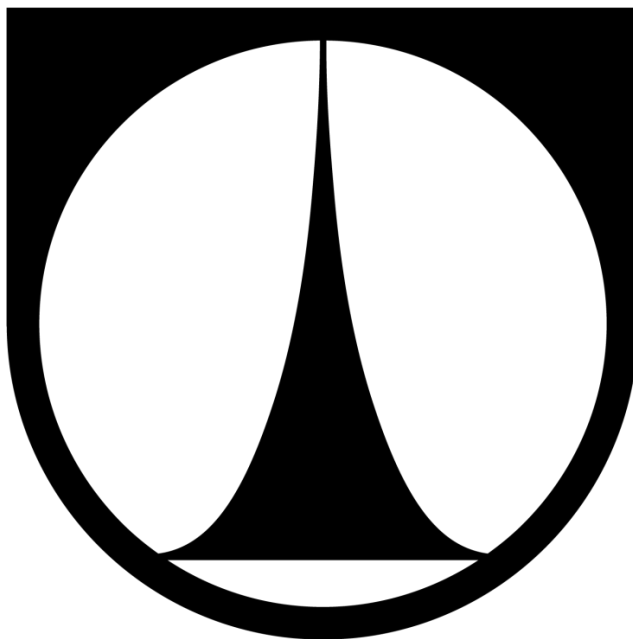


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Vojtěch Michel

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**

Strategie prodeje kolekcí designových svítidel společnosti Lasvit

Sales strategy of design lighting collections made by Lasvit

DP – MO – KOB - 2014 - 10
Bc. Vojtěch Michel

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: Ing. Aleš Stýblo, prodejní a marketingový ředitel Lasvit s.r.o.

Počet stran: 108 Počet příloh: Bez příloh

Datum odevzdání: 6. ledna 2014

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 6. ledna 2014

Vojtěch Michel

Poděkování:

Děkuji Ing. Jaroslavu Demelovi, za cenné a podnětné rady, připomínky a ochotu při vypracování mé diplomové práce.

Děkuji i celé své rodině za podporu při psaní diplomové práce.

Děkuji také zaměstnancům společnosti Lasvit za poskytnuté informace a materiály.

Název diplomové práce: Strategie prodeje kolekcí designových svítidel společnosti Lasvit

Anotace:

Cílem této diplomové práce je seznámení se ze vznikající strategií prodeje kolekcí designových svítidel společnosti Lasvit a zhodnocení její kompletnosti, funkčnosti apod. Tato práce analyzuje vznikající strategii z několika různých úhlů, jako jsou: stanovení obecné strategie, cenové strategie, strategie budování značky, mezinárodně obchodní strategie a retailingové strategie (strategie maloobchodního prodeje). Analýza ukazuje, že nově vznikající strategie je v základu dobře vymyšlená a prozatím dobře realizovaná, skýtá však prostor pro vylepšení. Zákazníci i konkurence na trhu s kolekcemi designových svítidel je velice náročná a lze uspět jen s vhodnou kombinací dobře zvolené cenové politiky, dobře vymyšlené a aplikované obchodní strategie a silnou obchodní značkou.

Klíčová slova:

Marketingová strategie, SWOT analýza, Cenová strategie, Strategie budování značky, Mezinárodně obchodní strategie

Title of thesis: Sales strategy of design lighting collections made by Lasvit

Annotation:

In this thesis, I present the sales strategy of design lighting collections made by Lasvit that has been developed recently. I have evaluated how complete it is and whether it works well. I have analyzed various aspects of that strategy, such as the general strategy determination and the pricing, brand building, export and retailing strategies. The analysis shows that the new strategy is basically well thought out and that it has been implemented well so far. Nevertheless there is a room for improvements. Customers in the market of design lighting collections are quite demanding and market competitors are very hard and only the right combination of a well chosen pricing policy, well thought out and applied business strategy and a strong brand can lead to a success.

Key words:

Marketing strategy, SWOT analysis, Pricing strategy, Branding strategy, International trading strategy

Obsah

Seznam obrázků	11
Úvod.....	12
1. Strategické plánování podniku.....	13
1.1 Poslání společnosti	13
1.2 Analýza SWOT	14
1.2.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby).....	14
1.2.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)	16
1.3 Formulace cíle	17
1.4 Formulace strategie	18
1.5 Formulace programu	19
1.6 Implementace	19
1.7 Zpětná vazba a kontrola	19
2. Marketingová strategie	21
2.1 Porterovo pojetí marketingové strategie.....	21
2.2 Ansoffovo pojetí marketingové strategie	23
2.3 Marketingová strategie podle Kotlera	25
3. Další typy dílčích strategií.....	28
3.1 Inovační strategie	28
3.2 Cenová strategie	29
3.2.1 Cena.....	29
3.2.2 Faktory ovlivňující stanovení ceny	30
3.2.3 Obecné postupy tvorby cen	35
3.2.4 Cenové strategie při zavádění nových produktů na trh	39
3.3 Značková strategie.....	41
3.3.1 „Brand“ neboli značka	41
3.3.2 Řízení značky	45
3.3.3 Tržní pozice (positioning)	46
4. Mezinárodně obchodní strategie	48
4.1 Vstup nadnárodních firem na zahraniční trhy	48
4.1.1 Vývozní a dovozní operace	49
4.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	54
4.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	56
4.2 Strategie mezinárodní expanze.....	59

