% celkového příjmu firmy.⁵

Móda a výrobky z kůže

Průkopníkem tohoto odvětví byl Louis Vuitton, který je dnes vedoucí luxusní světovou značkou. Skupina módních značek obsahuje, kromě Louis Vuitton, i Dior, Donna Karan, Emilio Pucci, Fendi, Givenchy, Kenzo a Marc Jacobs. Sází tedy na talentované a kreativní návrháře, kteří svou prací výrazně zvyšují tržní podíl firmy. V roce 2011 bylo toto obchodní odvětví nejvýnosnějším segmentem LVMH, jeho tržby tvořily 37% celkových příjmů.⁶

Parfémy a kosmetika

Jako velký světový hráč na poli kosmetiky LVMH zahrnuje nejenom francouzské kosmetické domy, ale i prestižní italské, španělské a americké značky. Tento sektor se těší dynamickému rozvoji, a to hlavně díky produktům značek jako Dior, Givenchy, Guerlain či Emilio Pucci. V minulém roce se tento segment podílel na celkových příjmech 13%.⁷

^{4,5,6,7} Interní materiály firmy: časopis LVMH a www.lvmh.com

Hodinky a šperky

Toto odvětví představuje nejnovější přírůstek do rodiny LVMH a je vedeno hvězdnou značkou TAG Heuer. Ačkoliv je zatím s 8 % podílem na zisku nejméně vydělávajícím odvětvím této skupiny, v loňském roce zaznamenal významný růst a stále zvyšuje svůj podíl na trhu. Kromě již zmíněného TAG Heuer sem patří značky jako Dior, Chaumet či Zenith.⁸

Selektivní maloobchod

Tento segment pokrývá čtyři kouty světa. V odvětví parfémů a kosmetiky je to celosvětově rozšířená Sephora, v Tichomořské Asii na poli luxusního maloobchodu dominuje firma DFS a Le Bon zastupuje pařížský koncept obchodního domu. Přestože je u nás tento segment méně známý, celosvětově přispívá společnosti druhým největším příjmem, a to 27%.⁹

Média

Obchodní tisk společnosti Les Echos je základním kamenem LVMH mediálního sektoru. S denním tiskem, Les Echos webovými stránkami, magazínem Investir a dalšími tituly je Les Echos francouzskou vedoucí společností v oblasti byznys médií. Tento segment obsahuje i média z oblasti umění a kultury jako například rádio Classique a časopis Connaissance des Arts.¹⁰

Díky své vyvíjející se strategii a expanzi mezinárodní maloobchodní sítě (více než 3000 obchodů po celém světě) dosahuje LVMH od svého založení silného dynamického růstu. Jejich příjem za rok 2011 činil 23,7 miliardy eur, zaznamenal tedy nárůst o téměř 3 miliardy eur oproti předchozímu roku. Podle regionálního zastoupení se na příjmech nejvíc podíleli Asie (bez Japonska) 27 %, USA 22 %, Evropa (bez Francie) 21 %, Francie 12 % a Japonsko 8%.¹¹

^{8,9,10,11} Interní materiály firmy: časopis LVMH a www.lvmh.com

1.3 Hlavní hodnoty a cíle podnikání

Cílem skupiny LVMH je reprezentovat nejvyšší kvality “Art de vivre” po celém světě a být i nadále synonymem elegance a kreativity. Jejich produkty a kulturní hodnoty, které ztělesňují, spojují tradici a inovaci.

Pět priorit odráží základní hodnoty firmy, s ohledem na cíle, které jsou sdílené všemi zainteresovanými subjekty:¹²

- Být kreativní a inovativní
- Mít za cíl znamenitost produktů
- Posilovat image značek se zaníceným odhodláním
- Jednat jako podnikatelé
- Snažit se být nejlepší ve všech činnostech

Být kreativní a inovativní

Jednotlivé firmy skupiny LVMH jsou povinné rozvíjet a zvyšovat své kreativní možnosti. Jejich dlouhodobý úspěch má původ v kombinaci umělecké kreativity a technologické inovace: vždy byly a vždy i budou především tvůrci. Jejich schopnost přilákat nejlepší tvůrčí talenty a umožnit jim vytvořit špičkové návrhy je životní mízou společnosti. To stejné platí i pro technologické inovace. Úspěch nových produktů, hlavně v oboru kosmetiky, spočívá bezvýhradně ve výzkumech a vývojových týmech. Tato dvojí hodnota, kreativita a inovace, je prioritou všech firem v rámci LVMH. Je to základní kámen jejich trvalého úspěchu.

Mít za cíl znamenitost produktů

Firmy věnují největší pozornost každému detailu a zaručují úplnou dokonalost svých produktů, které symbolizují ušlechtilost tradiční dovednosti. Firmy LVMH by nikdy neměly zklamat své zákazníky, ale neustále je překvapovat kvalitou, odolností a vzezřením svých produktů. A především by nikdy neměly dělat kompromisy, co se kvality týče, protože

¹² www.lvmh.com

zákazníci nevidí nic jiného, než kvalitu. Hon za dokonalostí jednoduše přesahuje hranice kvality, začleňuje i rozložení a lokalitu obchodů, prezentaci jednotlivých položek a schopnost přijmout zákazníky, jakmile vstoupí do obchodu.

Posilovat image značek se zaníceným odhodláním

Značky spadající pod LVMH se těší jedinečné pověsti. Bez této aury, speciální dimenze, která poněkud vzdoruje logice, a jenž přetváří realitu, by Dior nebyl Diorem, Louis Vuitton nebyl Louis Vuittonem a Moët by nebyl Moëtem. Síla jednotlivých značek je součástí dědictví společnosti LVMH, vybudovat jejich image trvalo roky a často i desetiletí. To vše je nenahraditelnou předností, jejíž hodnota je nevyčíslitelná. Z těchto důvodů firmy uplatňují nejprísnější kontrolu nad image značky. Každý prvek komunikace s veřejností (oznámení, projevy, zprávy) je, jako by mluvila sama značka. Také v této oblasti není absolutně žádný prostor pro kompromisy.

Jednat jako podnikatelé

Organizační struktura společnosti je decentralizovaná, což podporuje efektivnost, produktivitu a kreativitu. Tento typ organizace je tedy vysoce motivující a dynamický, podporuje individuální iniciativu a nabízí opravdovou zodpovědnost. Toto všechno vyžaduje vysoce výkonné týmy s podnikatelským nadáním. Podnikatelský duch požaduje od manažerů kombinaci zdravého rozumu, tvrdé práce, pragmatizmu, efektivnosti a schopnosti motivovat lidi k dosahování ambiciózních cílů.

Snažit se být nejlepších ve všech činnostech

Poslední, byť ne nejmenší z ambicí je být nejlepší. V každé firmě se výkonné týmy soustavně snaží být lepší, nebýt nikdy úplně spokojený, vždy rozšiřovat svoje schopnosti, zlepšovat kvalitu odvedené práce a přicházet s novými nápady. Společnost LVMH podporuje ducha, žízeň po pokroku, mezi všemi zúčastněnými segmenty.

V roce 2010 LVMH oficiálně přijala Pravidla Chování, aby ustanovila základní principy jednání, které by měly provázet společnost v každodenní obchodní činnosti. LVMH má globální dimenzi a svět, v němž operuje, se rapidně mění. Pravidla Chování, v kontextu tohoto neustále se rozvíjejícího podnikání, představují společné měřítko, zajišťující individuální iniciativu a obrovský soulad, v postupech jednotlivých firem v rámci LVMH po celém světě.

1.4 Portfolio značek

1.4.1 Šumivá vína

Jak už z názvu vyplývá, jedním z hlavních produktů Moët Hennessy, je šampaňské. Šampaňské, jako nejznámější šumivé víno světa, bývá často laickou veřejností ztotožňováno se sektem. Hlavní rozdíl mezi šampaňským a sektem je v oblasti původu a technologie výroby. Šampaňské pochází pouze z Francie, z regionu Champagne, z vinic o rozloze 34 000 hektarů. Zatímco sekt může být vyroben v jakékoliv oblasti na světě. Champagne je nejseverněji situovaným vinařským regionem, a právě tato charakteristika, v kombinaci s křídovými půdami, mu dává jeho typickou, trochu nakyslou chuť.

Historie šampaňského sahá do roku 1670, k slepému benediktinskému mnichu, který se jmenoval Dom Pierre Pérignon. Pérignon byl vrchním sklepmistrem v opatství Hautvillers nedaleko Remeše, hlavního města Champagne. Šampaňské bylo vynalezeno náhodou, když se Pérignonovi nepovedlo dokončit fermentaci, před stáčením vína do lahví. Během studené zimy zůstaly kvasinky, a tedy i fermentace, v lahvích nečinné. S příchodem jara se ale kvasinky v lahvích začaly ohřívat a jejich fermentace vyústila v produkování oxidu uhličitého, který zůstal uvězněn v lahvích. Celý tento proces způsobil, že lahve vína začaly explodovat. Pérignon vzal jednu, která byla ještě nedotčená, a napil se z ní. Ve svém úžasu, prohlásil, že pije hvězdy.

Dnes se proces výroby nazývá "Méthode Champenoise", šampaňská metoda. S četnými, přesně stanovenými pracovními kroky je výroba šampaňského jednou

z nejkomplexnějších v celém vinařském světě.¹³ Šampaňské se nevyrábí z jedné odrůdy vína, ale je výsledkem *blendování*, tedy míchání tří různých odrůd:

- **Pinot Noir** – tmavé bobule, ale světlé šťáva. Propůjčuje vínu charakteristickou strukturu, tělo a sílu.
- **Pinot Meunier** – tmavé bobule, bílá šťáva. Dává vínu ovocnou koncovku.
- **Chardonnay** - bílé bobule, světlá šťáva. Vínu dodává svěžest, eleganci a delikátnost.

Poměr plochy pěstování jednotlivých odrůd je Pinot Noir 37%, Pinot Meunier 37% a Chardonnay 26%. Důležité je dodat, že bobule se sbírají pouze ručně, mechanický sběr je zakázán, aby nedošlo k předčasnému pohmoždění a stlačení hroznů. Jednotlivé odrůdy se lisují odděleně, totéž platí i o výrobě vlastních vín. *Blendují* se až hotová vína.¹⁴ Po vylisování dochází k první ze dvou fermentací, takzvané alkoholové fermentaci. Během tohoto procesu, klíčové chemické reakci ve výrobě vína, se vylisovaná šťáva proměňuje v tiché víno. Dalším krokem metody je *asambláž*, odborný pojem pro techniku *blendování* jednotlivých vín. Cílem je získat každý rok identický produkt. Poté co je *La Cuvée*, *asambláž* vín, hotová, přidají se cukr a kvasinky. Celá směs se dá do lahví z tlustého skla a uzavře se víčkem. Lahve jsou dány do studeného sklepa v horizontální poloze. V této fázi dochází k druhé fermentaci, která je klíčovým procesem pro výrobu šampaňského. Zajímavé na této fermentaci je, že probíhá v uzavřených lahvích, na rozdíl od první fermentace, ke které dochází v obrovských nerezových tancích s kontrolovanou teplotou. Přidané kvasinky pomalu fermentují, produkují alkohol a oxid uhličitý. Jelikož jsou láhve uzavřené, oxid uhličitý nemůže uniknout, čímž dochází k tvorbě bublinek. Jak fermentace pokračuje, buňky kvasinek odumírají a po 6 týdnech je fermentace dokončená. Nicméně šampaňské potřebuje několik let zrát. Nejlepší a nejdražší šampaňské zraje pět, devět, patnáct až dvacet jedna let. Avšak minimální délka zrání je stanovena na patnáct měsíců. Když je proces zrání dokončen, odumřelé buňky kvasinek jsou odstraněny procesem zvaným *riddling*.

¹³ DOMINÉ, André, Eckhard SUPP a Fedor MALÍK. *Víno*. 2., upr. vyd. Překlad Jaroslava Burkertová. Praha: Slovart, 2008, 928 s. ISBN 978-80-7391-105-8.

¹⁴ Interní materiály firmy: firemní prezentace

Jednotlivé lahve jsou uloženy vzhůru dnem do držáku, pod úhlem 75°. *Riddler*, člověk zodpovědný za tuto část procesu, každý den ručně pootočí všechny lahve ve stojanech o 1/8 otočky. Tato procedura posouvá odumřelé kvasinkové buňky do hrdla láhve, odkud jsou následně odstraněny. Technika odstraňování odumřelých buněk je následující. Lahve jsou drženy vzhůru dnem, zatímco je hrdlo láhve zmrazeno. Zátky lahví jsou pak odstraněny a tlak způsobený oxidem uhličitým vytlačí zmrzlé buňky z láhve, nechávajíc za sebou jen čisté šampaňské. V tomto bodu procesu dochází k *dosage*, do šampaňského se přidává směs bílého vína a cukru, aby byla upravena sladkost chuti a doplněna láhev. Lahve jsou pak zakorkované a na další tři měsíce uloženy do sklepa, aby byl vytvořen 100% homogenní produkt. A úplně poslední fází celého složitého procesu je očištění lahví, nalepení etiket, zabalení lahví a jejich odvoz do obchodů po celém světě.¹⁵

Do portfolia šumivého vína firmy Moët-Hennessy patří tyto značky:¹⁶

- Moët & Chandon
- Veuve Clicquot
- Dom Pérignon
- Ruinart
- Krug
- Mercier

Ze všech těchto značek bych ráda přiblížila jen jednu, a to Veuve Clicquot. Ráda bych nejprve zdůvodnila svůj výběr. Mezi nejvýznamnější značky portfolia patří Moët & Chandon, Veuve Clicquot a Dom Pérignon. Oba pánové, jak Moët, tak i Pérignon už nějaký prostor v této práci dostali, a tak bych se ráda zaměřila na jedinou dámu, vdovu Clicquotovou, v této mužské společnosti. Dalším, a pro mě i významnějším, důvodem výběru je fakt, že jsem osobně navštívila část Champagne, kde vdova Clicquotová žila a působila. Měla jsem tu možnost zúčastnit se prohlídky podzemních sklepů v Remeši, v nichž zraje šampaňské této značky, chutnala jsem jednotlivé odrůdy, ze kterých se šampaňské *blenduje* a dokonce jsem navštívila i místní archiv se spoustou dobových dokumentů týkajících se obchodních záležitostí vdovy Clicquotové.

¹⁵ STELLA, Alain. *French Wine Chateaux Distinctive Vintages and Their Estate*. Paris: Flammarion, 2012, 276 s. ISBN 978-2-08-020137-9.

¹⁶ www.lvmh.com

Veuve Clicquot

Veuve Clicquot je jediné šampaňské, které je spojováno s jednou specifickou barvou – výrazně žlutou, až oranžovou. Tato barva, poprvé použita na etiketě v druhé polovině 19. století, v sobě obsahuje vitalitu, energii a dynamičnost. V podstatě, její harmonické propojení síly a delikátnosti je charakteristické nejenom pro toto šampaňské, ale i pro samotnou vdovu Clicquotovou.¹⁷

Madam Clicquotová se narodila jako Barbe Nicol Ponsardin. V roce 1798 se však provdala za François Clicquot, obchodníka se stejnojmenným šampaňským. François zemřel roku 1805 a vdova Clicquotová se rozhodla po něm byznys převzít. V té době to vyžadovalo velkou dávku odvahy a troufalosti, pro mladou ženu a matku, stát se hlavou podniku působícího na silně konkurenčním trhu. V roce 1810 změnila jméno společnosti z Clicquot na Veuve (vdova) Clicquot Ponsardin, což má za následek, že se tato značka stala nejstarším nositelem ženského jména. V roce 1811 nad regionem Champagne proletěla kometa, což bylo pro mnohé znamením excelentního ročního sběru. Madam Clicquotová využila příležitosti a použila hrozny z tohoto „kometového sběru“ k tvorbě *Vintage*, ročníkového vína, které rozšířilo excelentní reputaci Domu do celého světa. Symbol komety, jako šťastné hvězdy, zůstal v emblému značky dodnes. Další geniální tah předvedla tato dáma v roce 1814, kdy jako první začala exportovat své šampaňské do tehdy nepřátelského Ruska, které už několik let trpělo nedostatkem tohoto zboží. Rusko vdově vydělalo jmění, ročně tam dodávala přes 100 000 lahví. V honbě za dokonalostí a inovací, využila všech svých schopností a v roce 1816 vynalezla techniku *riddlingu*, který se v *Méthode Champenoise* používá dodnes. Dokázala taktéž vybudovat výjimečnou oblast pro pěstování vína, skládající se z 515 hektarů, nejlepších vinic v srdci Champagne. Pro své odhodlání a odvalu se mezi svými současníky stala známou jako Velká dáma Champagne.¹⁸

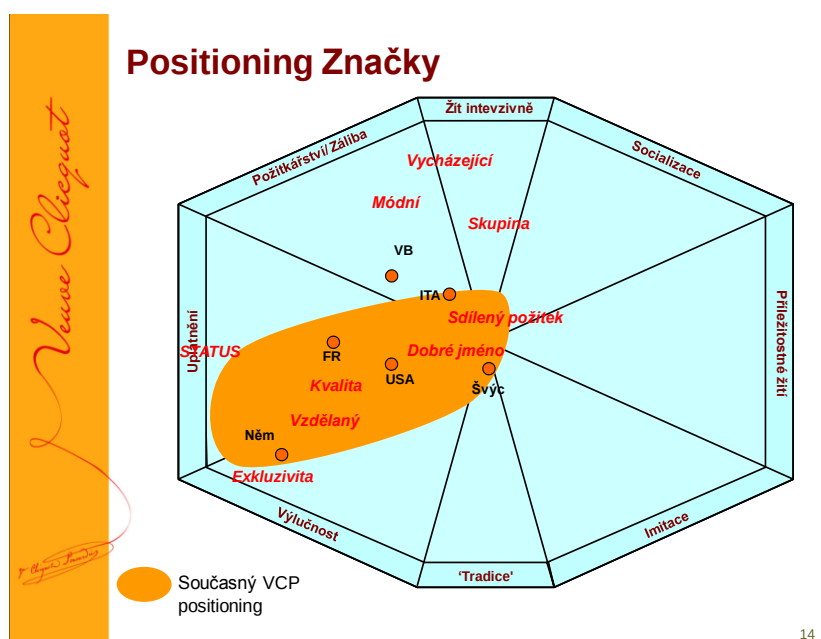
¹⁷ STELLA, Alain. *French Wine Chateaux Distinctive Vintages and Their Estates*. Paris: Flammarion, 2012, 276 s. ISBN 978-2-08-020137-9.

¹⁸ tamtéž, www.veuve-clicquot.com, www.lvmh.com

Produktová škála Veuve Clicquot se skládá z: ¹⁹

- **Yellow Label** – jenž je vlajkovou lodí značky
- **Vintages** – speciální ročníková vína
- **La Grande Dame** – prestižní Cuvée uvedená na oslavu 200ho výročí založení šampaňského Domu Veuve Clicquot

Graf č. 1 Positioning značky Veuve Clicquot



Zdroj: Interní prezentace firmy

Vizí této značky je být vždy luxusním Domem, celosvětově známým jako symbol elegance, vášně a odvahy.

1.4.2 „Tichá vína“

Rozmanitost, objevování, výjimečnost a požitek jsou čtyřmi principy stojícími za kolekcí vín, tvořících vinařskou divizi Estates & Wines firmy MoëtHennessey. Vína, která jsou součástí jedinečného portfolia, pocházejí z celkem 1 800 hektarů vinic z celého světa. Vinařské oblasti patřící pod LVMH se nacházejí v Argentině, Brazílii, USA, Španělsku, Austrálii a na Novém Zélandu. Do portfolia tichých vín se tedy řadí tyto značky: ²⁰

¹⁹ Interní materiály firmy – firemní prezentace,

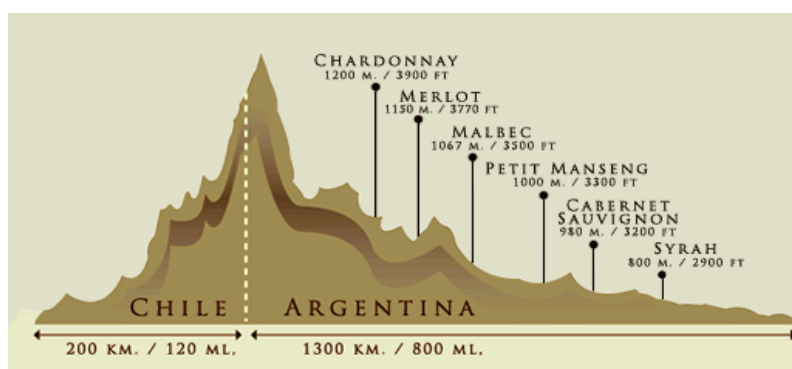
²⁰ www.estates-and-wines.com

- Cheval des Andes
- Terrazas de los Andes
- Numanthia
- Cloudy Bay
- Cape Mentelle
- Newton Vineyard
- Chandon

Terrazas des Andes

Terrazas des Andes se pěstují v oblasti Mendoza, v argentinských Andách, která je velmi jedinečná kombinací různých nánosových půd, vzniklých erozí andských hor. Terasy se rozkládají v nadmořské výšce 600 až 1 500 metrů. Každá odrůda vína, prestižní Malbec, Cabernet Sauvignon, Torrentes a Chardonnay, se pěstuje v nejvhodnější nadmořské výšce, aby byly zajištěny optimální podmínky pro každou z odrůd. Tato oblast je charakteristická kontinentálním klimatem bez oceánského vlivu: dny jsou teplé a suché a noci studené, což umožňuje hroznům pomalu dozrávat. Vína mají díky tomu ovocný charakter, přírodní svěžest a elegantní koncovku. Oblast Mendoza zvláště sedí hroznům odrůdy Malbec, které sem byly přivezeny z Bordeaux před 160 lety. Kromě Malbecu jsou unikátní i hrozny Torrontes, které kromě Argentiny nikdy jinde nerostou. Považované za jedno z nejlepších vinařství na světě jsou Terrazas des Andes vedoucím jménem v super-prémiových vínech.²¹

Graf č.2 Ideální nadmořská výška pěstování odrůd v Andách



Zdroj: www.terrazasdelosandes.com

²¹ www.terrazasdelosandes.com

Cape Mentelle

Založeno roku 1970, Cape Mentelle, je jednou z nejstarších vinic z oblasti Margaret River. Tento malý, ale prémiový vinařský region, se nachází v jihozápadním cípu Austrálie. Cape Mentelle vlastní v tomto regionu přes 150 hektarů vinic. Hlavními odrůdami jsou Cabernet Sauvignon, Semillon, Sauvignon Blanc a Shiraz. Půda v Margaret River je složená z rozložené žuly s vysokým obsahem štěrku bohatého na železo. Oblast je situovaná pět kilometrů od Indického oceánu v nadmořské výšce 500 metrů nad mořem, takže hlavní dopad na zdejší klima má oceán, který udržuje přes den počasí chladné a v noci teplé. Tyto ideální podmínky dovolují Cape Mentelle produkovat vína excelentní kvality, která jsou svým charakterem podobná vínům z oblasti Bordeaux. Nesnaží se však vína z Bordeaux imitovat či napodobovat. Naopak, jejich snahou je využít to nejlepší, co vědí o Bordeaux a uplatnit to v tomto regionu. Chtějí produkovat vína se strukturou a intenzitou Bordeaux ale s výraznějším a lépe definovaným ovocným charakterem a zachovat přitom individuální nuance mezi jednotlivými vinicemi Margaret River. V letech 1983 a 1984 vyhrál jejich Sauvignon Blanc prestižní australskou vinařskou soutěž Jimmy Watson Memorial Trophy.²²

1.4.3 Destiláty

Portfolio destilátů firmy Moët Hennessy neobsahuje pouze koňak Hennessy, ale i další exkluzivní destiláty vysoké kvality:²³

- Belvedere
- Glenmorangie
- Hennessy

Nejvýraznějším destilátem je samozřejmě koňak Hennessy, nicméně bych ráda přiblížila i další produkty z této kategorie, které jsou na českém trhu méně známé. A to tak, že začnu tím méně významným z této oblasti a koňak si nechám jako nejdůležitější na konec celé této kapitoly.

²² www.capementelle.com.au,

²³ www.lvmh.com

Belvedere

Belvedere je nejlepší světovou značkou mezi luxusními vodkami. Je vyráběna v Polsku, stejným způsobem jaký se zde používá již více než 600 let. K její výrobě se používá Dankowské zlaté žito, rostoucí na Mazowieckých pláních v Polsku, v kombinaci s čistou artézskou vodou, z jejich vlastních studní. Toto žito bylo vybráno pro jeho vysoký obsah škrobu a jemnou, osobitou chuť. Během procesu výroby prochází vodka čtyřmi destilacemi, což je optimální počet k vylepšení její jemné a čisté koncovky s nádechem sladkosti. Belvedere nevyrábí pouze čistou vodu, ale i různé druhy vódek ochucených. Mezi nejoblíbenější příchutě patří citrusová a pomerančová. Charakteristické pro tuto značku je, že vodu neochucuje pomocí sirupů nebo přidáním aroma, ale používá k tomu postup zvaný macerace. Je to ojedinělý proces, který žádná jiná firma nepoužívá. Macerace je proces extrahování vonných olejů z kůry vybraného ovoce, jejich ponořením do lázně z Belvedere vódky. Tento proces trvá 1 -3 týdny, během kterých je lázeň pravidelně promíchávána, aby byl získán extrakt dobré chuti. Belvedere znamená krásná na pohled, což v naprostém souladu s designem lahve. Zvětšující efekt Belvedere, prezidentského paláce obklopeného zasněženými stromy, je kultovní mistrovské dílo.²⁴

Glenmorangie

Glenmorangie je jeden z nejslavnějších a nejrespektovanějších výrobců a prodejců skotské whisky na světě. Palírna byla založena již roku 1843 ve skotské vysočině na pobřeží Dornoch Firth a produkuje čistou jednosladovou whisky, která se vyrábí jen ze tří ingrediencí: vody bohaté na minerály, ječmene a kvasinek. Základním produktem je Glenmorangie original, která zraje deset let. Zajímavostí je, že pro výrobu whisky používají nejvyšší kotle ve Skotsku, jenž jsou vysoké 5,14 metrů. Tyto kotle mají tvar labutího krku, což má za následek, že jen ty nejlehčí a nejčistší výpary jsou schopné vystoupat až nahoru a vysrážet se do destilátu a dodat tak této whisky ucelenost a vrstvenou chuť. Pro zrání whisky, které trvá až deset let, používají v Glenmorangie výhradně dubové sudy, které ale využijí maximálně dvakrát. Tyto sudy jsou vyráběné v Missouri, v USA z bílého dubu a předtím v nich byl

²⁴ Interní firemní materiál: Belvedere Handbook: The Art of Luxury Vodka, 2007, www.belvederevodka.com

skladován burbon. V Glenmorangie totiž nikdy nepoužívají nové, ještě nepoužité sudy. Glenmorangie je průkopníkem v extra zrání whisky. Po 10 letech zrání v amerických sudech z bílého dubu, dávají zrát whisky na další 2-3 roky do sudů, které předtím obsahovaly sherry, portské víno nebo sauternes.²⁵

Hennessy

Jak již bylo zmíněno výše, v historii této značky, koňak Hennessy byl založen v roce 1765 irským aristokratem Richardem Hennessy. Dnes je Hennessy nenapadnutelným lídrem mezi koňaky, který ročně prodává více než 50 milionů lahví po celém světě. Jeho V.S., V.S.O.P., Fine de Cognac, X.O., Paradis a Richard Hennessy jsou nosnými pilíři v řadě produktů, jež jsou jak ukazatelem výjimečnosti, tak i ikonami dokonalosti a luxusu.²⁶

Laická veřejnost často zaměňuje pojmy koňak a brandy. Nutno říci, že koňak je vlastně nejznámějším typem brandy a základní surovinou pro jejich výrobu jsou hrozny bílé vinné révy. Aby se destilát směl označit jako koňak, musejí být splněny přísné podmínky stanovené BNIC (Bureau National Interprofessionel du Cognac, tedy Národní Meziprofesní Úřad Koňaku). Těmito kritérii jsou:

- Hrozny musí pocházet z vinic v okolí města Cognac v západní Francii (tuto podmínku stanovil francouzský zákon již v roce 1909)
- Destilát musí být vyroben pouze z bílých odrůd Ugni Blanc, Folle Blanche nebo Colombard
- Zrání v dubových sudech, přičemž proces zrání musí trvat nejméně 2 roky²⁷

²⁵ Interní firemní materiály – firemní prezentace, www.glenmorangie.com

²⁶ www.lvmh.com

²⁷ PESSEY, Christian. *The little book of cognac*. Paris: Flammarion, 2002. ISBN 20-801-1075-6.

Graf č.3 Mapa Cognacu s vyznačenými vinicemi, *cru*



Zdroj: brožurka Hennessy

Hennessy k výrobě svých koňaků využívá lehce ovocných odrůd Ugni Blanc, které se nejlépe hodí k dvojí destilaci v měděných kotlích. Stejně jako v případě výroby šampaňského se z hroznů nejdříve vyrábí víno. Hotové víno se pak zahřívá v destilačním měděném kotli, kde se mění na krystalicky čistý destilát, kterému se v odborné terminologii říká eau-de-vie.²⁸ Aby se zajistila různorodost aroma, jsou vybírány pouze eau-de-vie z nejlepších *crus*, vinic, regionu (Grand Champagne, Petite Champagne, Borderies a Fins Bois). Eau-de-vie se poté ukládá ke zrání do potměných sklepů, přičemž zrání může trvat až několik generací. Zajímavostí určitě je, že ke zrání se používají pouze sudy vytesané ze stoletých dubů z čistě francouzských lesů. Doba zrání je různá, některé eau-de-vie zrají sedm, osm či třicet let. Ovšem raritou nejsou ani takové, které potřebují více času. Jsou i eau-de-vie, které zrají sto až dvě stě let. Akronymy a zkratky typu V.S., V.S.O.P. či X.O. mimo jiné udávají, jak dlouho daný koňak zraje. Během zrání dochází k zvláštnímu jevu, zvanému andělská daň, při kterém dochází k samovolnému odpařování alkoholu, přes póry dubových sudů. Roční úbytek odpařování činí přibližně 2-3 %, což ve skutečnosti je mnohem více, než jen zanedbatelný podíl. Po přepočtu na lahve dosahuje andělská daň kolem 27 milionů lahví ročně nebo, v jiném vyjádření, tři a půl násobek celé francouzské spotřeby koňaků.

²⁸ Interní materiály: brožurka Hennessy a <http://www.hennessy.com/en-eu/maison-hennessy/savoir-faire>

Průvodním jevem andělské daně jsou zdi sklepů, v nichž sudy odpočívají, potažené černou plísní (*Torula compniacensis*), která se živí alkoholovými výpary.²⁹ Po ukončení procesu zrání dochází k *blendování*, tedy míchání eau-de-vie. Již dvě století se sedm generací jedné rodiny, Fillioux, stará o *blending* koňaku Hennessy. Nakonec celý proces uzavírá lahvování koňaku a jeho distribuce po celém světě.

Do produktové škály Hennessy patří:

- Hennessy V.S. - je komponován ze 40 eaux-de-vie starých dva až osm let
- Hennessy Fine de Cognac - je směsí 60 eaux-de-vie se stářím čtyři až sedm let, které zrají v starých sudech, a tak si uchovávají původní ovocno-květinový charakter
- Hennessy X.O. - je kompozice 100 eaux-de-vie starých i třicet let
- Hennessy Paradis - je výjimečná kompozice více než 100 eaux-de-vie starých přes sto třicet let. Je charakteristický neobyčejným složením a bohatou různorodostí aroma: kardamonu, skořice, kandovaného ovoce a šípkové marmelády
- Richard Hennessy - prestižní koňak s více než stovkou výjimečných eaux-de-vie ve stáří až přes dvě stě let.³⁰

Vedle neuvěřitelného obchodního úspěchu, hraje koňak Hennessy jedinečnou roli ambasadora francouzského art de vivre po celém světě.

^{29, 30} PESSEY, Christian. *The little book of cognac*. Paris: Flammarion, 2002. ISBN 20-801-1075-6., Interní materiály: brožurka Hennessy

2. Aktivita firmy na trhu ČR

Firma Moët Hennessy Czech republic s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla dne 7. prosince 2007. Hlavním předmětem podnikání firmy je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Ekonomická činnost firmy je klasifikována jako nesespecializovaný velkoobchod a ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách. Jediným společníkem firmy je Moët Hennessy International, se sídlem ve Francii, a mateřskou společností celé skupiny je Moët Hennessy Louis Vuitton S.A. Mezi Moët Hennessy Czech republic a mateřskou společností není uzavřena ovládací smlouva, firma je tedy součástí konsolidačního celku skupiny LVMH.³¹

2.1 Vstup na trh ČR

Oficiálně firma Moët Hennessy vstoupila na český trh, a začala na něm působit, 1. dubna roku 2008. To ovšem neznamená, že by její produkty nebyly na českém trhu předtím k dostání. Před zahájením vlastního podnikání v České republice, tedy do roku 2007 zde fungoval prostředník. Produkty firmy Moët Hennessy distribuovali prostředníci Brown Forman a Global Wines. Obecně bývá jeden (někde dva) prostředníci zároveň působící v jedné krajině. Zlomem, který udává, jestli je pro mateřskou společnost výhodnější prostředník nebo založení vlastní dceřiné společnosti, je tzv. kritická hranice. Tato kritická hranice označuje bod objemu prodeje, při kterém jsou čisté tržby vyšší než součet potenciálních fixních a variabilních nákladů vyplývajících ze založení dceřiné společnosti. Důvodem přísného dodržování kritické hranice je, že založení vlastní pobočky je finančně mnohem nákladnější než využívání služeb prostředníka. Nutno zmínit, že z hlediska financí je krátkodobý efekt založení dceřiné společnosti negativní, z důvodů vysokých počátečních nákladů, nicméně z dlouhodobého finančního hlediska je efekt tohoto kroku pozitivní. Důvodem toho je, že po vstupu dceřiné společnosti na daný trh, se razantně zvyšuje její podíl na konkrétním trhu i prodej jejich produktů. Zásadním rozdílem mezi dceřinou společností a prostředníkem spočívá v jejich portfoliu. Dceřiná společnost má ve svém portfoliu pouze

³¹ Účetní závěrka firmy

produkty mateřské společnosti, což je v případě firmy Moët Hennessy 13 značek. Naproti tomu prostředník distribuuje škálu 40 až 50 značek, což znamená, že má ve svém portfoliu většinou i konkurenční produkty. Po založení vlastní pobočky se ukončí smlouva s prostředníkem, který její produkty sice může dále distribuovat, ale musí je nakupovat výhradně od dceřiné společnosti. V případě České republiky, po založení vlastní pobočky v roce 2008, Brown Forman úplně přestal s distribucí produktů firmy Moët Hennessy. Global Wines s distribucí těchto produktů nepřestal, naopak, stal se jedním z důležitých zákazníků Moët Hennessy Czech republic s.r.o.

Dalším, neméně důležitým, důvodem otevření přímého obchodního zastoupení bylo, že český trh se výrazně proměnil. Šampaňská vína a koňaky si zde vydobily významné postavení, podařilo se jim vybudovat pevný a solidní základ, nastal tedy čas posunout celý byznys o stupeň výš a soustředit se na další rozvoj. Bylo jen logickým vyústěním situace, že se společnost LVMH rozhodla mít budoucnost svých produktů stoprocentně pod kontrolou a řídit ji ve svém rámci. Zvyšování životní úrovně v České republice skrývá pro firmu, jež se specializuje na prodej luxusního alkoholu, velký potenciál. Obrovskou příležitostí, podle odborníků, byl také nastupující trend nové generace mladých zákazníků s vysokými příjmy, kteří rádi experimentují a dopřávají si prestižní značkové produkty.³² Díky přímému obchodnímu zastoupení se rozšířilo portfolio produktů společnosti na českém trhu. Do jejího sortimentu postupně přibyla skotská single malt whisky Glenmorangie a Ardbeg.

Další zajímavou kategorií, která byla po vstupu firmy na trh novinkou, je kolekce tzv. luxusních tichých vín. Vedle nových produktů se přímé zastoupení promítlo i do vzájemných vztahů se zákazníky, do osobního přístupu a pružnější spolupráce. Díky jasně vyhraněnému portfoliu vzniklo více prostoru pro precizní práci s jednotlivými značkami, pro intenzivní podporu prodeje či vzdělání a školení zástupců gastronomického prostředí.

³² Interní materiály firmy: rozhovor se Scott Watsonem

Porovnání výhod a nevýhod prostředníka a dceřiné společnosti

(z pohledu společnosti LVMH)

Obě varianty mají samozřejmě své výhody a nevýhody. Není to tak, že by se dala jednoznačně určit absolutní výhoda či nevýhoda jedné z těchto možností. Obecně to funguje tak, že než se v dané krajině dosáhne určitého obratu prodeje vlastních značek, tzv. kritické hranice, je pro společnost LVMH výhodnější prostředník. Důvodem tohoto opatření je, že prostředník je méně nákladný. Zisk z jeho činnosti se uvádí jako rozdíl tržeb z nákupu prostředníka a reinvestice. Reinvestice je část tržeb, která jde do marketingových fondů společnosti a následně prostředníkovi na podporu značek a implementaci marketingovým strategií. Naproti tomu dceřiná společnost je podstatně nákladnější než prostředník. Zisk z její činnosti se vypočítá jako rozdíl čistých tržeb a součtu fixních a variabilních nákladů. Jestli je tento rozdíl kladný, jsou-li čisté tržby vyšší než součet nákladů, je pro společnost výhodnější založit dceřinou pobočku. Je-li však rozdíl záporný, a čisté tržby jsou nižší než všechny náklady, je pro společnost z ekonomického hlediska výhodnější i nadále užívat služeb prostředníka.