4.3	Retailing a jeho specifika	62
4.3.1	Obchodní metody	62
4.3.2	Retailing	62
5.	Společnosti Lasvit a prodej kolekcí svítidel	65
5.1	Základní informace o společnosti	65
5.2	Prodej kolekcí designových svítidel.....	69
5.2.1	Současné druhy kolekcí.....	72
6.	Analýza stávající strategie prodeje kolekcí	77
6.1	Poslání společnosti	77
6.2	SWOT analýza společnosti Lasvit	78
6.2.1	Analýza vnějšího okolí podniku, využití PEST analýzy pro německý trh.....	80
6.2.2	Analýza vnitřního okolí podniku.....	88
6.3	Formulace cílů společnosti.....	92
6.4	Stanovení strategie	94
6.5	Další fáze zavádění strategie	97
6.6	Cenová strategie	98
6.7	Značková strategie.....	99
6.7.1	Positioning.....	100
6.7.2	Prvky značky.....	101
6.8	Mezinárodně obchodní strategie	102
6.8.1	Retailing u společnosti Lasvit	103
	Závěr.....	105
	Seznam literatury.....	106
	Internetové zdroje	108

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategické plánování v jednotlivých krocích.....	13
Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil.....	16
Obrázek 3: Porterovy konkurenční strategie	22
Obrázek 4: Ansoffova matice.....	24
Obrázek 5: Faktory při rozhodování se o stanovení ceny	30
Obrázek 6: Cenová elasticita.....	31
Obrázek 7: Vliv ceny na zisk	32
Obrázek 8: Návratnost tržeb.....	33
Obrázek 9: Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu.....	35
Obrázek 10: Jednotkové náklady	36
Obrázek 11: Cena s přírážkou	36
Obrázek 12: Porovnání nákladově orientované a hodnotově orientované tvorby cen	38
Obrázek 13: Čtyři strategie cenového positioningu	40
Obrázek 14: Cenová marže	50
Obrázek 15: Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici	57
Obrázek 16: Strategie mezinárodní expanze	60
Obrázek 17: Pobočky Lasvitu ve světě	65
Obrázek 18: Ukázka zakázkového projektu	66
Obrázek 19: Ukázka zakázkového projektu v Dubaji	67
Obrázek 20: Ukázka zakázkového projektu	68
Obrázek 21: Ukázka produktu pro architekturu	68
Obrázek 22: Ukázka svítidla z kolekcí.....	69
Obrázek 23: Ukázka Lighting kolekcí.....	73
Obrázek 24: Ukázka Lighting Sculptures kolekcí.....	74
Obrázek 25: Ukázka Limited Editions kolekcí	75
Obrázek 26: Ukázka Premium Design Concepts kolekcí.....	75
Obrázek 27: Tržby Lasvitu.....	91
Obrázek 28: Prodejní plán kolekcí	93
Obrázek 29: Positioning Lasvitu na trhu s kolekcemi.....	100
Obrázek 30: Staré logo společnosti Lasvit.....	101
Obrázek 31: Nové logo společnosti Lasvit.....	101

Úvod

Ve své diplomové práci jsem se rozhodl, seznámit se se vznikající strategií prodeje kolekcí designových svítidel společnosti Lasvit a zhodnotit ji.

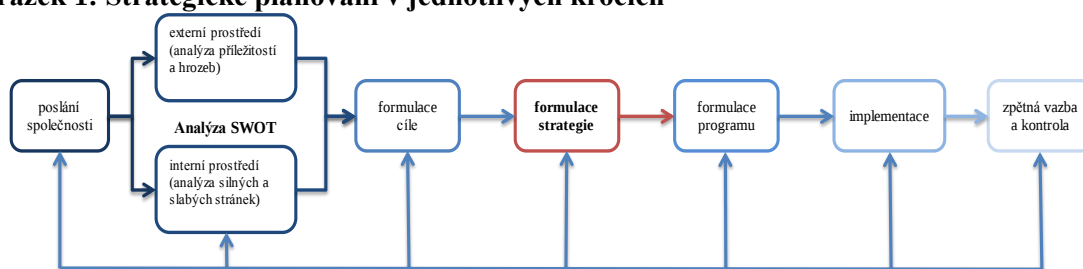
Cílem této práce je provést zhodnocení vznikající strategie za pomoci analýzy strategie. Analýza strategie využívá různé metody, které zachycují vztahy mezi podnikem a jeho okolním prostředím, ze kterých pak vycházejí základní myšlenky pro tvorbu podnikové strategie. Cílem této analýzy je identifikovat, analyzovat a následně ohodnotit relevantní faktory, které mají vliv na tvorbu strategie. Každá takováto analýza je pak pro management podniku důležitým podkladem pro posouzení vhodnosti a reálnosti strategie.

V rámci analytické části práce bude analyzována vznikající strategie společnosti Lasvit s. r. o. Budou poskytnuty informace o společnosti, o jejích činnostech, o jejím tržním postavení, o silných a slabých stránkách, ale také o hrozbách a příležitostech. Dále také bude provedena analýza různých typů strategií využitých společností Lasvit s. r. o. a následně budou navržena doporučení, která by mohla společnosti pomoci.

1. Strategické plánování podniku

Pokud chce být firma úspěšná, měla by mít velmi dobře propracovaný strategický plán, který může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem. Jasně stanovený strategický plán je základní esencí ve všech formách managementu. Tento fakt platí především pro maloobchodní činnost, kde je vládne velká konkurence. Do strategického plánování řadíme všechny procesy, které jsou uvedeny na obrázku číslo 1.

Obrázek 1: Strategické plánování v jednotlivých krocích



Zdroj: Vlastní zpracování podle¹

1.1 Poslání společnosti

Každá firma by si měla určit své poslání, od kterého se pak odrážejí další kroky strategického plánování. V podstatě shrnuje dlouhodobou strategii společnosti do několika vět. Jasně stanovená vize o firmě říká, že její management má jasno v tom, kam by společnost měla směřovat. Firma díky svému poslání může získat i nové a lepší zaměstnance či zákazníky, kteří se ztotožňují s posláním firmy.²

U vytváření poslání by firma měla brát v potaz také přání akcionářů, vlastníků či vedení firmy, vnější faktory ovlivňující společnost, ale také si určit, proč firma vlastně existuje. Další nezbytností při jeho tvorbě je určení čtyř dimenzí. Jsou jimi skupiny zákazníků,

¹ KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6. str. 90.