Výhody prostředníka:

- Větší profitabilita na láhev
- Méně nákladné

Nevýhody prostředníka:

- Malé zaměření na produkty firmy Moët Hennessy, jelikož většinou distribuuje široké portfolio značek, včetně konkurenčních
- Menší důraz na distribuce, nejdou do ekonomicky méně výnosných obchodních kanálů
- Vyšší ceny → sami si dělají cenovou politiku a určují vlastní marži
- Méně lidí věnujících se značkám společnosti

Výhody dceřiné společnosti:

- Výrazně větší zaměření díky většímu počtu lidí

- Menší počet značek v portfoliu
- Větší distribuce, využívají potenciálu všech obchodních kanálů
- Nižší ceny → ceny jsou víc koordinovány v rámci Evropy
- Preciznější práce s jednotlivými značkami
- Intenzivnější podpora prodeje
- Pořádání školení, prezentací, ochutnávek

Nevýhody dceřiné společnosti:

- Je nákladnější pro mateřskou společnost → poměrně vysoké fixní náklady

2.2 Organizační struktura

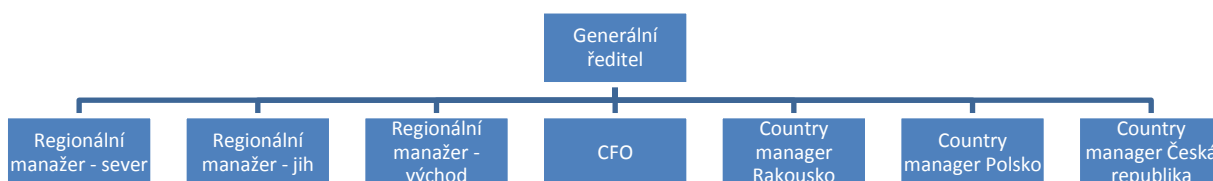
Moët Hennessy Czech republic s.r.o. patří do regionu Střední, jižní a východní Evropy, který vznikl ve stejném roce, ve kterém tato firma začala působit na českém trhu, tedy v roce 2008. V současné době pod tento region spadá dvacet jedna krajina: Česká republika, Polsko, Rakousko, Slovensko, Maďarsko, Slovinsko, Chorvatsko, Albánie, Makedonie, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Rumunsko, Turecko, Kypr, Řecko, Portugalsko, Gibraltar, Estonsko, Litva, Lotyšsko a Island. Nutno dodat, že ne všechny výše zmíněné krajiny byly součástí tohoto regionu od jeho vzniku. V této sestavě je region až od roku 2012. V původním seskupení chyběly: Rakousko, Kypr, Řecko, Turecko, Portugalsko, Gibraltar, Estonsko, Litva, Lotyšsko a Island.³³

Zlomovým rokem byl již několikrát zmíněný rok 2008, nejen proto, že oficiálně vznikl tento region, ale také proto, že se Moët Hennessy pro evropský region rozhodl založit první dvě vlastní pobočky v postkomunistické části Evropy. Těmito dvěma dceřinými společnostmi byly pobočky v Polsku a v České republice. Ve zbytku krajín byli, a dodnes fungují, výhradní prostředníci, kteří distribuují produkty firmy Moët Hennessy v souladu s globálními firemními standardy a principy, jež přizpůsobují pro konkrétní trhy. Na tomto místě je důležité zmínit, že prostředník nemusí být dlouhodobým statutem quo. Existuje předpoklad,

³³ Interní materiály firmy

že s rostoucím objemem prodeje, který dosáhne kritické hranice, se budou zakládat další dceřiné společnosti. Výhledově se tedy předpokládá, podle realizovaného obchodu, zakládání dalších vlastních poboček.

Graf č.4 Struktura vedení regionu



Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

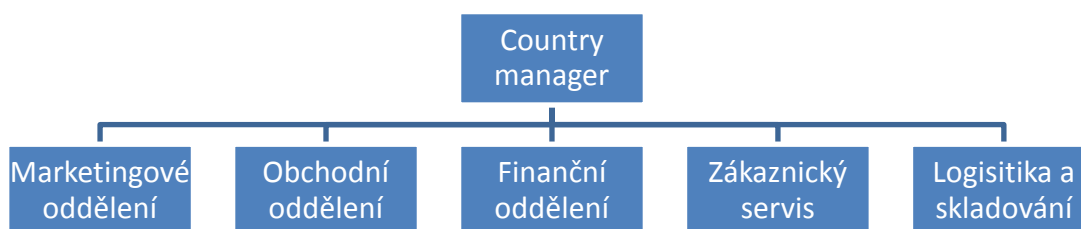
Region Moët Hennessy pro Střední, jižní a východní Evropu je organizován globálně. V jeho čele stojí jeden ředitel regionu: *general director* (generální ředitel). Pod sebou má CFO (hlavního finančního ředitele), tři regionální manažery, každého pro jinou část regionu, a tři *country managery* (ředitele dceřiných společností). Jeden má na starosti jižní a druhý východní oblast Evropy. Tento region, jako celek, má jedno vedení a udržuje společnou marketingovou strategii a sdílení *best practices* (nejlepší marketingové praktiky). Mezi jednotlivými krajinami regionu tedy probíhá vzájemná komunikace a spolupráce zejména v oblasti marketingu a marketingových strategií. Nicméně jednotlivé krajiny a části regionu jsou v zásadě samostatné a obchodní aktivity probíhají lokálně. Každá krajina tak funguje samostatně v oblasti svých financí, účetnictví a prodejních aktivit.³⁴ Vlastně se dá říci, že jednotlivé krajiny mají volnou ruku, při výběru obchodních postupů. Je to naprosto logický přístup, jelikož jednotlivé trhy se od sebe liší a každý trh má své specifika. Mimo to i zákazníci v různých zemích jinak reagují na různé obchodní a marketingové taktiky a strategie. To, co platí na zákazníky jedné země, nemusí mít zároveň očekávanou odezvu u zákazníků země jiné. Nutno ještě podotknout, že prostředníci mají v oblasti obchodních aktivit a postupů

³⁴ Interní materiály firmy

větší volnost než dceřiné společnosti. Prostředníci totiž nejsou součástí společnosti LVMH, mají s ní pouze uzavřenou smlouvu o obchodním zastoupení. Jako příklad uvedu teoretickou situaci, kdy by si společnost přála rozšíření prodejních míst v oblasti maloobchodních kanálů. Chtěla by, aby se její produkty prodávaly třeba v síti Tesco. Prostředník to ovšem může klidně odmítnout s odůvodněním, že do tohoto konkrétního řetězce, navrženého společností, nemá zájem dodávat produkty. Důvodem může být, že síť maloobchodů Tesco, která za zalistování nových produktů požaduje nemalou investici. Co se organizační struktury v rámci krajiny týče, záleží na tom, zda v dané zemi operuje prostředník nebo zda tam funguje vlastní pobočka v podobě dceřiné společnosti. V případě prostředníka je struktura naprosto jednoduchá. Obecně platí, že na jednom území působí jeden, někde dva, prostředníci. V případě České republiky zde před vznikem vlastní pobočky působili dva prostředníci: Brown Forman a Global Wines. Tito prostředníci fungují samostatně a nezávisle na sobě, obchodní aktivity jednoho nejsou vázány na obchodní aktivity druhého. Dceřiná společnost má vlastní strukturu: *country manager* (ředitel dceřiné společnosti), marketingové oddělení, obchodní oddělení, finanční oddělení, zákaznický servis a logistika. Oddělení financí podléhá CFO Regionu. Ostatní oddělení podléhají řediteli dceřiné společnosti. Každá dceřiná společnost je, co se týče počtu zaměstnanců, jinak velká. Je to dáno jednak rozlohou země, ale i jinými faktory: perspektivnost a nasycenost trhu, konkurence, náklady, doba působení atd.

Je asi zřejmé, že v Polsku, bude v rámci firmy pracovat více lidí než v České republice. Jen pro zajímavost uvádím, že na české pobočce pracuje 9 zaměstnanců, přičemž logistiku (dovoz, skladování a distribuci produktů), daňové poradenství a mzdový servis a merchandisingové služby mají zajišťované prostředníkem.³⁵

Graf č. 5 Struktura vedení dceřiné společnosti



Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

³⁵ Interní materiály firmy

2.3 Vývoj a rozvoj podnikatelských aktivit

Jak už bylo zmíněno výše podnikatelské aktivity firmy Moët Hennessy Czech republic, jako dceřiné pobočky mezinárodního konglomerátu LVMH, vycházejí z globálních strategií užívaných plošně v celé společnosti. Snahou všech však je rozvíjet a rozšiřovat obchodní aktivity a globální strategie přizpůsobit danému trhu. Zaměstnanci Moët Hennessy Česká republika neměl v začátcích snadnou práci. Po převzetí trhu dceřinou společností bylo potřebné změnit obchodní i marketingovou strategii. Přechod od obchodních a marketingových aktivit prostředníka k aktivitám vlastní pobočky usnadnily firmě definované strategie. Značky sice už měly vybudované své místo na trhu, ale bylo potřeba rozšířit prodejní kanály, začít pracovat na vztahu se zákazníky a dostat produkty této firmy do širšího povědomí.

Česká pobočka využívá jak přímé, tak i nepřímé, distribuce. Přímá cesta vede do oblasti maloobchodů, specializovaných prodejen, e-shopů a privátních zákazníků a prostřednictvím těchto článků ke konečnému spotřebiteli. Nepřímá distribuce využívá jako mezistupeň velkoobchody a Cash and Carry, které následně rozvázejí zboží do maloobchodů a do gastronomie.

Základní změnou strategie nové firmy bylo rozšíření distribuce a zavedení nových obchodních kanálů. Zatímco prostředník užíval jen některé z těchto kanálů a převážně ty, prostřednictvím kterých byl prodej méně náročný na čas i finanční prostředky, dceřiná společnost se rozhodla využívat nových obchodních kanálů a zvětšit tak oblast svého působení. Využívanými obchodními kanály jsou (seřazeny podle důležitosti):

1. Velkoobchod
2. Cash and Carry
3. Maloobchod
4. Specializované prodejny
5. Internetové obchody
6. Korporátní klientela
7. Přímí konzumenti³⁶

³⁶ Interní materiály firmy

Mezi nově využívané obchodní kanály patří především internetové obchody, specializované prodejny, korporátní klientela a přímí konzumenti. A jak je vidět na jejich pořadí, nepatří mezi postranní obchodní kanály. Právě naopak, jde o velmi silné články, které by bylo chyba opomenout. Jak zkušenost ukazuje, s rozvojem technologie, jsou internetové obchody pořád více navštěvované a jejich služby jsou více, než kdy jindy, využívány.

Specializované prodejny jsou taktéž novinkou a nutno dodat, že nadmíru úspěšnou. Jak je vidět v žebříčku, svým významem předčily dokonce i internetový obchod. Z těchto faktů se dá předpokládat, že zákazníci dávají pořád ještě přednost kamenným prodejnám. Výhodou specializovaných prodejen mimo jiné je, že v nich pracuje školený personál, který v případě potřeby dokáže poradit.

Pro společnost je důležitý i prodej přímým konzumentům a korporátní klientele. Většinou se jedná o prodej limitovaných edic, speciálních ročníků šampaňského, koňaků či vín. Tento prodej se týká produktů, které nejsou běžně k dostání, týká se tedy produktů s vysokou cenovou hladinou.

Další významnou změnou bylo zavedení intenzivní spolupráce s maloobchodem. Nejde jen o to, že se u nich produkty firmy Moët Hennessy začaly objevovat ve větším sortimentu, ale došlo i k rozšíření do dalších maloobchodních sítí. Rozšířilo se tedy jak portfolio značek, jež jsou k dostání v maloobchodech, tak i počet maloobchodních sítí, které produkty od Moët Hennessy prodávají. Když opět použiju příklad s Tescem, uvedeným již výše, bude situace vypadat následovně: mateřská společnost, se rozhodne, že by bylo vhodné uvést své produkty v maloobchodní síti Tesco. Vlastní pobočka je, na rozdíl od prostředníka, povinna rozhodnutí vyhovět. Je už jen na vyjednávacích schopnostech obchodníků firmy, jak výhodné podmínky zalistování dokáží vyjednat. Co se spolupráce s maloobchody týče, nejde jen o výše uvedené změny. Ke změnám došlo i na poli marketingové podpory produktů. Začaly se pořádat různé promoční akce na podporu prodeje a portfolio se rozšířilo o dárková balení, balení různých velikostí a tzv. *VAP value added packages* (balení s přidanou hodnotou). Jedná se o balení, která spotřebiteli přinesou nějakou přidanou hodnotu. Příkladem takového VAP balení může být lahev koňaku Hennessy prodávaná v balení s originálními koňakovými Hennessy skleničkami. Poprvé se na českém trhu objevily i různé velikosti

produktů této firmy jak miniatury, tzn. produkty v lahvích s malým objemem (0,2 l), tak i nadměru velké lahve.

Graf č.6 Velikosti lahví



Zdroj: Interní prezentace firmy

Od čtvrtinkové láhve (0,2 l)..... po Nabukadnezar (15 litrů)

S nástupem vlastní pobočky stoupla i míra používání merchandisingu v maloobchodě, jako dlouhodobé práce s prodejními místy a způsob vystavení zboží. Merchandising je proces, jehož cílem je najít optimální vystavení a doplnění sortimentu. Jeho služby v praxi zahrnují: úpravu zboží v regálech, úpravu displejů a jejich umístění, upevňování poutačů, instalaci plakátů, zastoupení výrobku, samostatné prezentace a úpravu cen zboží.³⁷

Tato firma prodává luxusní alkohol, který je třeba umět řádně prezentovat. A proto důležitým a ne tak často viděným krokem je školení sommelierů, barmanů a obecně pracovníků v gastronomii a speciálních prodejnách. Gastronomický personál je školen v tom, jak správně lahve skladovat a otevírat, jak a při jaké teplotě nalévat (týká se především šampaňského), umět doporučovat k jídlu nejvhodnější víno, umět víno představit a říci o něm pár slov. Součástí školení je i historie jednotlivých značek a informace o procesu výroby. Barmani se navíc učí míchat koktejly z koňaku podle speciálních receptů.

Globálním trendem, který se už objevuje i v České republice, jsou speciální menu. Jejich hlavním rysem je párování jídla s ročníkovými a šampaňskými víny. Ke každému chodu se podává jiné víno nebo šampaňské, vybrané tak, aby co nejvíce podtrhlo a zvýraznilo chuť pokrmu. Školení však nejsou pouze zástupci z oblasti gastronomie, ale i zaměstnanci speciálních prodejen. Většina zákazníků, kteří přijdou do specializované prodejny, nemá

³⁷ BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9

podrobný přehled o jednotlivých značkách a jejich konkrétních produktech. Proto zdejší personál musí být také vyškolen, aby dokázal zákazníkovi poradit a správně odpovědět na jeho dotazy. Nic neodradí náročného zákazníka specializované prodejny tolik, jako prodavač, který nic neví o produktech, jež prodává. Firma Moët Hennessy taktéž pro konzumenty pořádá různé prezentační akce. Na těchto akcích probíhá představování jednotlivých značek a produktů z jejich portfolia. Součástí prezentačních akcí je i ochutnávka prezentovaných produktů. Jestli je prezentován alkohol, který je součástí koktejlů, součástí akce může být i barmanská show. Na těchto akcích firma využívá služeb vlastních i globálních ambasadů značek. Tito ambasadoři procházejí důkladným školením, které probíhá ve Francii, v domech konkrétních značek. Na každou značku probíhá školení zvlášť, takže je běžnou praxí, že se ambasadoři specializují na konkrétní značky a ne na celé portfolio firmy.

Se založením dceřiné společnosti se změnila i cenová politika. Dlouhodobá cenová politika jednotlivých značek je teď daleko flexibilnější a transparentnější. Systém se totiž snaží mít jednotné ceny v těch krajinách, kde má vlastní pobočky. Což znamená, že ceny jsou mezi krajinami s dceřinými společnostmi srovnatelné. Rozdíl oproti cenové politice prostředníka je v tom, že prostředník si dělal cenovou politiku sám.

Změny v rámci podnikatelských aktivit se udály i v oblasti marketingu. V Moët Hennessy Česká republika působí dva *brand* manažeři (manažeři značky), díky nimž dochází k intenzivnějšímu rozvoji značek na českém trhu. Je to velký posun vpřed, poněvadž prostředník neměl ve svém portfoliu pouze produkty firmy Moët Hennessy, ale i konkurenční značky. Z důvodu, že jeho portfolio obsahovalo větší množství značek, kolem 40 až 50, nebylo pro něj možné se jednotlivým značkám věnovat naplno. To znamená, že marketing jím využívaný byl pouze okrajový a nebyl výhradně zaměřený na produkty této firmy, ale byl nucen své marketingové aktivity dělit mezi všechny značky v portfoliu. Výsledkem práce *brand* manažerů je důkladnější a důslednější marketingová politika. Hlavní náplní jejich práce je budování značek a jejich povědomí na českém trhu. Jednou z novinek na českém trhu je, že se značky firmy Moët Hennessy stávají partnery různých společenských a sportovních akcí. Kupříkladu jsou partnerem Cen české filmové kritiky již od jejich vzniku.³⁸

³⁸ Interní materiály firmy

Výsledkem výše uvedených zlepšení podnikatelských aktivit je, že se podařilo razantně zvýšit podíl firmy na českém trhu a rozšířit segmenty zákazníků. K rozšíření zákazníků došlo hlavně v segmentu přímých spotřebitelů a v segmentu korporátní klientely. Stalo se tedy přesně to, co měla firma při vstupu na český trh v úmyslu, a to dostat značky společnosti Moët Hennessy do širšího povědomí. Jelikož firma v gastronomii podporuje prodej šampaňského stylem *by the glass* (po sklenkách), pořád více lidí si v gastronomických zařízeních dopřává sklenku šampaňského. Díky této formě prodeje si šampaňské objednají i ti konzumenti, kteří by si normálně celou lahev nekoupili. Co se koňaků týče, dá se přepokládat, že jejich úspěšnost stoupla i díky nápadu využívat jich k přípravě míchaných nápojů. Mnohem více mladých lidí si dá raději koňak ve formě koktejlu, než samotný. Korporátní klientela zase hojně využívá dárkových balení. Tyto balení se obecně využívají jako vhodné a vkusné dárky pro obchodní partnery. Další novinkou hojně využívanou korporátní klientelou jsou nadměrné velikosti lahví šampaňského. Firmy často pořádají různé firemní akce, podnikové večírky či galavečery, při kterých je častým *welcome drinkem* (nápojem na uvítanou) právě šampaňské. A v případě většího počtu pozvaných jsou nadstandartní velikosti lahví naprosto ideální. A pravděpodobně nejdůležitějším výsledkem změny strategie je, že za tři roky od založení firmy Moët Hennessy Czech republic se prodej této firmy zdvojnásobily. Všechny zmíněné výsledky dokazují, že zvolené podnikatelské aktivity, a celá změněná strategie, byly nadmíru úspěšné.

2.4 Výsledky obchodní činnosti

Jak už bylo zmíněno výše, firma Moët Hennessy, od začátku své obchodní činnosti na českém trhu, razantně zvýšila svůj podíl na trhu a zdvojnásobila prodej. Nutno ještě dodat, že tento rostoucí trend i nadále trvá. Toto tvrzení chci podpořit sérií grafů, které ukazují jak tržby a obchodní marže společnosti Moët Hennessy od roku 2008, jejich výsledky hospodaření, tak i podíly na trhu. Všechna uvedená čísla jsou jen do roku 2011. Obchodní výsledky za rok 2012 ještě nebyly oficiálně zveřejněny, a tudíž nemohou být použity v této práci.