² Proč je důležité, aby firma měla poslání. *Businessvize.cz* [Online]. Nitana s.r.o., 2011. [Citace: 25. Listopad 2013]. Dostupná z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>.

zákaznické potřeby, trhy a produkty. Poslání by tedy v nejlepším případě mělo obsahovat odpovědi na tyto otázky³:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí? Jaká je filosofie firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků?

1.2 Analýza SWOT

SWOT analýza se zabývá silnými (strengths) a slabými (weaknesses) stránkami, dále také příležitostmi (opportunities) a hrozbami (threats), které se vyskytují v prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Je třeba se na tyto jednotlivé faktory dívat jak z pohledu firmy, tak i z pohledu zákazníka.

1.2.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Podnik se musí zaměřit na sledování makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí je minimálně ovlivnitelné, jedná se o geografické, ekonomické, politické, sociální, kulturní, technologické faktory, které na podnik působí. Příkladem ovlivnění politických faktorů může být vhodně realizovaný lobbying⁴. Pro zhodnocení makroprostředí se využívá především **PEST analýza**, která zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory potenciálně ovlivňující podnik. Cílem této analýzy je predikovat možný vývoj těchto faktorů a jeho dopad na podnik.

³ PREŇKOVÁ, Martina. *Analýza marketingové strategie vybrané společnosti*. Praha, 2013. 78 s., 11 s. příl. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.

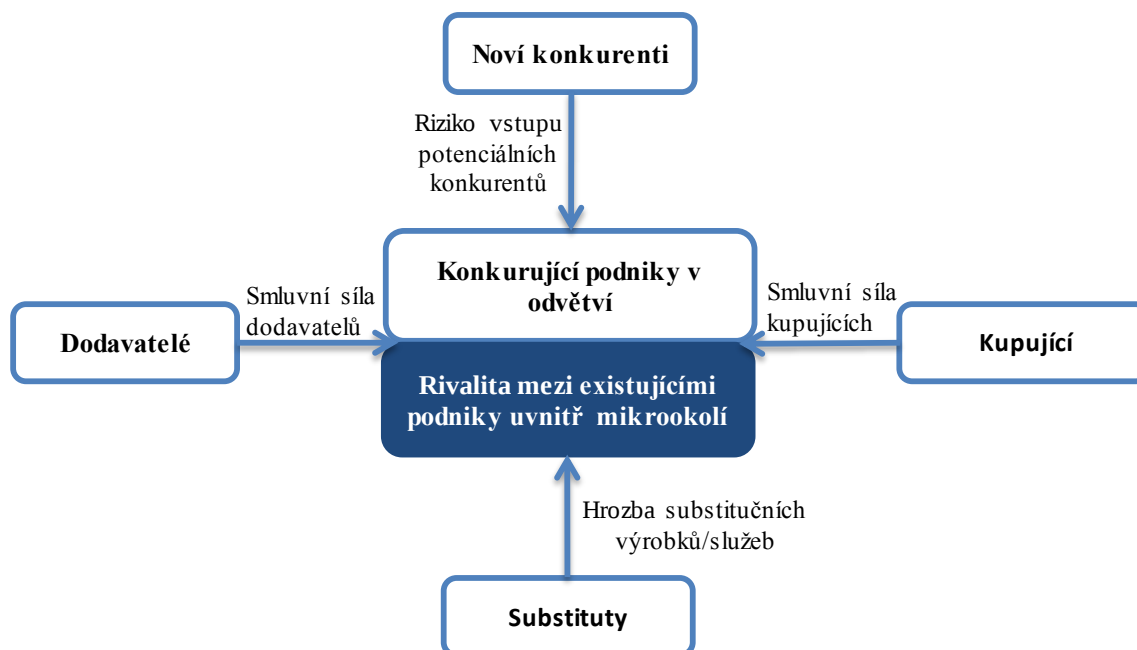
⁴ „Zájmová skupina, která vytváří nátlak na zákonodárce, ministry a orgány výkonné moci za účelem ovlivnění jejich rozhodnutí ve vlastní či jiný prospěch“ Zdroj: Lobby. *Business.center.cz* [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 28. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p1817-lobby.aspx>.

- Politicko-právní faktory – zákony, normy, ochrana životního prostředí, členství v různých organizacích, politická situace
- Ekonomické faktory – vývoj hospodářství, nezaměstnanost, inflace, koupěschopnost, úrokové sazby
- Sociokulturní faktory – životní úroveň obyvatelstva, koupěschopnost, jazyk, náboženství, vzdělání
- Technologické faktory – výzkum a vývoj, technologie, dopravní a komunikační infrastruktura

Mikroprostředí je do jisté míry ovlivnitelné podnikem samotným. Patří do něho například dodavatelé, distributoři, odběratelé, konkurence, zákazníci, atd. Cílem této analýzy je určit elementární síly, které v odvětví působí a ovlivňují celé odvětví. Vztahy mezi podnikem, odběrateli, novými konkurenty a substitučním zbožím popisuje například Porterův model pěti sil, kde stanovenými silami jsou:

- Stávající konkurence
- Nová konkurence
- Vliv odběratelů
- Vliv dodavatelů
- Hrozba substitučních produktů

Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování podle⁵

Podnik by si měl zpracovat marketingový informační systém. Do tohoto systému si pak zaznamenávat nejnovější trendy a ke každému trendu hledat související hrozby a příležitosti. Jednou z důležitých funkcí marketingu je hledání příležitostí a použití těchto znalostí ku prospěchu podniku – docílení zisku.

1.2.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)

Věnuje se determinaci podnikových schopností a zdrojů, díky kterým je podnik schopen reagovat na hrozby a příležitosti v jeho okolním prostředí. Jak uvádí Jakubíková „Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku (klíčových kompetencí) jako základu konkurenční výhody“⁶. Tuto

⁵ Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *Businessinfo.cz* [Online]. CzechTrade., 2007. [Citace: 26. Listopad 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>.

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. str 89.

analýzu lze provést pomocí finanční analýzy, hodnototvorného řetězce a portfolio analýzy. Jakubíková definuje klíčové kompetence takto: „Klíčové kompetence představují souhrn schopností a technologií, které nadprůměrně přispívají k hodnotě vnímané zákazníkem.“⁷ Cílem analýzy interního prostředí je pochopení vývoje, výroby, prodeje a poskytování služeb. Následně slouží k určení silných a slabých stránek podniku. „Jde o velmi významnou část strategické analýzy, která podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.“⁸ Obvykle se u analýzy interního prostředí vychází z marketingového mixu. „Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů na cílovém trhu.“⁹ Marketingový mix je tvořen čtyřmi základními prvky, takzvanými **4P**.

- Výrobek (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Place)
- Propagace (Promotion)

Je tedy nutné sestavit marketingový mix tak, aby uspokojoval potřeby na straně zákazníků a zároveň uspokojoval vedení firmy díky plnění marketingových a strategických cílů podniku.

1.3 Formulace cíle

Dalším krokem v procesu plánování strategie je stanovení si jasných cílů a úkolů. Tyto cíle a úkoly by měly určit výsledky výkonnosti, které si podnik naplánoval. Mají dva účely, a to, že jednak směřují a vedou společnost v přesnějším definování jejích strategií, jednak managementu podniku kontrolní mechanismus, díky kterému může firma hodnotit a měřit svoji výkonnost a plnění plánu. Pokud výsledky nenaplní odhadované cíle, je to signál

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. str 89.

⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8. str 73.

⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. str 146.

pro management, aby přijal opatření, která zvrátí negativní vývoj. Dílčí cíle a úkoly by samozřejmě měli být správně zformulovány. V literatuře je často zmiňována metoda SMART¹⁰ přístupu, popsaném níže:

- Specific – Cíle by měly být nastaveny co nejkonkrétněji, když firma přesně ví, co chce či potřebuje, dá se to lépe vyplnit.
- Measurable – Cíle by neměly být obecné, ale měly by být jasné kvantifikovatelné. Jsou-li cíle měřitelné, dají se mnohem snadněji splnit.
- Attainable – Cíle by měly být dosažitelné, firmy by si tedy neměly stanovovat nereálné cíle, ať již extrémně vysoko nad nebo velice nízko pod standardním výkonem. Jakmile si firma stanoví dosažitelné cíle, může začít s jejich realizací.
- Relevant – Pokud stanovené cíle splňují všechny předchozí podmínky, ale nesplňují relevanci, pak jsou zcela zbytečné. Cíle tedy musejí souviset s firemní strategií či plánem.
- Time-bound – Cíle taky musejí být časově určeny. Pokud jsou cíle časově určeny, motivují pracovníky, aby je splnili do stanoveného termínu.

1.4 Formulace strategie

Formulací různých druhů strategií podle různých autorů se bude tato práce zabývat v kapitolách 3. Marketingová strategie a 4. Mezinárodně obchodní strategie. Jak uvádí Susan Kennedy-Loewenová, tak vytvoření prodejní a marketingové strategie pomáhá podniku nastítnit nápady pro získávání a uspokojování zákazníků.¹¹

¹⁰ HANZELKOVÁ, A. aj. *Strategický marketing: [Teorie pro praxi]*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

¹¹ 2002. *Sales and Marketing Strategy made Easy*. Brantford, Ont.: , Oct 23, ProQuest Central. ISBN 08373744.

1.5 Formulace programu

V návaznosti na zvolenou strategii musí podnik vypracovat detailní program, který podpoří vybranou strategii. Podnik se musí vyvarovat situace, kdy je skvělá marketingová strategie zničena špatnou realizací. Pokud si firma vybrala například cestu vedoucího postavení v technologiích, měla by této cestě přizpůsobit své programy. Tyto programy by tedy měly začít poskytovat více podpory pro oddělení výzkumu a vývoje. V návaznosti na zvýšenou podporu tohoto oddělení začne vývoj nových kvalitnějších výrobků, nových technologií a postupů, výcvik technických pracovníků a v neposlední řadě i tvorbu nových reklam, které budou demonstrovat technologickou nadřazenost nad konkurencí.¹²

1.6 Implementace

Jakmile má podnik jasno ve formulaci marketingových programů, musí být přibližně odhadnuty jejich náklady. Marketingové oddělení musí ke každému programu provést kalkulaci, aby se zjistilo, jestli bude tento program rentabilní, čili jestli tento program přinese výsledky, které pokryjí náklady a ještě přinesou zisk. Například se musí zvážit několik otázek: Vyplatí se účast na tom kterém veletrhu či výstavě? Vyplatí se přijetí dalších prodejců? Atd.¹³

1.7 Zpětná vazba a kontrola

Posledním krokem plánování strategie je zpětná vazba a kontrola, ke sledování výsledků dosažených pomocí nové strategie musí firma samozřejmě sledovat vývoj podniku po zavedení nové strategie. Podnik však musí brát v potaz i prostředí, ve kterém se pohybuje. Některá tržní prostředí jsou stálá a jejich vývoj je pomalý, některá nejsou příliš stálá a jejich vývoj je velice rychlý. Příkladem relativně stálého tržního prostředí by mohl být

¹² KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 95.