Graf č. 7 Výše tržeb a obchodní marže za období 2008-2011
Poznámka: čísla jsou uvedena v tis. Kč



Zdroj: Účetní závěrky firmy, Obchodní rejstřík a vlastní zpracování

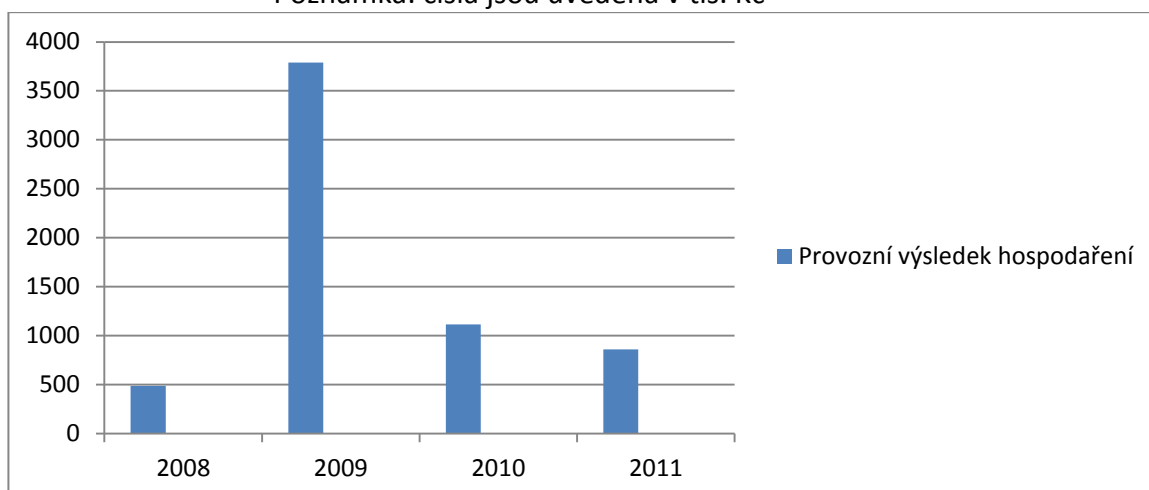
Výše uvedený graf ukazuje vývoj růstu tržeb a obchodní marže. Jak je vidět, firma si udržuje rostoucí trend u obou veličin. Růst obchodní marže je pomalejší, a to z důvodů rostoucích nákladů vynaložených na prodané zboží. Je to zajisté dáno i faktem, že firma s rostoucím prodejem více investuje do marketingu. A marketingové náklady jsou jednou z hlavních součástí nákladů vynaložených na prodané zboží. Nejvíce se to týká právě roku 2010, kdy tržby oproti roku 2009 sice vzrostly o téměř 13 000 tis. Kč, zároveň však vzrostly i náklady vynaložené na prodané zboží, a to skoro o 11 000 tis. Kč. Tím pádem, i když tržby za rok 2010 celkem výrazně narostly, obchodní marže se zvýšila „pouze“ o zhruba 1 500 tis. Kč.³⁹

Graf, který následuje, zachycuje výši provozního výsledku hospodaření. Dříve, než začnu s popisem grafu, bych chtěla objasnit samotný pojem. Provozní výsledek hospodaření, jako zákonná norma v České republice, je jasně definovaná hodnota, povinně zveřejňována ve Výkazu zisku a ztráty. Vypočítá se jako rozdíl tržeb z prodeje vlastních produktů a služeb a nákladů souvisejících s provozní činností. Tento údaj nám vlastně říká, kolik firma vydělala svou běžnou činností (vyjma ziskových/ztrátových operací na finančních trzích) bez uvážení daně z příjmu právnických osob.⁴⁰

³⁹ Účetní závěrky firmy, Obchodní rejstřík

⁴⁰ <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/neni-zisk-jako-zisk>

Graf č. 8 Výše provozního výsledku hospodaření
Poznámka: čísla jsou uvedena v tis. Kč



Zdroj: Účetní závěrky firmy, Obchodní rejstřík a vlastní zpracování

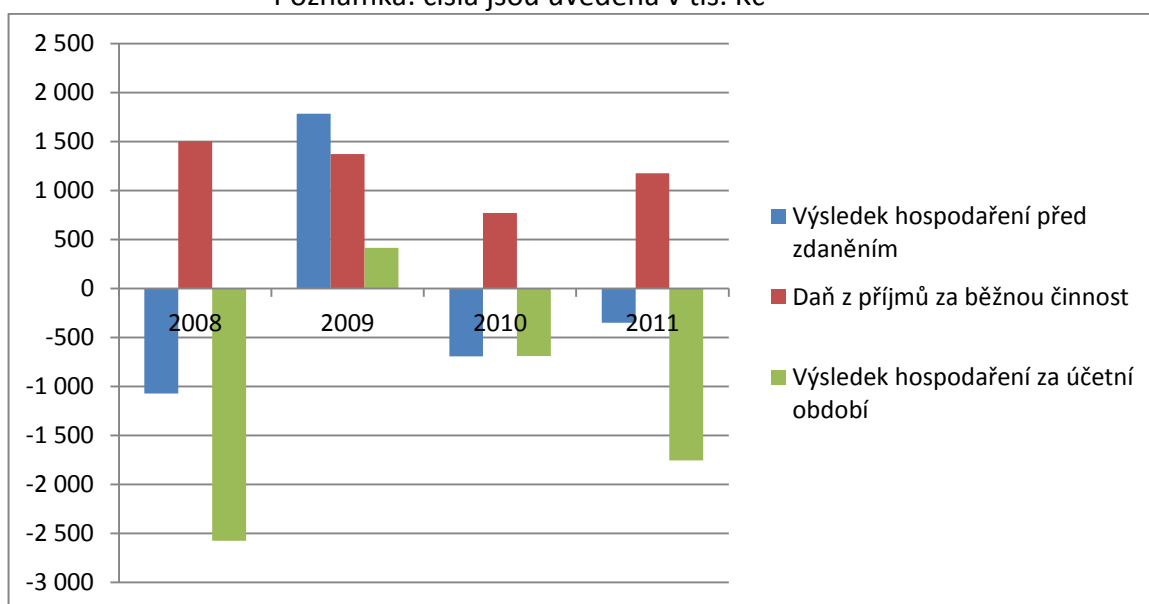
Výrazné změny provozního výsledku hospodaření, které zobrazuje příslušný graf, jsou především zapříčiněny změnou stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období. Tato položka představuje rozdíl mezi tvorbou a zúčtováním rezerv, opravných položek provozních nákladů, komplexních nákladů příštích období a zúčtování oprávek k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku.⁴¹ Hlavním kategorií, která se značně podílí na výše viděných změnách, jsou komplexní náklady příštích období. A to z toho důvodu, že sem patří různé náklady zaúčtované v příslušném období, které se však vztahují k ještě neuskutečněným výkonům. Tedy k výkonům, k nimž dojde v budoucnu. Což ve své podstatě znamená, že jsou zaúčtované náklady, ale ještě k nim neexistují žádné výnosy. Asi nejvíce výrazný je rozdíl mezi lety 2008 a 2009. Podle výše uvedeného tvrzení tedy situace musela vypadat následovně. Firma během roku 2008 hodně investovala do svých budoucích prodejů, zejména v oblasti marketingu (vysoké počáteční náklady), které se však během roku 2008 nestihly odrazit ve Výkazu zisků a ztrát v podobě odpovídajících výnosů. Podle pravidla, že nákladům musí patřit nějaké výnosy, firma musela tyto očekávané výnosy zaúčtovat jako náklady příštích období. V roce 2009 pak byla zaúčtována změna stavu komplexních nákladů příštích období, což znamená, že byly zaúčtovány uskutečněné výnosy, ke kterým už v tomto období nebyly k zaúčtování žádné náklady. V dalších letech už nedochází k tak razantním skokům tohoto ukazatele, což značí,

⁴¹ <http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?fpismo=Z&fid=985>

že změny stavu nákladů příštích období už nejsou tak markantní, jak tomu bylo v počátcích působení firmy.

Poslední ze série grafů, týkajících se výsledků obchodní činnosti firmy Moët Hennessy Czech republic, ukazuje vývoj výše výsledků hospodaření před zdaněním, výši daně, a v poslední řadě, výši výsledků hospodaření po zdanění. Náklad na daň z příjmu se počítá za pomoci platné daňové sazby (19 %) z účetního zisku zvýšeného či sníženého o trvale nebo dočasně daňově neuznatelné náklady a nezdaňované výnosy.⁴²

Graf č. 9 Výše výsledků hospodaření před a po zdanění
Poznámka: čísla jsou uvedena v tis. Kč



Zdroj: Účetní závěrky firmy, Obchodní rejstřík a vlastní zpracování

Jak je vidět z grafu, v posledních dvou letech, 2010 a 2011, výsledek hospodaření po zdanění neodpovídá rozdílu výsledku hospodaření před zdaněním a výše daně z příjmů za běžnou činnost. Je to z důvodu uplatnění odložení daňové povinnosti. Tato odložená daňová povinnost odráží daňový dopad přechodných rozdílů mezi zůstatkovými hodnotami aktiv a pasiv z hlediska účetnictví a stanovení základu daně z příjmů s přihlédnutím k období realizace.⁴³ Metoda odložené daně pomáhá zohlednit v účetní závěrce veškerá rizika a budoucí ztráty. Napomáhá tedy k dodržení účetní zásady věrného a poctivého zobrazení skutečností v účetnictví, ale i zásady časové a věcné souvislosti.⁴⁴

⁴² Účetní závěrky firmy, Obchodní rejstřík

⁴³ Účetní závěrky firmy, Obchodní rejstřík

⁴⁴ <http://www.podnikatel.cz/clanky/odlozena-dan-nema-vliv-na-placeni-dane-z-prijmu/>

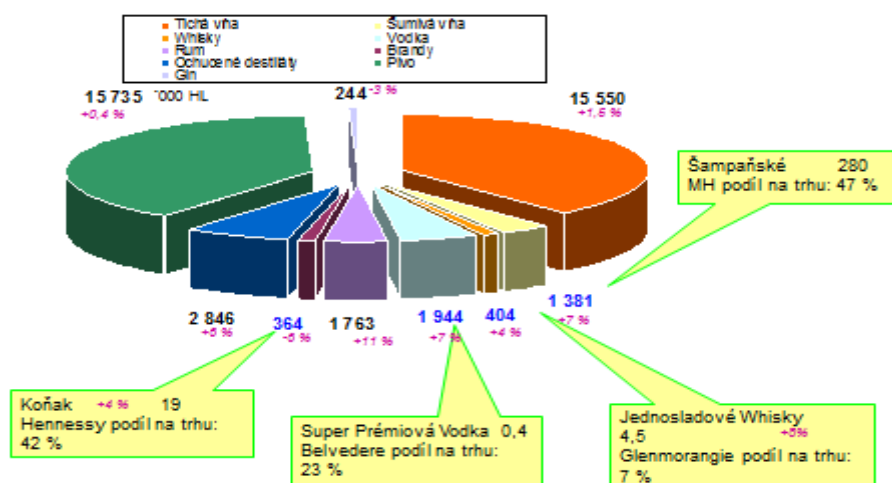
K 31. 12. 2010 společnost Moët Hennessy zaúčtovala odloženou daňovou pohledávku ve výši 773 tis. Kč. Toto rozhodnutí bylo přijato na základě dosažených zdanitelných zisků v letech 2008 až 2010 a očekávaném zdanitelném zisku v budoucnu. A k 31. 12. 2011 došlo k zaúčtování odložené daňové pohledávky ve výši 542 tis. Kč. Toto rozhodnutí bylo také přijato na základě kontinuálních zdanitelných zisků v období roků 2008 až 2011a očekávaném zdanitelném zisku v budoucnu.⁴⁵ Tato odložená daňová pohledávka čili aktivní základ odložené daně je vlastně částka daně z příjmů, která bude v budoucnu ušetřena.

Důvodem proč jsou výsledky hospodaření ve většině let v mínusu, s výjimkou roku 2009, jsou vysoké finanční náklady. Největší část z těchto finančních nákladů tvoří nákladové úroky vztahující se k úvěrové výpomoci od spřízněné společnosti.⁴⁶ V letech 2008, 2010 a 2011 je finanční výsledek hospodaření v minusových číslech, která jsou natolik vysoká, že se firma ani po sečtení s provozním výsledkem hospodaření, který je ve všech sledovaných letech kladný, nedostane do kladného výsledku hospodaření.

Výše uvedené grafy ukazují výsledky hospodaření firmy spíše z pohledu účetnictví. Další část této podkapitoly bych naopak ráda věnovala obchodním výsledkům z pohledu prodeje a podílů na trhu. První graf představuje spotřebu jednotlivých druhů alkoholu v České republice. Na tomto místě je důležité upozornit na rozdíly v reportování mezi šampaňskými víny, „tichými víny“, destiláty a pivem. Prodej piva se uvádí v hektolitrech a prodeje šampaňského vína se udávají v lahvích. U destilátů a „tichých vín“ je to trochu složitější, jejich prodeje se udávají ve formě 9 litrových kantonů. K tomuto číslu se došlo následovně: kanton obsahuje 12 lahví o objemu 0,75. Po vynásobení 12 lahví jejich objemem, tedy $12 \times 0,75$, dostaneme výsledek 9 litrů.

^{45, 46} Účetní závěrka firmy

Graf č. 10 Podíl na trhu u jednotlivých alkoholických nápojů za rok 2011
Poznámka: čísla jsou uvedena v tis.



Zdroj: Interní prezentace firmy

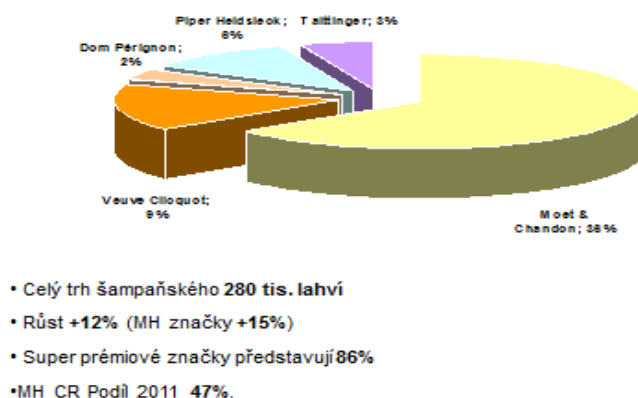
Tento graf ukazuje podíly na českém trhu nejvíce konzumovaných alkoholických nápojů. Větší pozornost je samozřejmě soustředěna na portfolio firmy Moët Hennessy, jak je vidět ze žlutých rámečků. Ze šumivých vín se šampaňského za rok 2011 prodalo celkem 280 tis. lahví. Z tohoto čísla připadá na prodeje značek šampaňského z portfolio firmy Moët Hennessy Czech republic 47 %, což je v přepočtu na lahve 131 600 lahví. Ze skupiny brandy se koňaků za rok 2011 prodalo 19 tis. devíti litrových kartonů a z toho bylo 42 % Hennessy. Z celé kategorie whisky se té jednosladové prodalo 4,5 tis. devíti litrových kartonů a Glenmorangie z toho patří 7 %. Co se super prémiových vódek týče, je vidět, že jejich prodej je spíše okrajový. Nicméně se jich za rok 2011 prodalo 0,4 tis. devíti litrových kartonů, z čehož bylo 23 % podíl vodky Belvedere.⁴⁷

Jelikož jsou kategorie jednosladové whisky a super prémiové vodky spíše okrajové, v dalších grafech se budu věnovat pouze šampaňskému a koňakům. Následující graf se věnuje čistě podílu na trhu šampaňského. Jsou zde zastoupeny největší značky z portfolio Moët Hennessy a jejich nejsilnější konkurenti. Jak je vidět z grafu, největší podíl na trhu šampaňského má značka Moët & Chandon, a to přesně 36 %, tzn. přibližně 100 800 lahví. Spolu s Veuve Clicquot a Dom Pérignon tvoří oněch 47 % uvedených v předchozím grafu.

⁴⁷ Interní materiály firmy

Mezi největší konkurenty patří Piper Heidsieck, jehož podíl na trhu tvoří 8 % a Taittinger s 3% podílem na trhu. Celá tato kategorie oproti roku 2010 narostla o 12 %, přičemž celá sekce šampaňského od Moët Hennessy za rok narostla o celých 15 %.⁴⁸

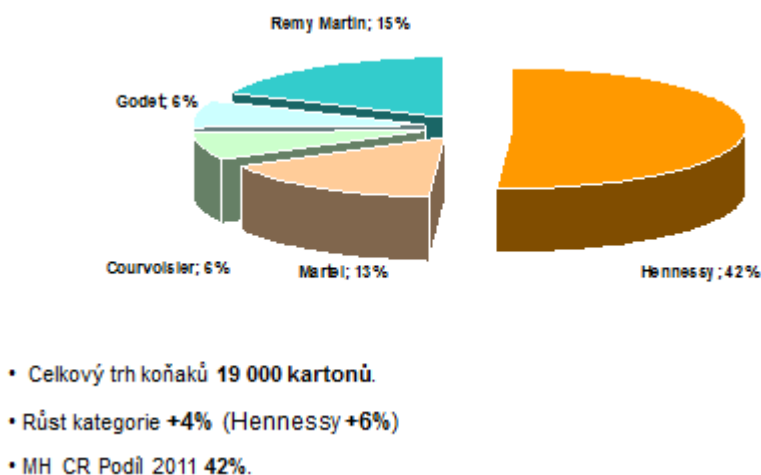
Graf č. 11 Podíl na trhu šampaňského za rok 2011



Zdroj: Interní prezentace firmy

Poslední ze série grafů týkajících se podílů na trhu se vztahuje na podíly na trhu koňaků. Stejně jako v případě šampaňského se i tento graf zabývá postavením značky z portfolia Moët Hennessy v porovnání s nejlépe konkurenčními značkami.

Graf č. 12 Podíl na trhu koňaků 2011



Zdroj: Interní prezentace firmy

⁴⁸ Interní materiály firmy

Za rok 2011 se celkově prodalo 19 000 kartonů koňaků. Jak je vidět z grafu, nejvíce se na tom podílelo právě Hennessy. A to 42 %, což je v přepočtu na devíti litrové kartony 7 980 kartonů. Jeho největšími konkurenty na českém trhu jsou Remy Martin, který má patnácti procentní podíl na trhu a Martel se 13 %. Další, i když ne tak velkou, konkurencí jsou Godet a Courvoisier, kteří mají shodně po 6 % podílu na trhu. Celá kategorie koňaků vzrostla oproti roku 2010 o 4 %. Přičemž největší růst z této kategorie zaznamenalo Hennessy, které vzrostlo až o 6 %.⁴⁹

Na závěr této podkapitoly bych ráda uvedla tabulku s výčtem největších konkurentů firmy Moët Hennessy Czech republic na českém trhu. První sloupec tabulky obsahuje jména konkurenčních firem, v prostředním sloupci jsou vypsané značky v jejich portfoliu a poslední sloupec udává objemy prodeje za rok 2011 v devíti litrových kartonech. Čísla jsou uvedena v tisících.