¹³ KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 96.

papírenský průmysl a naopak příkladem pro tržní prostředí s velice dynamickým vývojem jsou informační technologie. Podnik by měl tržní prostředí velice bedlivě sledovat, protože dojde-li ke změně na trhu, musí podnik přehodnotit a přizpůsobit veškeré aspekty plánování strategie. Pokud firma přestane reagovat na změny v tržním prostředí nebo se nepřizpůsobí dostatečně rychle a efektivně, může ztratit své postavení, které se pak velice obtížně získává nazpět.¹⁴ Příklady firem, které se nedostatečně pružně přizpůsobily změnám v tržním prostředí.¹⁵

¹⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 97.

¹⁵ Nokia (nepřizpůsobila se poptávce a v průběhu let ztratila svůj většinový podíl na světovém trhu s mobilními telefony) a Český Telekom (nezachytil nástup internetu do domácností).

2. Marketingová strategie

V průběhu historie se definice strategie upravovala na základě zkušeností získaných z praktického zavádění strategií do praxe. Podle Dedouchové je tradiční definicí strategie podniku chápána jako: „*Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“¹⁶ Dále charakterizuje i moderní definici strategie jako: „Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“¹⁷

Tyto definice lze v obecné rovině aplikovat i na marketingovou strategii s tím rozdílem, že marketingová strategie používá specifických marketingových nástrojů. Mezi tyto nástroje patří marketingový mix, analýzy okolí podniku, propagace podniku atp.

Existuje několik pojetí marketingových strategií dle různých autorů zabývajících se marketingem. Tři nejdůležitější a nejznámější jsou pojetí podle Kotlera, Portera a Ansoffa.

2.1 Porterovo pojetí marketingové strategie

Michael Porter v roce 1980 stanovil tři druhy základních konkurenčních strategií, které dle jeho názoru poskytují podnikům dobrou startovní pozici – jsou to celkové vedoucí postavení v nákladech, diferenciacie a zaměření.

¹⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255s. ISBN 80-7179-603-4. str. 1.

¹⁷ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255s. ISBN 80-7179-603-4. str. 1.

Obrázek 3: Porterovy konkurenční strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		nízké náklady	diferenciace
MÍRA SCHOPNOSTI KONKUROVAT	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenciační strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Zdroj: Vlastní zpracování podle¹⁸

Celkové vedoucí postavení v nákladech (overall cost leadership)

Tato strategie spočívá v tom, že se podnik snaží mít co nejmenší náklady na výrobu a distribuci. Snížení nákladů pak vyústí v dosažení nižších cen než konkurenční podniky a tím pádem v potenciální ziskání většího tržního podílu. Použití této strategie klade na firmy velké nároky na perfektní technologie, nákupy, výrobu a distribuci. Marketing není až tak podstatný. Nevýhodou této strategie je to, že firma staví svou strategii na nižších cenách než konkurence, pokud se ovšem objeví konkurence s ještě nižšími cenami – má firma potenciální problém.¹⁹

Diferenciace (differentiation)

Použitím této strategie se podnik snaží odlišit svůj výrobek od konkurence. Firma musí neustále pracovat na zdokonalování silných stránek výrobku, které vedou k odlišení se od

¹⁸ DEDOUCOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 80-7179-603-4. str. 56.

¹⁹ DEDOUCOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 80-7179-603-4. str. 57.

konkurenčních výrobků a zvyšování prodejů. Tohoto odlišení se může dosáhnout díky zavádění nových výrobků, lepších technologií, zlepšování kvality či lepšího postupu prodejního servisu. Tato strategie je pro podnik nákladově náročná, podnik musí investovat především do vědeckotechnického rozvoje, inovací a marketingu. Pokud chce firma používat tuto strategii a mít vysoké zisky, musí detailně sledovat své náklady.²⁰

Cílená strategie (focus)

Touto strategií se podnik bude zaměřovat na nízké náklady či diferenciaci pro jeden nebo více malých tržních segmentů. Tyto segmenty mohou být určeny polohou, typem výrobku nebo typem zákazníka. Firma má dvě možnosti, zaměření na nízké náklady nebo diferenciaci.

V případě volby nízkých nákladů pro cílenou strategii, podnik bojuje s konkurencí za pomoci nízkých nákladů v daném segmentu.

Diferenciace v daném segmentu znamená, že podnik bude „jiný“ než jeho konkurence. Například pokud se soustředí na kvalitu výrobků a může inovovat výrobky rychleji než firma, která operuje na více segmentech trhu.²¹

2.2 Ansoffovo pojetí marketingové strategie

Igor Ansoff byl autorem takzvané Ansoffovy matice²², která je především užívána managementem firem ke strategickému řízení. Díky této matici může vedení firmy určit vhodnou tržně produktovou strategii.

Matice má dvě osy:

Horizontální, která popisuje již existující trh a nový trh.

²⁰ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 80-7179-603-4. str. 57.

²¹ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 80-7179-603-4. str. 58.

²² KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 86.

Vertikální popisuje existující produkt a zcela nový produkt.

Obrázek 4: Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování podle²³

Tržní penetrace

Jak z matice vyplývá, tak se podnik bude snažit o větší průnik se stávajícím produktem (cílem je větší spotřeba výrobků stávajícími zákazníky a získání nových spotřebitelů) na existujícím trhu či tržním segmentu. Cílem je zvýšit podíl na trhu respektive segmentu. Tato strategie není riziková, protože podnik může využívat stávající distribuční síť a postupy. Typickými příklady jsou: věrnostní slevy u hotelů, cestovních kanceláří či softwarové firmy, které poskytují slevy na update svých produktů, atd.²⁴

Rozvoj trhu

Strategie rozvoj trhu spočívá v hledání nových trhů (segmentů) a distribuci stávajících produktů na těchto trzích. Pokud jsou produkty dostatečně kvalitní či levné, aby se na trhu prosadily, může se tato strategie pro podnik stát velice výhodnou. Je tu ovšem riziko neuchycení produktů na nových trzích a tím pádem je tato strategie rizikovější než

²³ KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 86.

²⁴ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 132.

předchozí strategie. Například: firma pocházející EU a prodávající v rámci EU se snaží proniknout na zámořské trhy nebo na trhy bývalého SSSR.²⁵

Rozvoj produktu

Podnik se snaží naslouchat potřebám zákazníků a dodat na stávající trhy nové výrobky. Pokud má firma silnou pozici na trhu, je tato strategie mnohem vhodnější, než když má pozici slabou, protože vývoj zcela nového produktu je obvykle velice nákladnou záležitostí. Tato strategie je opět rizikovější než předchozí. Například: zavádění nových oborů na placených školách či zavádění nových produktů bank.²⁶

Diverzifikace

Tato varianta je nejnákladnější, takže sebou nese největší riziko. Podnik musí nejprve vyvinout nový produkt a pak jej uvést na nový trh. Nové výrobky ještě nejsou zcela vyzkoušené a na nových trzích je odlišné prostředí od stávajících trhů, takže není jisté, jestli podnik uspěje.²⁷

2.3 Marketingová strategie podle Kotlera

Philip Kotler navrhl tyto čtyři základní marketingové strategie.

- Strategie tržního vůdce
- Strategie tržního vyzyvatele
- Strategie tržního následovatele
- Strategie vyhledávající mezery

²⁵ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 133.

²⁶ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 133.

²⁷ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 133.

Strategie tržního vůdce

Strategie tržního vůdce spočívá v tom, že podnik je vůdcem na trhu – má největší tržní podíl a tento podíl se snaží si udržet či ještě zvětšit. Zásahu na největším tržním podílu firmy má většinou fakt, že byla jako první na daném trhu.

K udržení postavení musí firma inovovat své produktové řady, udržovat co nejnižší náklady či vytvářet bariéry pro konkurenci. K zvětšení tržního podílu se podnik snaží získat nové zákazníky například novým účelem použití výrobku či představením zcela nové značky.²⁸

Strategie tržního vyzyvatele

Cílem tržního vyzyvatele je zvětšit si svůj vlastní tržní podíl na úkor tržního vůdce či ostatních podniků na trhu. Většinou je tržním vyzyvatelem takzvaná „dvojka“ na trhu čili firma s druhou nejsilnější pozicí na trhu.

Obvykle se vyzyvatel snaží jít dvěma cestami. První je cesta nižších nákladů a nižší jakosti než tržní vůdce. Druhou cestou je nabízení špičkových výrobků či inovací ať již na výrobku samotném či v distribuci, atd. Podnik se většinou snaží objevit dosud neobsazenou tržní pozici, kde by mohl být lepší než vůdce.²⁹

Strategie tržního následovatele

Pokud si firma zvolí za strategii tržního následovatele, nesnaží se být „jednička“ na trhu, ale chtějí se diferencovat od tržního vůdce a tak získat výhodu.

Následovatel většinou napodobuje produkty, služby a další specifické vlastnosti či znaky vedoucí firmy. Většinu tedy kopíruje, ale samozřejmě se také odlišuje – například

²⁸ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 138.

²⁹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 139.

v reklamě či balení. Následovatel také může používat produkty od tržního vůdce a následně je zdokonalovat. S takto zdokonalenými výrobky pak může vstoupit na nové trhy a stát se tak tržním vyzyvatelem.³⁰

Strategie vyhledávající tržní mezery

Firma se soustřeďuje jen na určitou část trhu. Tato strategie je vhodná především pro menší podniky, které se specializují na nějaké specifické vlastnosti svých produktů a služeb a nejsou příliš atraktivní pro velké podniky.³¹

³⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 139.

³¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 139.

3. Další typy dílčích strategií

V této kapitole se různým typům dílčích strategií věnují různí autoři, nejen Kotler. V této kapitole jsou zahrnuty inovační, cenové i značkové strategie.

3.1 Inovační strategie

Inovace jsou mnohdy klíčem k zvětšení tržního podílu, bez inovací či představení nových produktů by prakticky žádná firma neobstála v konkurenčním boji. Podle prostředků vynaložených do inovačních procedur můžeme určit následující inovační strategie³²:

- Podnik používá nejmodernější technologie a vědecké postupy pro výzkum a vývoj svých produktů, tato strategie je ovšem velice nákladná a málokdy účinná.
- Podnik opět používá nejmodernější technologie, ale zároveň se věnuje i marketingu a zjišťování potřeb svých zákazníků a dle svých poznatků připravuje vstup nových výrobků na trh. Tato strategie bývá nejúspěšnější.
- Firma sama nemá vlastní výzkum a vývoj, používá pouze dostupná a osvědčená technická řešení. Použitím této strategie se podnik vystavuje riziku neúspěchu.
- Firma se prakticky nevěnuje vlastnímu výzkumu a vývoji, spíše kopíruje technická řešení tržního vůdce. Výrobky jsou tedy skoro identické a jsou určeny na osvědčené trhy, kde firma už po delší čas působí. Tato strategie vykazuje efektivitu, minimální rizika a bývá zisková.
- Poslední strategie spočívá v izolovaném vývoji nových produktů, bez vzájemné koordinace, který je velice nákladný. Díky chybějící vnitřní koordinaci je většinou neúspěšná.

³² BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 139.

3.2 Cenová strategie

3.2.1 Cena

Philip Kotler definuje cenu jako: „*Peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.*“³³

V podstatě by se dalo říci, že cena je součet určitých hodnot, kterých se zákazník vzdá, aby získal protihodnotou nějaké zboží či služby³⁴. Dříve byla cena u zákazníka hlavním rozhodujícím faktorem při nákupu. V poslední době však získávají ostatní faktory na důležitosti, nicméně cena je stále jeden z nejdůležitějších faktorů.

Cena je součástí marketingového mixu a jako jediná z tohoto mixu reprezentuje výnosy, všechny ostatní představují náklady. Cena je také jedním z nejpružnějších prvků marketingového mixu, protože na rozdíl od vlastností produktu se dá poměrně rychle změnit. Faktem je, že ocenění vlastního zboží a služeb je stále pro spoustu marketingových pracovníků asi největším problémem. Kvůli tomu mnoho společností nezvládá ocenění svého zboží a služeb. Řada manažerů zodpovědných za oceňování svých produktů vidí stanovení ceny jako problém, a proto se spíš více zaměřují na ostatní prvky z marketingového mixu. Někteří jsou ovšem natolik chytří, že si uvědomují, že cena může být klíčem k úspěchu celé společnosti. I malá úprava ceny může totiž vést k velké změně ve výnosech firmy.³⁵

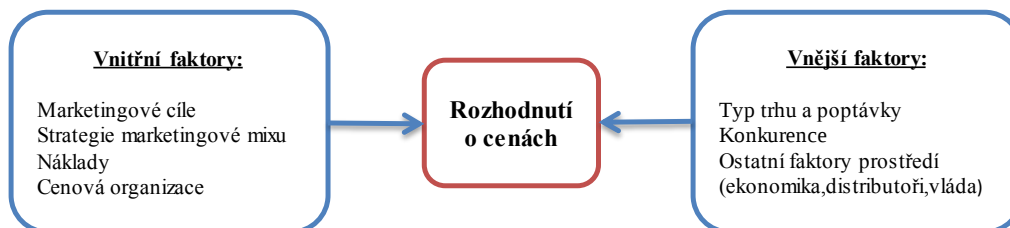
³³ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 749.

³⁴ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 748.

³⁵ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 749.

3.2.2 Faktory ovlivňující stanovení ceny

Obrázek 5: Faktory při rozhodování se o stanovení ceny



Zdroj: Vlastní tvorba podle³⁶

Mezi vnitřní faktory ovlivňující rozhodování podniku o cenách patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a cenová organizace.

Marketingové cíle

Stanovení ceny předchází stanovení strategie pro daný produkt. Firma, která už má zvolen cílový trh a positioning³⁷ bude mít poměrně jasnou představu o cenové politice. Firmy, které se orientují na klientelu ve vyšším příjmovém segmentu, budou požadovat vyšší cenu za své produkty a naopak. Cenová strategie tedy značně závisí na pozici na trhu.

Philip Kotler ve své publikaci uvádí: „Avšak i u prestižních produktů platí, že pokud je cena příliš vysoká, poptávané množství klesne.“³⁸

Spousta podniků měří svoji křivku poptávky tak, že při různých cenách odhaduje poptávané množství. Má-li podnik konkurenci, je poptávka závislá při různých úrovních cen na tom, zda konkurence mění své ceny nebo je nechává pořád na stejné hladině.

³⁶ KOTLER, P., et al. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. 613s. ISBN 978-0-13-216712-3.

³⁷ Viz kapitola: 3.3.3. Tržní pozice (positioning).

³⁸ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 760.

Kotler také uvádí: „*Při měření poptávaného množství a ceny nesmí marketingový pracovník dovolit, aby se měnily ostatní faktory ovlivňující poptávku. Pokud například firma Philips zvýší výdaje na reklamu a současně sníží cenu televizí, nebudeme vědět, zda se poptávané množství zvýšilo kvůli nižším cenám nebo kvůli výraznější reklamě.*“³⁹

Cenová elasticita poptávky

Podnik by měl také brát v potaz cenovou elasticitu neboli citlivost poptávky na změnu ceny. Neelastická poptávka znamená, pokud se poptávané množství při malé změně ceny skoro nezmění. Naopak elastická poptávka znamená, pokud se poptávané množství při malé změně ceny výrazně změní. Cenová elasticita má následující vzorec:

Obrázek 6: Cenová elasticita

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna ceny}}$$

Zdroj: KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 761.

O elasticitě poptávky rozhoduje kupující. Pokud se jedná o jedinečné produkty nebo o vysoce kvalitní produkty, prestižní produkty či exkluzivní produkty, jsou většinou kupující méně citliví na cenu. Menší citlivost se projevuje také v případech, kdy jsou substituty těžko dostupné, nebo je produkt levný v poměru k příjmu kupujícího.

Prodávající se začne zabývat snížením ceny, pokud je poptávka spíše elastická. Menší cena povede k vyšším celkovým příjmům. Firma musí provést úpravu ceny opatrně, aby nenastavila ceny příliš nízko a neudělala tak z jejích produktů komodity. Díky rozšíření internetu a jiných technologií, které umožňují zákazníkům srovnání cen, došlo ke zvýšení citlivosti zákazníků na cenu. Firmy se musí snažit o diferenciaci svých produktů a služeb, aby obstály proti konkurenci, která mnohdy nabízí velice podobný produkt za stejnou či

³⁹ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 760.

nižší cenu. Podniky by si také měly uvědomit, jak moc jsou její zákazníci citliví na cenu a jaké kompromisy jsou ochotni přijmout ve vztahu cena-vlastnosti produktu.⁴⁰

Vliv ceny na zisk

Velká část marketingových aktivit má v konečném důsledku za cíl zvýšit objem tržeb co do množství prodaných kusů. Vyšší tržby zpravidla znamenají, že se firmě daří, vyšší podíl na trhu ukazuje, že je firma schopna obstát na trhu. Naopak špatným signálem je, pokud tržby neodpovídají vyrobenému množství, může to znamenat například problémy v distribuční síti či nespokojenost zákazníků s produktem.