Graf č. 13 Konkurenční firmy a značky firmy Moët Hennessy

Pernod Ricard	Becherovka	520
	Jameson	42
	Ballantines	32
	Chivas Regal	4,1
	The Glenlivet	0,25
	Havana Club	41
	Absolut	30
	Level	0,15
	Martel	1,6
	Mumm	0,3
Brown Forman	Perrier Jouet	0,2
	Jack Daniels	19
	Grants	21
	Bacardi	18
	Martini	54
	Glenfiddich	0,8
	Finlandia	122
Diageo	Grey Goose	0,2
	Orard	0,1
	Johnnie Walker	21
	JW Black	2,1
	Captain Morgan	35
	Baileys	20
	Smirnoff	9
Remy Cointreau	Camus	0,2
	Lanson	n/a
	Jagermeister	60
	Jim Beam	25
	The Macallan	0,13
	Metaxa	81
	Remy Martin	2,2
	Piper Heidsieck	1,05

Zdroj: Interní prezentace firmy

⁴⁹ Interní materiály firmy

2.5 Bariéry podnikání s produkty firmy Moët Hennessy v ČR

Bariéra v podnikání s alkoholickými nápoji, která asi každého napadne jako první, je omezený věk spotřebitelů. Jak je známo, zákon v České republice zakazuje konzumaci alkoholických nápojů osobám mladším 18 let. Toto však není ani zdaleka jediná překážka v podnikání s alkoholem. Vzhledem k tomu, že se jedná o zahraniční, dovážený alkohol, bariéry se vyskytují i v procesu dovozu. Další omezení dané zákonem je spotřební daň na alkohol, nemluvě o tom, že každá lahev alkoholu musí být opatřena korkem. A jak nám nedávné události ukázaly, pořád existuje možnost prohibice.

Omezení věku spotřebitelů

Mezi všeobecně známé bariéry podnikání s alkoholickými nápoji, je zákaz prodeje alkoholu osobám mladším 18 let. Toto ustanovení upravuje zákon o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi 37/1989 Sb. Zákon zakazuje prodávat nebo podávat alkoholické nápoje, anebo jinak umožňovat jejich užívání osobám mladším 18 let. Alkoholickými nápoji, podle tohoto zákona, jsou lihoviny, destiláty, víno, pivo a jiné nápoje, které obsahují více než 0,75 objemového procenta alkoholu.⁵⁰

Omezená prodejní místa

Nejenom věk spotřebitelů je omezen, ale i místa, kde se alkohol může prodávat. Podle zákona č. 379/2005 Sb. lze alkoholické nápoje prodávat pouze:

- Ve specializovaných prodejnách alkoholických nápojů
- Ve specializovaných odděleních velkoplošných prodejen určených k prodeji alkoholických nápojů, v prodejnách potravin a smíšených prodejnách
- V zařízeních společného stravování provozovaných na základě hostinské činnosti, v ubytovacích zařízeních a kulturních zařízeních s výjimkou zařízení určených pro osoby mladší 18 let⁵¹

⁵⁰ <http://www.zikmund.org/alkohol/zakony/37-89Sb.htm>

⁵¹ <http://www.gastroprofesor.cz/clanek/alko-napoje>

Spotřební daň

Spotřební daň se řadí mezi nepřímé daně, které jsou státem zaváděny buď za účelem regulace ceny určitých komodit na trhu, nebo aby zvýšily příjmy státního rozpočtu. Spotřební daně mohou sloužit také jako účinný prostředek ke snižování poptávky po škodlivém zboží, poněvadž spotřební daň v České republice tvoří většinou více jak 50 % ceny zdaněného zboží. V současné době činí v Česku spotřební daň u alkoholických nápojů 28 500 Kč za hektolitr čistého etanolu (alkoholu). Plátcí daně jsou výrobci a provozovatelé tzv. daňových skladů. Poplatníky jsou pak kupující výrobku, jelikož daň je obsažena v ceně výrobku. Správu spotřebních daní od roku 2006 vykonává Celní úřad.⁵²

Daňový sklad

Daňovým skladem se rozumí prostorově ohraničená místa na území České republiky, ve kterém provozovatel daňového skladu za podmínek stanovených zákonem vyrábí, zpracovává, skladuje, přijímá nebo odesílá vybrané výrobky. Těmito vybranými výrobky jsou míněny ty výrobky, které podléhají spotřební dani. Daňovými sklady jsou de facto fyzické objekty podniků, které vyrábějí, či distribuují vybrané výrobky. Jde tedy především o výrobní či skladovací (případ firmy Moët Hennessy Czech republic) prostory. Pohyb těchto vybraných výrobků v daňových skladech a mezi nimi, není zatížen spotřební daní, jelikož jsou v tzv. režimu podmíněného osvobození od daně. Což znamená, že až po uvedení do tzv. volného daňového oběhu, tedy až po uvedení zboží na domácí trh, vzniká plátcí daně (provozovateli daňového skladu) povinnost daň přiznat a uhradit. Z mezinárodního hlediska platí zásada, že výrobek je spotřební daní zdaněn ve státě, ve kterém dochází k jeho spotřebě, bez ohledu na to, kde byl vyroben. To znamená, že v případě firmy Moët Hennessy, která všechny své produkty dováží z Francie, dochází k platbě spotřební daně až v České republice. Zákonem stanovené povinnosti a oprávnění provozovatelů daňových skladů, jakož i celá právní úprava režimu podmíněného osvobození od spotřební daně, má za cíl monitorovat pohyb vybraných produktů tak, aby bylo dosaženo správného a úplného výběru spotřební daně, jejího

⁵² <http://www.finance.cz/zpravy/finance/345535-spotrebni-dan-u-tvrdeho-alkoholu-v-cesku-platime-stale-i-petkrat-mene-/>

včasného zajištění, a aby bylo zabráněno daňovým únikům spotřební daně nedovolenou výrobou či distribucí těchto výrobků.⁵³

Kolkování

Zákon o kolkování lihu je základní právní normou obsahující rámcovou úpravu značení lihu. Přesné údaje o obsahu, rozměrech, umístění, ochranných prvcích, způsobu objednávek a distribuce kolkových známek a vzorech příslušných formulářů obsahuje prováděcí vyhláška Ministerstva financí č. 147/2005 Sb. Označování lihu ve spotřebitelském balení je povinné pro takový líh, který byl vyrobený na daňovém území České republiky nebo byl na její území dovezený. Povinnost označovat líh postihuje výrobce, dovozce a každou další osobu, která ho plní do spotřebitelského balení. Kolek musí být na spotřebitelském balení lihu umístěn tak, aby při otevření láhve došlo k přetržení či alespoň poškození kolku. Podle výše uvedené prováděcí vyhlášky musí být kolek na láhvi nalepen lícovou stranou nahoru přes uzávěr spotřebitelského balení, tak aby střední část pásky byla na horní straně uzávěru a aby pravá a levá část pásky byly nalepeny rovnoměrně podél hrdla balení. Ke značení lihu kolkem má dojít v daňovém skladu, celním skladu či v dočasném skladu.⁵⁴

Prohibice

Prohibice v obecné formě znamená zákaz, zamezení, omezení výroby, prodeje, dovozu a vývozu některých výrobků. Nejčastěji se termín prohibice užívá ve smyslu absolutního zákazu produkce a distribuce alkoholu. K prohibici zpravidla dochází v rámci boje proti alkoholismu nebo z bezpečnostních, náboženských či jiných důvodů. A právě prohibice z bezpečnostních důvodů byla v září 2012 vyhlášena i v České republice. Dne 14. září začala v této zemi platit historicky první, i když jen částečná, prohibice. Ministerstvo zdravotnictví v čele s ministrem zdravotnictví Leošem Hegerem s okamžitou platností zcela zakázalo prodej a nalévání alkoholických nápojů s obsahem alkoholu 20 % a více. Tato prohibice byla

⁵³ Ekonomický týdeník Euro, článek publikován dne 30. července 2007, článek napsal Ing. Vlastimír Čech, daňový konzultant APOGEO Tax

⁵⁴ [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1481v1457-zakon-o-povinnem-znacenii-lihu/?search_query=\\$issue=115](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1481v1457-zakon-o-povinnem-znacenii-lihu/?search_query=$issue=115)

vyhlášena jako reakce na vlnu otrav pančovaným alkoholem, který obsahoval jedovatý metylalkohol (metanol). Za pozornost jistě stojí i skutečnost, že k prohibici došlo i přes varování některých odborníků. Tito odborníci upozorňovali na to, že prohibice může ještě více ochromit legální trh s alkoholem a ještě více aktivizovat černý trh s lihovinami. Ministerstvo zdravotnictví zároveň s vyhlášením prohibice uvedlo, jaké podmínky musí být splněny, aby došlo k jejímu odvolání. A to: buď policie odhalí kanály, kterými se nebezpečný metanol šíří a vyčistí je, nebo nějakým spontánním způsobem začne ubývat lidí s otravou metanolem. Prohibice se původně týkala pouze území České republiky. Pár dní po vyhlášení prohibice však Polsko a Slovensko zakázaly obchodování s více než dvacetiprocentním alkoholem vyrobeným v České republice. V reakci na tuto skutečnost zakázala vláda export stejného druhu lihovin. Prohibice byla uvolněna po 13 dnech, tedy 27. září 2012. Z počátku se do prodeje dostal jen alkohol vyrobený do 31. prosince 2011. Lihoviny, které byly vyrobené v průběhu roku 2012, se mohly začít prodávat, jen v případě, že byly opatřeny novým kolkem a rodokmenem. Rodokmen je zvláštní certifikát, který dokládá původ alkoholu. Kromě toho, všechny již otevřené láhve, byly považované za rizikové a musely být zlikvidovány.⁵⁵

Ekonomický dopad prohibice se netýká pouze firem podnikajících s produkty, na které byla prohibice uvalena. Na vyhlášení prohibice trápí i stát. Státní pokladna totiž tímto zákazem přichází o miliony korun. Jedná se o příjmy ze spotřební daně, která je na alkohol uvalena. Podle odhadu náměstka ministra financí Ladislava Minčíče se vláda touto prohibicí připravila o 25 milionů korun denně. Tento odhad zahrnuje výpadek spotřební daně i daně z přidané hodnoty.⁵⁶

Co se ekonomického dopadu na firmu Moët Hennessy Czech republic týče, prohibice z hlediska portfolia nejvíce ublížila koňakům. Prohibice byla navíc vyhlášena v době, kdy měla být firma partnerem několika různých akcí. V rámci těchto sportovních i společenských událostí se měly pořádat prezentace a ochutnávky koňaků Hennessy a míchaných nápojů na bázi tohoto destilátu. Okamžitá platnost prohibice tyto plánované marketingové aktivity firmy na podporu značky Hennessy znemožnila. Prohibice sice trvala pouze 13 dnů, nicméně

⁵⁵ novinové články z různých zdrojů z období prohibice

⁵⁶ http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/vyrobcu-a-dovozcu-prichazeji-kvuli-prohibici-denno-15-milionu-korun--1111534

prodej koňaků byl až do konce roku výrazně pod historickým průměrem. Důvod, kvůli kterému k prohibici došlo, měl totiž i psychologický efekt na zákazníky. I když samotný zákaz pominul, lidé měli pořád obavu konzumovat produkty, na něž byla prohibice uvalena. Na druhou stranu je třeba dodat, že během období prohibice se této firmě zvýšil prodej šampaňského a „tichých vín“. Na šumivá a „tichá vína“ se prohibice nevztahovala, jelikož obsahují méně než 20 % alkoholu. Tudíž jediné, co mohla firma Moët Hennessy během prohibice ze svého portfolia prodávat, byla „tichá“ a šumivá vína. Ovšem jak vlastně celý rok 2012 finančně, prodejně a ekonomicky pro firmu dopadl, v této práci momentálně není možné uvést, jelikož hospodářské výsledky firmy ještě nebyly oficiálně zveřejněny.

2.6 Marketingové strategie ve světě a v ČR

Marketingové strategie firmy v České republice vycházejí z globálních strategií užívaných konglomerátem LVMH. Tyto globální strategie vycházejí z domů jednotlivých značek. To znamená, že každá značka má svou vlastní marketingovou strategii. Takže marketingová strategie značky Moët & Chandon se odlišuje od marketingové strategie, kterou využívá Veuve Clicquot. To samé se týká destilátů, jak whisky Glenmorangie, vodka Belvedere, tak i koňak Hennessy mají každý svou vlastní marketingovou vizi. To ovšem neznamená, že by mezi sebou jednotlivé značky nespolupracovali. Opak je pravdou. Marketingové strategie jednotlivých značek se vzájemně prolínají a často dochází k synergiím mezi různými značkami v rámci marketingové propagace. Samozřejmě se musí jednat o značky, které si navzájem nekonkurují. Takže je pravděpodobně zřejmé, že nedochází ke vzájemné spolupráci mezi jednotlivými značkami šampaňského, protože ty jsou mezi sebou v konkurenčním vztahu. Nejčastěji dochází ke spolupráci mezi šampaňskými a destiláty. Dobře se prolínají marketingové vize, a tedy často dochází k marketingové spolupráci značek Veuve Clicquot a Hennessy či značek Moët & Chandon a Belvedere. Globální strategie jednotlivých domů jsou pak rozšiřovány a aplikovány podle potřeb jednotlivých trhů. Každá vlastní pobočka si tedy může dané strategie v rámci možností upravit podle potřeb konkrétního trhu. Jelikož se marketingové strategie jednotlivých značek mezi sebou liší, budu se na ně u vybraných značek soustředit zvlášť. Ve své práci jsem se zaměřila marketingové strategie značek Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy a Belvedere.

Marketingová strategie Moët & Chandon

Firma Moët Hennessy Czech republic převzala globální strategii Moët & Chandon. Hlavní na co se tato značka zaměřuje je *red carpet a cinema platform* strategie, strategie červeného koberce a spolupráce s Hollywoodem. Tato značka se často objevuje ve spojení s kinematografií a s produkcí filmů. Moët & Chandon je součástí světa filmu již od roku 1930 a je exkluzivním šampaňským nejprestižnějších filmových cen: Zlatých glóbulů, Oscarů, Mezinárodního filmového festivalu v Benátkách či filmového festivalu v Cannes. Během celého přenosu Zlatých glóbulů jsou na všech stolech umístěné velké láhve právě této značky šampaňského, které jsou při každém záběru na osazenstvo stolů dobře viditelné. Značka je tak prezentována ve společnosti světových celebrit, které celý večer popíjejí právě toto šampaňské. Moët Hennessy Czech republic se touto každoroční událostí nechal inspirovat a stal partnerem „českých glóbulů“, tedy Cen české filmové kritiky. Partnerem této společenské filmařské události je už od jejího vzniku, což znamená, po dobu tří let. Značka Moët & Chandon byla také partnerem českého filmu *Polski film*, který byl letos dokonce nominován na cenu české filmové kritiky. Nicméně asi nejvíce je tato značka medializována v případě Karlovarského filmového festivalu. Každoročně je jeho součástí i Moët party, kterou zahajuje prezident Karlovarského filmového festivalu pan Jiří Bartoška. Tradicí je, že během celého festivalu bývá unikátní zlatá 6 litrová lahev Moët & Chandon Mathusalem podepisována světovými i domácími celebritami. Na konci festivalu se podepsaná láhev buď vydraží nebo je odkoupená do své soukromé sbírky firmou Moët Hennessy. Získaná částka v hodnotě minimálně 100 000 Kč je věnována charitativní organizaci, která je v daném roce partnerem festivalu. Za dobu spoluúčasti Moët & Chandon na Karlovarském filmovém festivalu se na láhve tohoto šampaňského podepsali takové světové filmové hvězdy jako John Malkovich, Jude Law či Helen Mirren. Další velkou globální strategií této značky, která byla převzata i na lokální úrovni v České republice, je spojení s tenisem. Společnost Moët Hennessy Czech republic byla partnerem takových událostí jakými byly: exhibice Kvitová –Sharapovová, finále Fed Cupu a Davis Cupu, WTA Sparta Prague Open a finále tenisové extraligy. Značka Moët & Chandon byla dokonce prezentována na již zmíněném finále Fed Cupu. Ambasadorem značky se letos stal tenista Roger Federer, který na tomto postu vystřídal známou herečku Scarlett Johansson. Roger Federer je, podle generálního ředitele Moët & Chandon Stéphane Baschiera, ideálním spojením této značky a tenisového kurtu. Značka šampaňského Moët &

Chandon je totiž oficiálním šampaňským asociace ATP (Association of Tennis Professionals – Asociace tenisových profesionálů) i mnoha prestižních světových tenisových turnajů jako ATP World Tour, French Open, Roland Garros, Shanghai Rolex Masters a US Open. Po vzoru globální strategie se toto šampaňské stalo partnerem i českého tenisu.⁵⁷

Graf č. 14 Jude Law podepisuje zlatou láhev Moët & Chandon v Karlových Varech



Zdroj: Interní materiály firmy

Marketingová strategie Veuve Clicquot

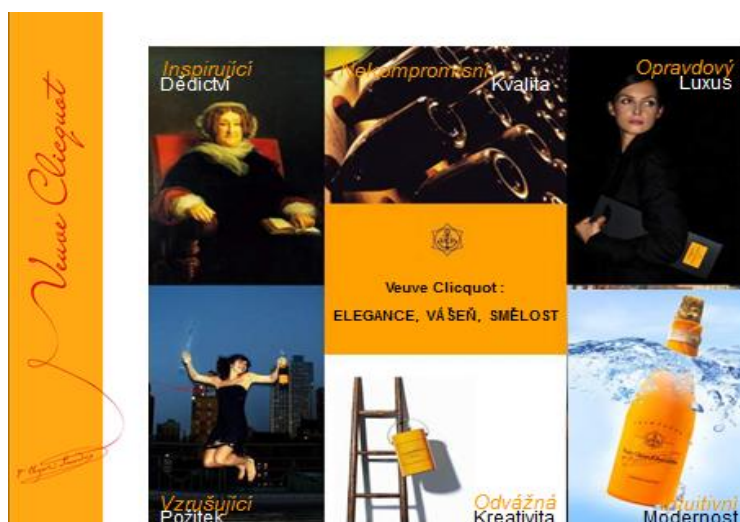
Tato značka šampaňského je na první pohled rozeznatelná od jiných značek. Její hlavní charakteristikou, a zároveň marketingovým základem, je výrazně oranžová etiketa, zvaná *yellow label*. Stejně netypická, jako charakteristická barva této značky, je i její marketingová kampaň. Intuitivně moderní s lehce avantgardními prvky, pořád si však zachovává svoji přirozenou eleganci. Tato značka je velmi inovativní, co se materiálu *give boxů* (dárkových balení) týče, ale i v oblasti marketingových propagací. Na *give boxy*, coby základního materiálu, často využívá plast v kombinaci s kovem, samozřejmě jak jinak než zářivě oranžový. Velmi pokroková je Veuve Clicquot i v komunikaci se zákazníky. Jako první z celého portfolia firmy Moët Hennessy vytvořila mobilní aplikaci pro chytré telefony. Tato nová aplikace, pojmenovaná *Insight* (Vhled), je ke stažení na App Store a na Google play.

⁵⁷ Interní materiály firmy a <http://www.moet.com/>

Aplikace nabízí zprávy o vzrušujících akcích, nových luxusních podnicích či rozhovory s okouzujícími a kreativními lidmi. Je také exkluzivním průvodcem módními hotely, restauracemi, prvotřídními kulturními a sportovními akcemi sponzorovanými právě touto značkou. Aplikace obsahuje i osobní kalendář, který hlásí kdy, kde a jaké události sponzorované Veuve Clicquot se budou konat. Letos poprvé je Veuve Clicquot partnerem proslulého karnevalu v Benátkách. Součástí karnevalu je i maškarní Dóžecí bál, jehož oficiálním šampaňským bude právě tato značka.

V rámci globální marketingové strategie, která byla převzatá i firmou Moët Hennessy Czech republic, je Veuve Clicquot partnerem golfových turnajů a turnajů, u nás ne tak rozšířeného, póla. Nicméně nejvýznamnějším počinem v rámci lokální strategie je spolupráce této značky s Designblokem – pražským týdnem designu a módy. Veuve Clicquot je několikaletým partnerem této módní společenské akce. V roce 2012 měla tato značka poprvé na Designbloku i vlastní expozici v Gallasově paláci, která byla spojena s uvedením na trh nového balení Ponsardin. Na této interaktivní expozici byly přítomné i hostesky s polaroidy, které aktivně komunikovaly s návštěvníky expozice. Tuto expozici navštívilo 42 000 návštěvníků a tisíc z nich si odneslo fotografii ve stylu Veuve Clicquot Ponsardin. A v neposlední řadě je Veuve Clicquot i partnerem Czech Grand Designu, udělování cen nejlepším designérům.⁵⁸

Graf č. 15 Charakteristika značky Veuve Clicquot



Zdroj: Interní prezentace firmy a vlastní zpracování

⁵⁸ Interní materiály firmy a <http://www.veuve-clicquot.com/>

Marketingová strategie Hennessy

Aktuální globální marketingovou strategií koňaků Hennessy je zaujmout i mladší generace zákazníků. Jako většina globálních strategií společnosti byla i tato implementována na český trh. Středobodem strategie přilákat ke konzumaci těchto koňaků i mladší konzumenty, jsou koktejly a míchané nápoje z Hennessy. Tato strategie však nefunguje tak, že by si každý barman vymýšlel své vlastní koktejly a ty pak nabízel zákazníkům. Tyto speciální koktejly byly vymyšleny odborníky z Hennessy a jsou totožné po celém světě. Barmani, kteří tyto koktejly připravují, prošli speciálním školením. Míchané nápoje z Hennessy byly navrženy tak, aby si je lidé mohli namíchat i v pohodlí domova. Proto existují ve třech stupních složitosti: jednoduchá, pokročilá a odborní. Ingredience koktejlů byly vybrány s úmyslem podtrhávat a zvýrazňovat chuť koňaku. Záměrem marketingové kampaně bylo, aby každý koktejl reprezentoval určitou vlastnost:

- *spicy* (kořeněný)- jeho hlavní ingrediencí je zázvor a zázvorová limonáda
- *cool* (chladivý) – používá ledově vychlazený jablečný džus
- *sweet* (sladký) – na bázi brusinkového, malinového či ostružinového džusu
- *fresh* (svěží) – který využívá svěžesti čerstvé limetkové šťávy

Koktejly jsou implementovány na trhu v rámci různých marketingových propagací, nejčastěji event marketingu, jakými jsou ochutnávky, přednášky či prezentace. K ochutnávkám koktejlů dochází na společenských i sportovních akcích typu Prague Food Festival a na golfových turnajích. Tato marketingová strategie byla natolik úspěšná, že jsou i nadále vymýšleny nové a nové delikátní a extrémně kreativní drinky na bázi Hennessy. Odborníků, kteří vymýšlejí Hennessy koktejly, je pouze patnáct a pocházejí z celého světa. V odborné terminologii jsou nazýváni *Bartenders*, tedy profesionální barmani. Zajímavou globální marketingovou strategií je Hennessy Artistry, která zahrnuje i limitovanou edici pomalovaných lahví těchto koňaků. Hennessy Artistry je globální hudební kampaň na podporu spojení různých žánrů a nejlepších světových uměleckých talentů. V rámci této kampaně se pořádají různé akce, které jsou charakteristické čistým sjednocením: mixováním zvuku, vizuální inovací a drinků z Hennessy. Na lokální úrovni dochází k propojení koňaků Hennessy a hudební scény v rámci hudebního festivalu Rock for People.⁵⁹

⁵⁹ Interní materiály firmy a <http://www.hennessy.com/en-eu/mixology/hennessy-mix>

Marketingová strategie Belvedere vodky

Strategickou marketingovou vizí vodky Belvedere je prosadit ji jako první opravdu luxusní vodku. Sázkami na jistotu jsou autentický původ s více jak 600 letou tradicí výroby, unikátní suroviny jakými bezpochyby jsou Dankowské zlaté žito a voda z vlastních studní, vodka je čtyřikrát destilovaná a prochází 33 kvalitativními kontrolami. Jako první vodka na světě je průkopníkem v oblasti velkých formátů. Stejně jak je tomu u šampaňského, i tuto vodku je možné dostat v různých velikostech. Symbolem luxusu je pak obrázek prezidentského paláce na zadní straně láhve. Součástí marketingové strategie jsou samozřejmě i koktejly míchané z této prvotřídní vodky. Belvedere se nejčastěji prezentuje v oblasti kultury: módy, hudby a filmu. Je spojována s Londýnským, Newyorským a Berlínským týdnem módy. Afterparty těchto nejdůležitějších módních událostí každoročně bývají ve stylu právě této vodky. Od roku 2012 je partnerem filmového festivalu v Cannes. V oblasti hudby je často spojovaná s r'n'b zpěvačkou Mary J. Blige (objevila se dokonce v jejím videoklipu), DJ Davidem Guettou či hudebním časopisem Rolling Stones. Nejnovějším marketingovým počinem je exkluzivní sponzoring nové aplikace hudebního magazínu Rolling Stones pro Apple iPhony. Tato aplikace poskytuje svým uživatelům horké novinky z hudební scény, videozáznamy různých vystoupení, rozhovory, galerie a mnoho dalšího. Belvedere vodka byla součástí kampaně Světového dnu AIDS. V rámci této kampaně bylo 50 % tržeb z prodeje nové Belvedere Red věnováno do Globálního Fondu na podporu nemocným AIDS v Africe. Největším úspěchem této značky však bylo, když v roce 2009 získala osm medailí na Annual Vodka Masters. Což bylo více ocenění, než získala jakákoliv jiná značka ze 116 vodek, které se této prestižní události zúčastnily. Na lokální úrovni se Belvedere vodka prezentuje v rámci Designblok Premier Fashion Week, tedy pražského týdne módy. Stejně jako v případě významných světových *fashion weeků* (týdnů módy), je Belvedere vodka oficiálním nápojem této módní události.⁶⁰

⁶⁰ Interní materiály firmy a <http://www.belvederevodka.com/blog/pop-culture>

2.7 Event Marketing

Event marketing patří mezi nejdynamičtější se rozvíjející oblasti podnikových marketingových komunikací. Této formy marketingu se používá pro posílení a upevnění vazeb mezi firmou a jejími zákazníky. Event marketing se nezaměřuje na širokou skupinu osob, ale spíše na omezený segment zákazníků. Podstatou event marketingu je výjimečná událost, prožitek z této události, nejlépe vnímaný několika smysly najednou a správně komunikované sdělení stálému či potenciálnímu zákazníkovi.

Firma Moët Hennessy Czech republic se v rámci event marketingu nejvíc specializuje na partnerství, sponzoring či pořádání různých společensko-kulturních a sportovních akcí. V dřívějších kapitolách byly několikrát zmíněné golfové turnaje, jejichž partnerem je firma každoročně. Golfové turnaje jsou skvělým příkladem synergie dvou značek z portfolia firmy. Primárně se na tento typ sportu orientuje šampaňské Veuve Clicquot, které je zpravidla podávané jako *welcome drink* a ceny pro vítěze. Nicméně golfové turnaje jsou skvělou příležitostí, kde prezentovat i Hennessy míchané nápoje. Každý golfista se během náročného turnaje rád osvěží sklenkou delikátního koktejlu. Dalším sportem, kde se tato firma prezentuje je pólo, které však není v České republice, tolik rozšířené. Každý rok se kousek za Prahou koná turnaj póla, kterého dlouholetým partnerem je Veuve Clicquot. Nově se tato firma, po úspěšném vzoru globální strategie, stala partnerem českého tenisu, a to se značkou Moët & Chandon, která je jedním z prvních šampaňských domů, které podporují tento sport. V rámci tohoto partnerství s českým tenisem byla, stejně jako v případě Karlovarského filmového festivalu, velká lahev Moët & Chandon z limitované edice podepsána tenisovými hvězdami jako: Li Na, Petra Kvitová, Tomáš Berdych, Radek Štěpánek, Ivan Lendl a mnoha dalšími. Následně byla tato lahev odkoupena firmou do soukromé sbírky Moët & Chandon za částku 100 000 Kč. Celá tato částka pak byla věnovaná na podporu projektu Hledá se nová Petra a Tomáš. Další zajímavou akcí, kterou letos pořádá firma Moët Hennessy Czech republic je soutěž ve spolupráci s pražským Bugsy' s barem. Tato soutěž probíhá několik měsíců a soutěží se v počtu nasbíraných tenisových „15“, přičemž platí, že jeden „15“ se rovná jedné skleničce šampaňského Moët & Chandon. Zákazník, kterému se podaří během soutěže nasbírat nejvíc „15“, pak pojede jako VIP host firmy na tenisový turnaj Roland Garros. Podobné akce probíhají každý rok. Loni se soutěžilo se šampaňským Dom Pérignon o cestu do regionu Champagne. Pro své nejlepší zákazníky firma pořádá návštěvy a tréninky

jednotlivých šampaňských domů. Součástí těchto akcí bývají exkurze procesem výroby, prohlídky sklepů, slavnostní večeře či obědy se speciálními degustačními menu. Pro věrné zákazníky je to jedinečná příležitost dostat se do míst, kam by se za normálních okolností nedostali. Co se společensko-kulturních akcí týče, firma občas pro své zákazníky pořádá filmové projekce. Tyto akce doprovází buď sklenkou šampaňského ve formě *welcome drinku* nebo prezentací a ochutnávkou Hennessy koktejlů. Ve spolupráci s pražskou Synot Tip arénou bývá šampaňské Veuve Clicquot prezentováno během kulturních událostí probíhajících v této aréně. Z této spolupráce za zmínku stojí nedávné koncerty amerických rockových kapel Coldplay či Red Hot Chili Peppers.

2.8 Product placement

Product placement je taková forma reklamy, při níž je konkrétní výrobek umístěn do filmu, který sám o sobě nemá reklamní charakter. V této formě marketingu je asi nejdůležitější umět produkt správně zacílit. Product placement je více využíván v globálním měřítku. Jestliže se využije product placementu v hollywoodském filmu, projeví se takovýto marketingový tah po celém světě. A je daleko efektivnější. V případě lokálního filmu se marketingový efekt bude týkat pouze lokálního publika. Z celosvětově známé hollywoodské produkce byly šampaňské z portfolia Moët Hennessy k vidění ve veleúspěšném seriálu, a následně i ve filmových pokračováních, Sex ve městě. Vodka Belvedere a šampaňské Dom Pérignon se na plátně často objevují ve společnosti George Clooneyho. Za zmínku stojí kritikou opěvovaný, i když v České republice ne tak známý, film Michael Clayton (v hlavní roli George Clooney), kde jsou detailní záběry právě na Belvedere vodku. Nejnovější spoluprací Hollywoodu a značek Moët Hennessy je film Velký Gatsby, který letos na jaře vstoupí i do českých kin. V České republice došlo ke spolupráci filmového průmyslu a produktů Moët Hennessy, co se product placementu týče, zatím jen dva krát. A to v rámci filmů Polski film a 7 dní hříchu. V případě projektu Polski film bylo do filmu umístěno šampaňské Moët & Chandon. Co se druhého filmu týče, byl zde použit koňak Hennessy.

Podle mého názoru jsou marketingové nástroje využívány v současné době více než efektivní. Jak je vidět z výše uvedených marketingových kampaní jednotlivých značek, každá má svůj osobitý způsob uchopení těchto kampaní, který daný produkt plně a dokonale

vystihuje. Zároveň je však důležité podotknout, že marketingové oddělení ví přesně, co dělá a nedochází tak k rozředování značky, což by mohlo zbytečně poškodit dobré jméno značky. Efektivnost kampaní se dá sledovat i pomocí číselných ukazatelů. I z výše uvedených grafů, je vidět, že prodeje produktů z portfolia firmy Moët Hennessy pořád rostou a rovněž se zvyšují i podíly na trhu jednotlivých značek. Jako jednu z možností zlepšení marketingových kampaní bych doporučila se, i v České republice, více orientovat na hudební scénu. Kupříkladu zapojit se do propagací vybraných hudebních festivalů nebo se stát partnerem udílení některé z těch prestižnějších hudebních cen. První krok k uplatnění tohoto doporučení by mohlo být spojení chystaného červnového koncertu rockové skupiny Bon Jovi s prezentací novým koktejlu z dílny Belvedere vodky.

Graf č. 16 Product placement Moët & Chandon ve filmu Sex ve městě 2



Zdroj: Interní materiály firmy

3. Potenciál rozšíření na slovenský trh

V poslední kapitole této práce se budu věnovat slovenskému trhu a potenciálu rozšíření firmy Moët Hennessy na tento trh. Zaměřím se hlavně na současný model distribuce produktů z portfolia této firmy a na podíly na trhu jejich nejsilnějších značek. V závěru zohledním možnosti vstupu firmy na slovenský trh v souvislosti s aktuálními výsledky obchodní činnosti prostředníka.

3.1 Analýza slovenského trhu

Jakožto otevřená ekonomika zaměřená na export, je Slovensko silně hospodářsky závislé na svém největším obchodním partneru: Německu. V posledním desetiletí prošla tato země úspěšným hospodářským vývojem, přesto zde však pořád přetrvává poměrně vysoká míra nezaměstnanosti. Slovensko se v devadesátých letech potýkalo s vysokým zahraničním dluhem, rostoucím schodkem rozpočtu, rozsáhlou nezaměstnaností a vysokou inflací. Po vstupu do Evropské unie, v roce 2004, tato země nastoupila úspěšný hospodářský růst a stát začal hospodařit s vyrovnanějším státním rozpočtem. V současnosti je Slovenská republika jednou z nejúspěšnějších zemí bývalého Východního bloku, a ačkoliv i Slovensko zasáhla světová ekonomická krize, díky obnovené zahraniční poptávce slovenské hospodářství od roku 2010 opět roste.

Slovensko je od roku 1996 rozděleno na osm samosprávných krajů: Bratislavský, Košický, Nitranský, Prešovský, Žilinský, Trenčianský, Trnavský a Banskobystrický. Dále je tato země ještě rozčleněna na 79 okresů. Hlavním problémem je, že ačkoliv jednotlivé kraje fungují jako nezávislé samosprávné jednotky, jsou mezi nimi silné ekonomické rozdíly. Ekonomicky nejsilnější je Bratislavský kraj, v jehož rámci jsou nejvyšší mzdy a zároveň i nejvyšší životní náklady. Situace se zlepšuje v krajích, ve kterých došlo, či dochází, k mezinárodním investicím: Trnava (Peugeot, Samsung), Žilina (KIA), Nitra (Visteon). V roce 2013 má dojít ke změnám v oblasti daní. Od tohoto roku se na Slovensku ruší rovná daň z příjmů fyzických osob. Nově se pro příjmy zaměstnanců, živnostníků a dalších osob, které přesáhnou částku zhruba 3 000 EUR měsíčně, zavede sazba daně 25 %. Co se právnických

osob týče, u nich dojde k plošnému zvýšení sazby daně z příjmů právnických osob z 19 % na 23 %.⁶¹

Graf číslo 17 ukazuje základní makroekonomické veličiny Slovenska v průběhu let 2006 až 2011. Na nich je vidět, jak si tato krajina za sledované období ekonomicky vedla. V krizovém roce 2009, a i v následujícím roce 2010, je vidět negativní dopad na HDP, skutečný růst HDP a míru nezaměstnanosti. Je zajímavé, že index spotřebitelských cen a míra inflace zaznamenaly v tomto období značný pokles. Jediní dva ukazatelé, které v celém sledovaném období nominálně rostou, jsou průměrná měsíční mzda a minimální měsíční mzda.⁶²

Graf č. 17 Makroekonomické údaje Slovenska

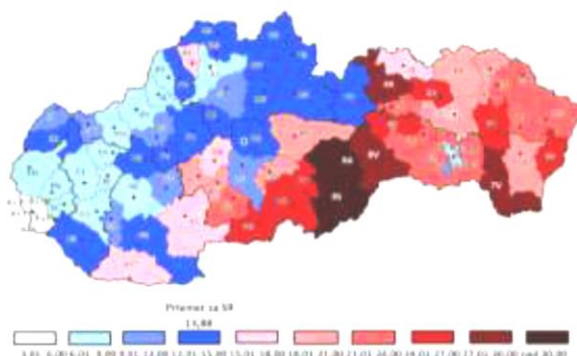
	Mld.	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP	€	44,6	54,8	67,33	64,08	63,31	69,06
Skutečný růst							
HDP	%	8,3	10,4	6,4	-4,8	-4	3,3
Míra nezaměstnanosti	%	8,0	8,0	3,5	12,1	14,4	13,5
Míra inflace	%	4,3	1,9	3,9	0,9	1,0	4,1
Index spotřebitelských cen	%	3,4	3,4	4,4	1,6	1,0	3,9
Průměrná měsíční mzda	€	543	600	669	745	775	786
Minimální měsíční mzda	€	252,27	268,87	268,87	295,50	307,70	317,00

Zdroj: Interní prezentace firmy

⁶¹ Interní materiály firmy, <http://www.patria.cz/pravo/2130472/chystane-danove-zmeny-na-slovensku-levicova-vlada-tlaci-na-pilu.html>

⁶² Interní prezentace firmy

Graf č. 18 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých regionech



Zdroj: Interní prezentace firmy

Mapka Slovenské republiky ukazuje míru nezaměstnanosti v jednotlivých regionech k 31. prosinci 2010. Jak je z ní vidět, nejméně je nezaměstnaností postiženo západní Slovensko a z něj Bratislavský, Trnavský a Žilinský kraj. Tedy oblasti kde operují mezinárodní investoři. Naopak nejhůře je na tom východ Slovenska, tedy Košický a Prešovský kraj, a zemědělsky orientovaný jih a jihovýchod.

Jak už bylo výše zmíněno, jedním z palčivých problémů slovenského trhu jsou přetrvávající rozdíly mezi jednotlivými kraji. V souvislosti s některými korupčními případy již byla přijatá příslušná opatření. I nadále však zůstává jedním z klíčových problémů zdejšího podnikatelského prostředí nízká vynutitelnost práva a s tím související rizika podnikání. Velkým problémem slovenského trhu je kromě nízké vynutitelnosti práva i vysoká míra klientelismu, tedy neoficiálního systému v politice založeného na protekci a konexích. Dalším problémem je, že i při zvyšování počtu nezaměstnaných, jako jednoho z důsledků hospodářské krize, se Slovensko i nadále potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Nedostatek kvalifikovaných odborníků se stává problémem i ve vládou nejvíce podporované oblasti – energetice. Dalšími problémy jsou mimořádně nízká důvěra veřejnosti vůči většině politiků, vysoké administrativní zatížení podnikání, slabá kvalita služeb, zaostávání v jak dopravní, tak i letecké infrastruktuře, nefungující kapitálový trh a velice nízká nezávislost soudnictví.⁶³

⁶³ Interní materiály firmy

3.2 Konkurence a distributoři

Na Slovensku v současné době fungují dva prostředníci, kterými jsou společnosti Koft a Italmarket. Portfolio firmy Moët Hennessy je tedy nerovnoměrně rozděleno mezi dva konkurenční prostředníky. Společnost Koft ve svém portfoliu značky Moët & Chandon, Dom Pérignon a Hennessy, Glenmorangie a Ardbeg a Belvedere vodku. Italmarket má výhradní právo na Slovensku distribuovat značky Veuve Clicquot, Krug a „tichá vína“. Kromě toho, že jsou produkty jedné firmy rozděleny mezi dva prostředníky, je značnou nevýhodou současné situace i fakt, že produkty firmy Moët Hennessy nejsou jedinými v portfoliu těchto prostředníků. Společnosti Koft i Italmarket distribuují široké portfolio produktů, včetně konkurenčních značek firmy (největším konkurentem whisky Glenmorangie je whisky Glenfiddich a obě distribuuje Koft, to samé platí v případě Belvedere vodky a Grey Goose). Tudíž jejich zaměření na jednotlivé značky Moët Hennessy je mnohem menší, než tomu je v případě dceřiné společnosti. Menší je i jejich důraz na distribuci, tím chci říci, že se nesnaží proniknout do všech potenciálních distribučních kanálů. Jejich distribuční síť se především zaměřuje na ekonomicky nejvýhodnější distribuční kanály a ty méně výnosné nevyužívají.

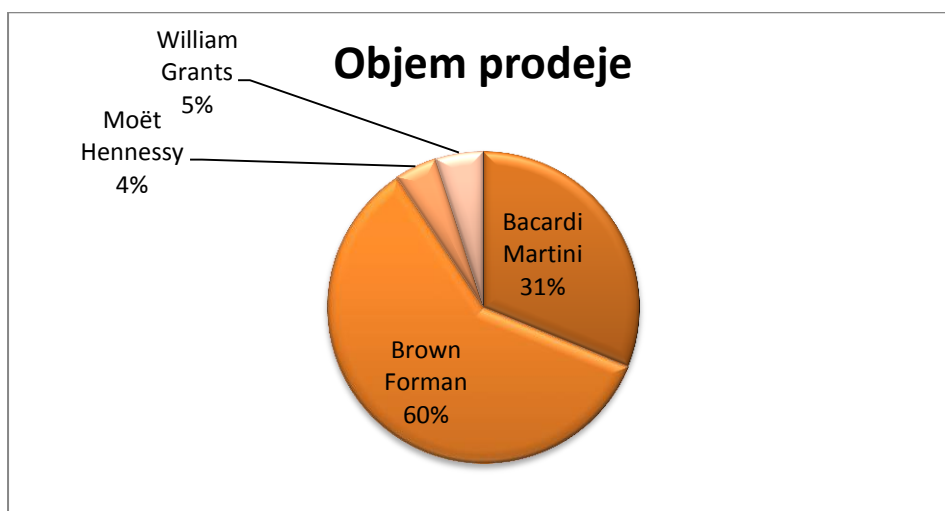
Koft byl založen v roce 1991. O tři roky později začal distribuovat Finlandia Vodka a od roku 1998 distribuuje produkty skupiny Bacardi Martini. V červenci 2004 se Koft stal distributorem produktů konglomerátu LVMH a v květnu roku 2005 se jeho distribuce rozrostla o kompletní portfolio Brown Forman. Graf č. 19 zobrazuje portfolio společnosti Koft.

Graf č. 19 Portfolio Koftu



Zdroj: Interní prezentace firmy

Graf č. 20 Objem prodeje značek Koftu



Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

Graf č. 20 ukazuje objemy prodeje značek společnosti Koft. Produkty firmy Moët Hennessy se podílejí pouze 4% z celkového objemu prodeje Koftu, měřeno v prodaných přepravkách. Z grafu dále vyplývá, že hlavní podíl představují produkty společnosti Brown Forman, zejména Finlandia vodka a burbon Jack Daniel's.⁶⁴ Na tomto místě se zásadně projevuje jedna z nevýhod prostředníka, kterou je menší důraz na distribuci spojená s nevyužíváním ekonomicky méně výnosných obchodních kanálů, v kombinaci s výrazně nižším počtem lidí věnujících se značkám společnosti Moët Hennessy. V případě právě této firmy se jedná o značný problém, poněvadž její produkty patří mezi ty luxusnější a tedy nejsou tolik všeobecně známé. Právě proto je zde tak potřebná vhodná propagace těchto značek, která by je dostala do širšího povědomí potenciálních zákazníků.

Italmarket na Slovensku vznikl v roce 1991 jako výhradní distributor a dovozce produktů italských výrobců. Už o dva roky později tato společnost vybudovala vlastní distribuční síť, jejímž prostřednictvím vykonávala distribuci importovaných produktů z Itálie, Francie, Rakouska, Německa a jiných krajín. Tyto importované, ale i domácí produkty, dodává do maloobchodních prodejen, gastronomických provozoven, sítí čerpacích stanic, velkoobchodů a zahraničních i domácích řetězců na celém území Slovenska. Zlomovým rokem byl rok 2003, kdy se Italmarket stal výhradním distributorem značek společnosti

⁶⁴ Interní materiály firmy

Diageo, která právě v tomto roce ukončila své vlastní distributorské působení na Slovensku. Mezi nejvýraznější značky z portfolia Diageo patří: Johnnie Walker, Baileys, Smirnoff, 7 Crown, Captain Morgan, Gordon's a Jose Cuervo. V roce 2008 tento prostředník podepsal smlouvu s konglomerátem LVMH a stal se tak výhradním distributorem značek Veuve Clicquot a Krug na Slovensku.⁶⁵

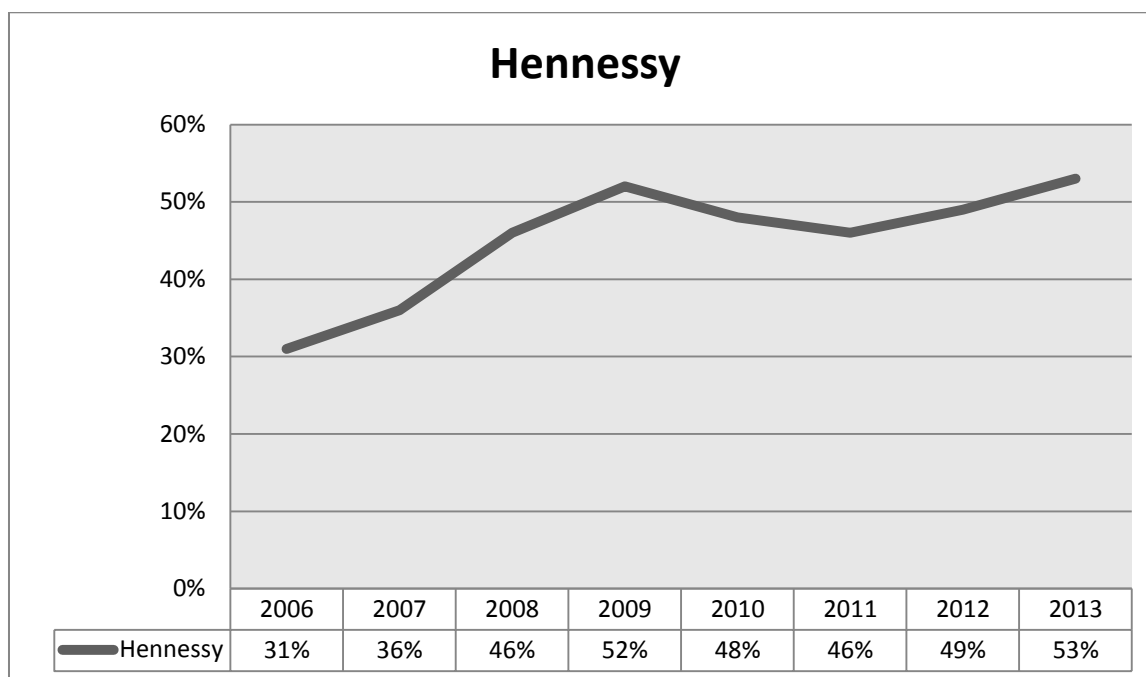
Společnosti Koft a Italmarket si nejvíce konkurují v oblasti gastronomie u tzv. *house* produktů (domovských produktů). Tyto *house* produkty jsou takové, které jsou v jednotlivých barech nejčastěji nalévané. Vysvětlím to na příkladu vodky. Když přijde zákazník do baru s úmyslem dát si koktejl na bázi vodky, většinou si neřekne, z jaké značky vodky koktejl chce. Barman do tohoto koktejlu tedy použije *house* vodku, což je nejčastěji používaná vodka v tomto konkrétním baru. A právě zde dochází k největším konkurenčním bojům mezi oběma prostředníky. Každý samozřejmě chce, aby byly *house* produkty v jednotlivých barech právě značky z jejich portfolia a nikoliv z portfolia konkurenčního prostředníka. Co se produktů firmy Moët Hennessy týče, by se mohlo zdát, že má příznivější postavení Koft, vzhledem k tomu, že distribuuje větší část z portfolia této firmy. Na druhou stranu je nutno dodat, že Italmarket má výhradní právo distribuovat Veuve Clicquot a Krug, tedy značky, které jsou největšími konkurenty Koftu, v segmentu šampaňského. Konkurenční boj v *house* produktech tedy probíhá i v oblasti šampaňského s tím, že největším konkurentem Moët & Chandon je na Slovensku právě Veuve Clicquot.

Podíly koňaků Hennessy na slovenském trhu

Podíl Hennessy na slovenském trhu neustále roste. Toto tvrzení dokazuje i následující graf č. 21, jež zobrazuje vývoj podílů této značky koňaků na slovenském trhu. Graf zachycuje období od roku 2006 a nabízí i předpokládaný růst podílu na trhu pro rok 2013.

⁶⁵ <http://www.italmarket.sk/sk/o-firme/historia/>

Graf č. 21 Vývoj podílu na trhu koňaku Hennessy

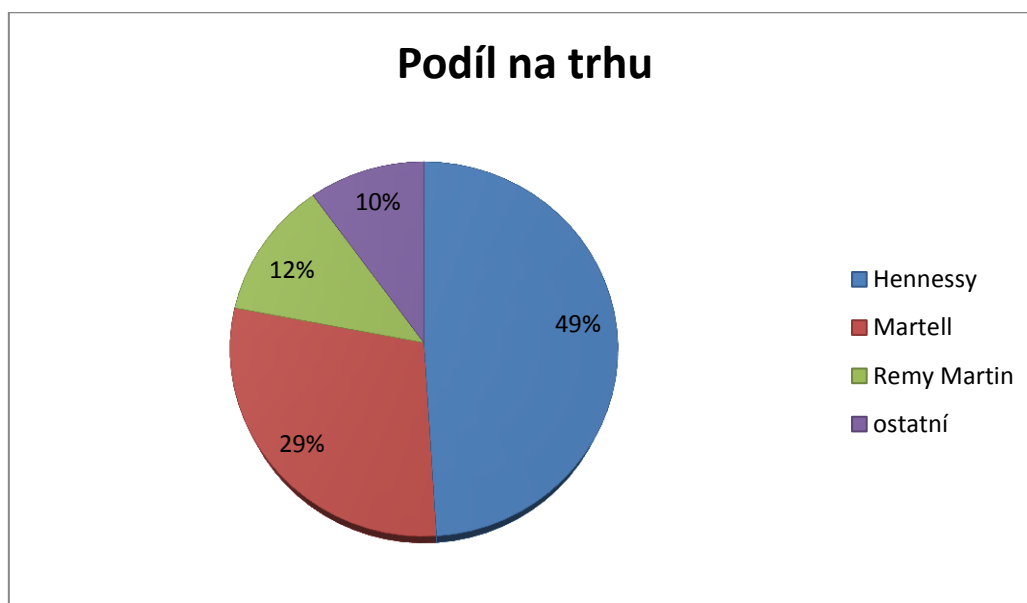


Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

Vývoj podílu Hennessy na slovenském trhu ukazuje rostoucí tendenci v téměř celém sledovaném období. Od počátečního roku 2006 do roku 2012 se zvýšil jeho podíl na trhu až o 18 %. V letech 2010 a 2011 sice došlo k menšímu poklesu, který se ale dá snadno vysvětlit jako běžný cyklický výkyv. V letošním roce se dokonce očekává další nárůst, a to o 4 %. Existuje tedy předpoklad, že na konci roku 2013 by mělo být dosaženo 53 % podílu na trhu. V případě správného odhadu by to znamenalo, že by Hennessy obsadilo více jak polovinu slovenského trhu koňaků. Dalšími důležitými hráči na slovenském trhu s koňaky jsou Martell a Remy Martin, které spadají do portfolia jiných distributorů: Jan Becher (Martell) a Remy Cointreau (Remy Martin).⁶⁶

⁶⁶ Interní materiály firmy

Graf č. 22 Podíly koňaků na slovenském trhu v roce 2011



Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

V roce 2011 se na Slovensku prodalo celkem 5 510 devíti litrových kartonů koňaků. Z tohoto objemu patří 49 % právě značce Hennessy. V přepočtu na devíti litrové kartony to dělá 2 700 kartonů. Jak je vidět z grafu č. 22, největším konkurentem Hennessy, je Martell, který představuje 29 % slovenského trhu s koňaky. V roce 2011 se této značky prodalo téměř 1 600 devíti litrových kartonů. Značka Remy Martin zaujímá v tomto roce 12 % podíl na trhu. V přepočtu na devíti litrové kartonu to znamená, že se jich tohoto koňaku prodalo přibližně 660. Kategorie „ ostatní “ zahrnuje všechny ostatní koňaky a armaňaky. Armaňak se, stejně jako koňak, vyrábí z hroznů vinné révy. Co je od sebe tolik odlišuje, je hlavně oblast původu. Zatímco koňak pochází z regionu Cognac, armaňak je z francouzského regionu Armagnac. Ačkoliv tato kategorie je poměrně rozsáhlá, co do počtu značek, které obsahuje, její podíl na trhu je 10 %, což v přepočtu činí 550 devíti litrových kartonů.⁶⁷

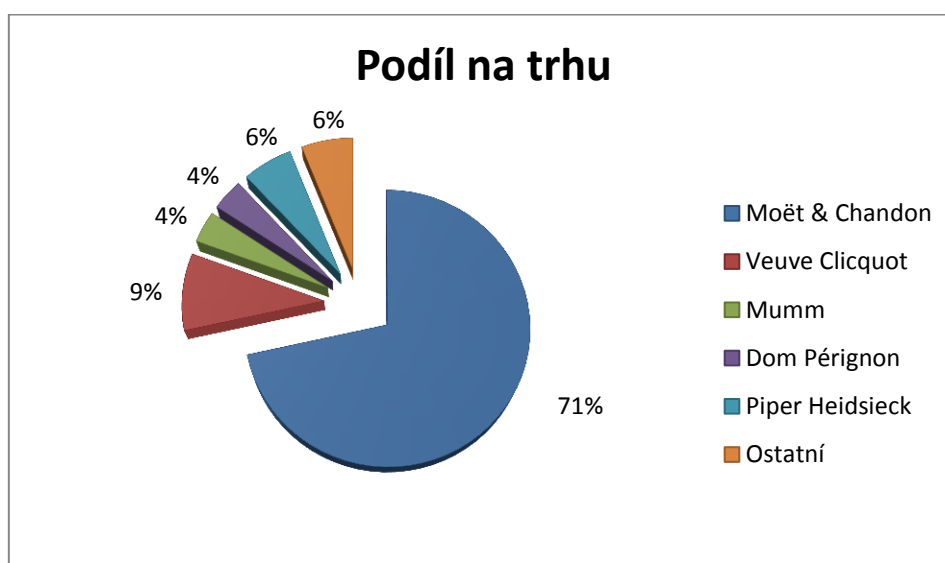
Když srovnáme český a slovenský trh, Hennessy je na obou trzích nejprodávanějším koňakem, ale zásadní rozdíl nastává ve srovnání objemů prodeje. Nutno říci, že objem prodeje na Slovensku dosahuje pouze jedné třetiny prodeje Hennessy v České republice.

⁶⁷ Interní prezentace firmy

Podíly šampaňského na slovenském trhu

Situace na slovenském trhu šampaňského z portfolia firmy Moët Hennessy je poněkud komplikovanější než tomu bylo v případě koňaků. V portfoliu koňaků této firmy je pouze Hennessy a tedy celá tato sekce může být distribuována jen jedním prostředníkem. Jinak je tomu u šampaňského. V portfoliu šumivých vín má firma Moët Hennessy hned několik značek, což v případě vlastní společnosti není žádný problém, jelikož jedna firma zastřešuje všechny značky. Komplikovanější je ale situace, kdy na území jednoho státu působí několik konkurenčních prostředníků současně. Snadno totiž může dojít k situaci, jaké je teď i na Slovensku, že značky, jež normálně spadají do portfolia jedné firmy, jsou najednou každá součástí portfolia jiného prostředníka. Jak již bylo výše zmíněno, Moët & Chandon a Dom Pérignon jsou na Slovensku distribuovány společností Koft, zatímco Veuve Clicquot a Krug spadají do portfolia Italmarketu. Tento stav není právě ideální, jelikož dva nejsilnější zástupci segmentu šampaňského jsou v čistě konkurenčním vztahu. V případě vlastní společnosti je situace jiná, mezi značkami Moët & Chandon a Veuve Clicquot probíhá synergický vztah, kdy jedna značka pomáhá druhé. Tato synergie je nejvíce patrná v oblasti gastronomie a hlavně *house* produktů. Tam, kde je Moët & Chandon *house* produktem, je určitě k dostání i Veuve Clicquot a naopak. Firma se totiž snaží do podniků, kde má zalistovaný jeden svůj produkt, dostat i své další produkty a rozšířit tak nabídku svých značek v jednotlivých podnicích.

Graf č. 23 Podíly značek šampaňského na slovenském trhu v roce 2011

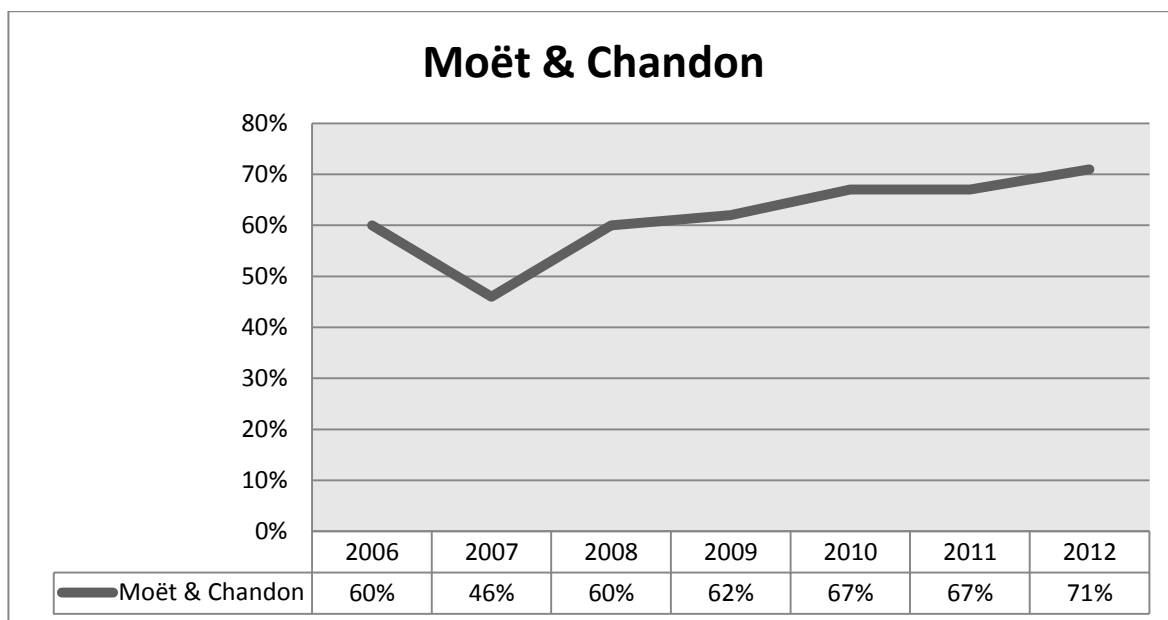


Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

Šampaňského se na Slovensku v roce 2011 prodalo 35 200 lahví. Jak je vidět z grafu, jednoznačně nejlépe si vedl Moët & Chandon, který má 71 % podíl na slovenském trhu se šampaňským. V přepočtu na lahve to znamená, že se za loňský rok této značky prodalo celkem 25 000 lahví. Největší konkurent značky Moët & Chandon, Veuve Clicquot, měla v roce 2011 8,6 % podíl na trhu, což znamená, že se jí prodalo přibližně 3 000 lahví. Shodně po 3,7 % mají podíl na slovenském trhu Dom Pérignon a Mumm, který je distribuován firmou Jan Becher.⁶⁸

Podobně jako v případě Hennessy, bych i v této části ráda ukázala dlouhodobější meziroční vývoj podílu jedné značky na trhu šampaňského.

Graf č. 24 Vývoj podílu na trhu šampaňského Moët & Chandon



Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

Graf č. 24 ukazuje vývoj největšího hráče v segmentu šampaňského, značky Moët & Chandon, od roku 2006 až do loňského roku 2012. Jak je z grafu vidět, Moët & Chandon zaujímá dlouhodobě rostoucí tendenci a se 71 % podílem na trhu má na slovenském trhu dominantní postavení. Je třeba zdůraznit, že za poslední čtyři roky, tedy od roku 2008 až do současnosti, došlo k nárůstu jeho podílu na trhu až o 11 %.⁶⁹

^{68, 69} Interní materiály firmy

Když se srovnají objemy prodeje s Českou republikou, je opět vidět zásadní rozdíl v počtu prodaných lahví. V České republice se za rok 2011 prodalo 280 000 lahví, což je téměř osminásobek slovenského prodeje. Z tohoto čísla připadlo 132 000 lahví na značky z portfolia firmy Moët Hennessy a jen pro srovnání, je to o téměř 100 000 lahví více, než se prodalo všech značek šampaňského na Slovensku. Jedním z důvodů tohoto podstatného rozdílu je možnost příhraničních slovenských zákazníků (například z Bratislavy) nakupovat v zahraničí. V České republice, Polsku a Rakousku má firma Moët Hennessy vlastní společnosti, které mají jinou cenovou politiku než prostředníci. V rámci celé společnosti jsou ceny koordinované a přibližně shodné ve všech zemích, v nichž je vlastní pobočka. Naproti tomu si prostředníci ceny stanovují sami a pracují s libovolnou marží, což znamená, že v zemích, kde tito prostředníci působí, zpravidla bývají i vyšší ceny. Vzhledem k faktu, že je v okolních krajínách možné tyto produkty koupit levněji, mohou potenciálně příhraniční zákazníci i oblast gastronomie, nakupovat v zahraničí.

3.3 Doporučená forma vstupu

V současné době na slovenském trhu působí dva prostředníci Koft a Italmarket, kteří distribuují produkty firmy Moët Hennessy. Tento stav však není úplně ideální, a to z toho důvodu, že značky, které jsou normálně součástí jedné firmy, jsou rozděleny mezi dva konkurenční prostředníky. Naprosto ideální situací by tedy asi bylo, kdyby byla na Slovensku založena vlastní pobočka. Tato možnost je však za současné situace nereálná. Hlavní podmínkou k založení dceřiné společnosti je tzv. *critical mass*, kritická hranice. Tento údaj představuje bod objemu prodeje, při kterém jsou čisté tržby vyšší než součet potenciálních fixních a variabilních nákladů, vyplívajících ze založení vlastní pobočky. Při dosažení této kritické hranice, či ještě lépe, jejího překročení je pro firmy ekonomicky výhodné dceřinou společnost založit. Samotné založení vlastní pobočky je velmi nákladné, a pokud by objem prodeje nebyl dostačující a nebyl by tedy schopen v budoucnu pokrýt tyto náklady, nebylo by možné pobočku udržet v zisku a dříve či později by došlo k bankrotu. Když v roce 2007 došlo k rozhodnutí založit v České republice vlastní pobočku, objem prodeje zde představoval přibližně 130 000 lahví všech produktů firmy Moët Hennessy. Vzhledem k roku založení

české pobočky, nákladům a finančním výsledkům lze předpokládat, že se *critical mass* nachází v intervalu 130 000 – 150 000 celkově prodaných lahví.⁷⁰

Graf č. 25 Porovnání objemů prodeje

	Česká republika 2011	Slovensko 2011
Šampaňské celkem	280 000	35 211
Šampaňské MH celkem	131 600	30 000
Moët & Chandon	100 800	25 000
Veuve Clicquot	22 400	3 000
Dom Pérignon	5 600	1 300
Koňaky celkem	19 000	5 510
Hennessy	7 980	2 700

Zdroj: Interní materiály firmy a vlastní zpracování

Jednotlivá čísla v tabulce udávají počet prodaných lahví u šampaňského a počet prodaných devíti litrových kartonů u koňaků. Když tyto devíti litrové kartony přepočítáme na jednotlivé láhve, 2 700 x 12, vyjde nám objem prodeje v roce 2011 32 400 lahví koňaku. Po sečtení počtu prodaných lahví šampaňského z portfolia firmy Moët Hennessy a prodaných lahví koňaku Hennessy, zjistíme, že celkový roční objem prodeje se pohybuje kolem 63 000 lahví. Objem ostatních značek, jako Belvedere vodky či whisky Glenmorangie je zanedbatelný a představuje méně jak 1 000 lahví ročně. Jestliže to porovnáme s předpokládanou výší *critical mass*, je zřejmé, že Slovensko je za současného stavu přibližně na polovině tohoto ukazatele.⁷¹ Z výše provedeného srovnání je tedy zřejmé, že založení vlastní pobočky na Slovensku za současné situace, není reálnou možností. Možným řešením a přirozeným mezistupněm, mezi současným stavem a budoucím potenciálním založením dceřiné společnosti, by mělo být snížení počtu prostředníků na jednoho. V takovém případě by se nejenom zúžil počet prostředníků na jednoho, ale podpořila by se tím i synergie mezi značkami. Jednotlivé značky by tedy už mezi sebou nebyly v čistě konkurenčním vztahu, ale naopak. Růst jedné značky šampaňského by nebyl na úkor dalších značek z portfolia, ale znamenal by lepší pozici na trhu i pro ně. Když by byl Moët & Chandon zalistován jako *house*

^{70, 71} Interní materiály firmy

produkt v novém podniku, neznamenaloby to automatické vyloučení prodeje Veuve Clicquot v tomto gastronomickém zařízení. Spíše naopak, dojednaly by se podmínky, za kterých bude zalistovaná nejenom Veuve Clicquot, ale i další značky z portfolia firmy Moët Hennessy.

Závěr

Závěrem bych uvedla, že cíle jednotlivých kapitol stanovené v úvodu, a tím pádem i celé práce, byly splněny. Hlavním cílem bylo poskytnout objektivní pohled na mezinárodní firmu Moët Hennessy Czech republic s.r.o., jež na českém trhu působí od roku 2006.

Cílem první kapitoly bylo charakterizovat tuto firmu, zaměřit se na její historický vývoj, organizační strukturu, ale především na portfolio značek. Jak bylo zmíněno v úvodu, jedním z mých cílů bylo poskytnout přesné informace pro lepší rozlišování mezi šampaňským a sektem či brandy a koňakem. V textu první kapitoly, týkající se portfolio jednotlivých značek, je vysvětlen nejen tento rozdíl, ale jsou zde i celkem podrobně uvedeny jedinečné postupy výroby zmíněných produktů. U jednotlivých značek z portfolio jsou představené jejich specifické vlastnosti, které z nich dělají tak unikátní produkty. V rámci této kapitoly byla firma představena v globálním měřítku, jako jedna z divizí konglomerátu LVMH. Byly zde zanalyzovány hlavní hodnoty společnosti a cíle jejího podnikání jako celku, podle kterých se orientuje každá firma v rámci celého konglomerátu.

Druhá kapitola se z velké části zabývá analýzou výsledků obchodních a marketingových aktivit a strategií firmy Moët Hennessy na českém trhu. V této části práce jsou uvedeny grafy týkající se výše tržeb, obchodních marží a výsledků hospodaření, ale i grafy ukazující podíly na trhu jednotlivých značek. Zmíněné grafy dokládají, že firma je na českém trhu úspěšná a jí zvolené obchodní strategie jsou více než účinné. V poslední části kapitoly jsou analyzovány marketingové strategie vybraných značek.

K druhé kapitole se vztahuje i první hypotéza: Zda jsou v současnosti používané marketingové strategie efektivní. Marketingové strategie vycházejí z globálních strategií jednotlivých značek, které jsou aplikovány podle objektivních potřeb a podmínek jednotlivých národních trhů. Důležité je zmínit, že tyto marketingové strategie jsou celosvětově velmi účinné a efektivní. Otázkou k zodpovězení tedy zůstává, zda jsou úspěšně aplikovány na český trh. Mým závěrem je, že v současnosti firmou využívané marketingové strategie jsou opravdu efektivní. Podkladem tohoto závěru je rozbor grafů o podílech jednotlivých značek na českém trhu. Nejsilnější značka šampaňského z portfolio Moët

Hennessy, Moët & Chandon, má jednoznačně nejsilnější postavení v rámci České republiky. Ještě důležitější však je, že jeho pozice pořád posiluje a každý rok jeho podíl na trhu roste. V případě Hennessy je, po analýze grafu, toto tvrzení ještě víc zřejmé. Dalším důkazem mého tvrzení je fakt, že se tyto značky pořád častěji prezentují na různých společensko-kulturních a sportovních akcích. V posledních letech se dokonce začaly používat v rámci product placementu i v české kinematografii.

Poslední kapitola analyzuje myšlenku potenciálního rozšíření firmy na Slovensko. Jako součást kapitoly je uveden rozbor současné situace na slovenském trhu jak z pohledu makroekonomických ukazatelů, tak i z pohledu podílů na trhu a objemů prodeje jednotlivých značek. Závěr této kapitoly je zároveň i odpovědí na druhou hypotézu: Zda je rozšíření firmy na slovenský trh vhodné a doporučené. Z analýzy vyplývá, že tento krok není za současné situace doporučený. Tento závěr dokládá srovnání objemů prodeje v České republice a na Slovensku a fakt, že na slovenském trhu zatím nebyla dosažena tzv. *critical mass*. V závěru poslední kapitoly je nastíněn vhodný postup, který by mohl být aplikován na Slovensku, a to snížení počtu prostředníků na jednoho.

Seznam použité literatury

André Dominé: Víno, Slovart 2008

V této knize je shrnuto téměř vše, co se lze o víně dozvědět. Což je zároveň předností i nedostatkem tohoto díla. Důvodem tohoto tvrzení je, že zde sice najdete odpověď na jakoukoliv problematiku týkající se vína, nicméně ta odpověď je jen povrchová a tím pádem i nedostačující. Osobně jsem z této publikace použila jen několik upřesňujících informací k metodice výroby šampaňského.

Alain Stella: French Wine Châteaux – Distinctive Vintages and Their Estates, Flammarion, Paris 2012

Tato kniha nabízí osobitý pohled na francouzskou kulturu a vtáhne čtenáře do unikátního světa vinařských Domů. Obzvlášť mi přišla vhod kapitola o Veuve Clicquot, kde se klade silný důraz na její osobitost a podnikatelské umění. Na druhou stranu, si myslím, že toto dílo by pro laika, v oblasti luxusního francouzského alkoholu, bylo na pochopení poněkud složitější - počítá s tím, že čtenář o této problematice již nějaké znalosti má.

Vladimír Bárta, Ladislav Pátík, Milan Postler: Retail Marketing, Management Press, Praha 2009

V této publikaci jsou čísla týkající se marketingu již poněkud starší. Použila jsem pouze informace týkající se části komerčních komunikací uplatňovaných v maloobchodě.

Interní firemní materiály

Mezi nejčastěji použité firemní materiály se řadí **firemní prezentace**, které mi byly poskytnuty vedením firmy Moët Hennessy. Tyto prezentace se týkaly nejen témat historie a

vývoje značek, metodiky výroby šampaňského a whisky Glenmorangie či marketingové strategie značky Veuve Clicquot. V druhé a třetí kapitole tyto prezentace pro mne byly hlavním zdrojem informací, jelikož mi byly poskytnuty prezentace obsahující obchodní výsledky v České republice i na Slovensku. Firemní prezentace mi byly také velmi užitečné v podkapitole o marketingových strategiích.

Dalším podstatným interním materiálem byl **firemní časopis LVMH**, který mi poskytl cenné informace o organizační struktuře celého konglomerátu LVMH.

Cenným interním materiálem pro mě byly **brožury** o koňaku Hennessy a o Belvedere vodce – The Belvedere Handbook: The Art of Luxury Vodka a The Little Book of Cognac.

Často využívaným interním materiálem byly **účetní závěrky firmy**, jež jsou dostupné i v Obchodním rejstříku, a ze kterých jsem čerpala velmi důležité účetní informace. Tyto informace byly nejčastěji používány v kapitole týkající se obchodních výsledků firmy a především při tvorbě grafů.

Posledním použitým interním materiálem byl **rozhovor se Scott Watsonem**, bývalým generálním ředitelem regionu Střední Evropy.

Články v novinách a časopisech

Tento zdroj je spíše okrajový. Z novinových článků jsem čerpala v části týkající se prohibice. Jednalo se především o Hospodářské noviny a MF Dnes. Co se článků v odborných časopisech týká, byl použit pouze jeden, a to z ekonomického týdeníku Euro.

Internet

Nejvíce jsem čerpala z hlavní oficiální internetové stránky společnosti LVMH: www.lvmh.com. Nicméně některé informace, týkající se zejména jednotlivých značek, tam nejsou úplně vyčerpávající. Velmi však oceňuji skutečnost, že u každé jednotlivé značky je

odkaz na její oficiální stránky, kde se chybějící informace dají snadno dohledat. Takže mezi další využití stránky patří:

- www.estates-and-wines.com
- <http://www.terrazasdelosandes.com>
- <http://www.capementelle.com.au>
- www.veuve-clicquot.com
- www.moet.com
- www.belvederevodka.com
- www.glenmorangie.com

Následující internetové stránky byly použity jen jako doplňkové informace. Výhodou těchto stránek je, že jsou psané česky, na rozdíl od oficiální firemních materiálů, které jsou všechny v angličtině. Nevýhody zde však převažují, a to tím, že materiály nejsou 100% spolehlivé a leckdy se v informacích odlišují. Tyto materiály byly tedy spíš použity jen jako usnadnění leckdy náročného překladu a doplnění různých zajímavostí:

- <http://eatlovesavor.com/moet-chandon-champagne/>
- <http://www.champagne.cz/cz/vinarstvi-hennessy-cognac>
- <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/lvmh-mo%C3%ABt-hennessy-louis-vuitton-sa-history/>
- <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/neni-zisk-jako-zisk>
- <http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?fpismeno=Z&fid=985>
- <http://www.podnikatel.cz/clanky/odlozena-dan-nema-vliv-na-placeni-dane-z-prijmu/>
- <http://www.zikmund.org/alkohol/zakony/37-89Sb.htm>
- <http://www.gastroprofesor.cz/clanek/alko-napoj>
- <http://www.finance.cz/zpravy/finance/345535-spotrebni-dan-u-tvrdeho-alkoholu-v-cesku-platime-stale-i-petkrat-mene-/>
- [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1481v1457-zakon-o-povinnem-znaceni-lihu/?search_query=\\$issue=115](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1481v1457-zakon-o-povinnem-znaceni-lihu/?search_query=$issue=115)

- <http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/ zprava/vyrobci-a-dovozci-prichazeji-kvuli-prohibici-denne-o-15-milionu-korun--1111534>
- <http://www.patria.cz/pravo/2130472/chystane-danove-zmeny-na-slovensku-levicova-vlada-tlaci-na-pilu.html>
- <http://www.italmarket.sk/sk/o-firme/historia/>

Seznam použitých tabulek a grafů

Graf 1: Positioning značky Veuve Clicquot	str. 14
Graf 2: Ideální nadmořská výška pěstování odrůd v Andách	str. 15
Graf 3: Mapa Cognacu s vyznačenými vinicemi, <i>cru</i>	str. 19
Graf 4: Struktura vedení regionu	str. 25
Graf 5: Struktura vedení dceřiné společnosti	str. 26
Graf 6: Velikosti lahví	str. 29
Graf 7: Výše tržeb a obchodní marže za období 2008-2011	str. 32
Graf 8: Výše provozního výsledku hospodaření	str. 33
Graf 9: Výše výsledků hospodaření před a po zdanění	str. 34
Graf 10: Podíl na trhu u jednotlivých alkoholických nápojů za rok 2011	str. 36
Graf 11: Podíl na trhu šampaňského za rok 2011	str. 37
Graf 12: Podíl na trhu koňaků 2011	str. 37
Graf 13: Konkurenční firmy a značky firmy Moët Hennessy	str. 38
Graf 14: Jude Law podepisuje zlatou láhev Moët & Chandon v Karlových Varech	str. 45
Graf 15: Charakteristika značky Veuve Clicquot	str. 46
Graf 16: Product placement Moët & Chandon ve filmu Sex ve městě 2	str. 51
Graf 17: Makroekonomické údaje Slovenska	str. 53
Graf 18: Míra nezaměstnanosti v jednotlivých regionech	str. 54
Graf 19: Portfolio Koftu	str. 55
Graf 20: Objem prodeje značek Koftu	str. 56
Graf 21: Vývoj podílu na trhu koňaku Hennessy	str. 58
Graf 22: Podíly koňaků na slovenském trhu v roce 2011	str. 59
Graf 23: Podíly značek šampaňského na slovenském trhu v roce 2011	str. 60
Graf 24: Vývoj podílu na trhu šampaňského Moët & Chandon	str. 61
Graf 25: Porovnání objemů prodeje	str. 63