Podnik může využít několik nástrojů pro zvýšení objemu tržeb, jedním z nich je například snížení ceny, musí se provádět velice citlivě, jinak může dojít k snížení výnosů z prodeje – jinými slovy ke snížení hodnoty tržeb. Názorným příkladem je, zvýšení tržeb o 5% díky 10% snížení cen.

Obrázek 7: Vliv ceny na zisk

	Běžná cena	10% sleva	Procentuální změna
Tržby			
Cena (EUR)	1	0,9	
Objem tržeb	100	105	
Hodnota tržeb	100	94,5	-5,5
Náklady na prodané zboží			
Jednotkové náklady (EUR)	0,5	0,5	
Tržby (v kusech)	100	105	
Náklady (EUR)	50	52,5	5
Hrubý zisk	50	42	-16
Další obchodní výdaje	40	40	0
Čistý zisk	10	2	-80
Návratnost tržeb (%)	10	2,1	

Zdroj: Vlastní tvorba podle⁴¹

⁴⁰ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 761

Hrubý zisk je dle Kotlera „rozdílem mezi čistým výnosem z prodeje a náklady na prodané zboží“⁴². Do nákladů na prodané zboží se zahrnují takzvané variabilní náklady, které se mění s vyprodukovaným množstvím statků či služeb. S rostoucí výrobou rostou i variabilní náklady a naopak. Mezi variabilní náklady patří náklady na suroviny či mzdu dělníků a přímá energie pro výrobní stroje (pára pro parní stroje atp.). Podnik musí dbát na to, aby aplikováním nízkých cen dostatečně zvýšil objem a hodnotu tržeb. Pokud budou ceny příliš nízké, zvýšení tržeb nemusí pokrýt ztrátu na maržích. V tabulce lze vidět, že sleva 10% má se projeví pětiprocentním zvýšením tržeb zatímco hrubý zisk poklesl o šestnáct procent.

Čistý zisk je rozdíl mezi hrubým ziskem a veškerými náklady. Kotler a kolektiv říká že: „Hrubý zisk ukazuje, jak každý prodaný kus přispěl firmě, ale nezabývá se ostatními náklady, které firma vynaloží.“⁴³ Do těchto ostatních nákladů patří fixní náklady, jejich množství není závislé na množství vyprodukovaných statků a služeb. Jsou to například: nájemné, platy administrativních zaměstnanců, nepřímá energie (nepoužívá se k pohonu strojů) a výdaje na výzkum a vývoj. Občas se lze setkat i se zařazením úroků z půjček, to však závisí na majetkové struktuře podniku. Pohled na tabulku odhaluje, že hrubý zisk, který se snížil o šestnáct procent, je méně náchylný ke změnám než čistý zisk, který se snížil o osmdesát procent. Firmy většinou reagují na tuto skutečnost přeměnou svých fixních nákladů na variabilní. Například místo vlastních nákladních vozů si je najímá.⁴⁴

Obrázek 8: Návratnost tržeb

$$\text{Návratnost tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 762.

⁴¹ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 762.

⁴² KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 762.

⁴³ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 762.

⁴⁴ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 762.

Užitím tohoto vzorce se může podnik dozvědět, jak se mění vzájemný vztah tržeb a čistého zisku v průběhu času. Tedy jestli roste stejným tempem zisk i tržby či nikoliv. Z tabulky je dále patrné, že slevou o 10% z cen se projevilo růstem tržeb, ovšem jejich návratnost se dramaticky snížila. Velice důležitým prvkem pro řízení podniku je zjištění vztahu mezi cenami, tržbami, ziskem, investicemi a dalšími ukazateli.

Mezi vnější faktory ovlivňující ceny patří bezesporu náklady, ceny a případné reakce konkurenčních podniků na cenovou strategii podniku. Pokud firma stanoví strategii vysokých cen a vysokých marží, může vidina potenciálně vysokých zisků přilákat konkurenci. Naopak strategie nízkých cen a nízkých marží může konkurenci vytlačit z trhu.

Podnik musí srovnat náklady konkurence s vlastními náklady, aby zjistil, jestli má nad konkurencí nákladovou výhodu či nevýhodu. Zjišťuje, jakou cenu a kvalitu nabízí konkurenční nabídky. Jakmile má firma informace o cenách a nabídkách konkurence, lze je použít jako výchozí pod pro stanovení vlastních cen. Pokud jsou produkty firmy skoro stejné jako produkty konkurence, bude nutné stanovit podobné ceny. Pokud jsou produkty firmy méně kvalitní než u konkurence, musí stanovit nižší ceny. Pokud jsou výrobky firmy kvalitnější než konkurenční výrobky, může za ně firma požadovat vyšší cenu a naopak. Cena se tedy dá použít pro vymezení vlastních výrobků vůči konkurenci.

Podnik také musí brát v potaz faktory okolního prostředí. Ekonomické faktory, například jestli se ekonomika nachází ve fázi růstu či recese, jaká je inflace a jaké jsou úrokové míry. Všechny tyto faktory by měly ovlivňovat cenovou strategii, protože ovlivňují jak výrobní náklady, tak i zákaznickovo vnímání ceny a hodnoty produktu. Dále také firma musí uvažovat nad vlivem cen jejích produktů na další články distribučního řetězce. Například by měla firma stanovením cen umožnit distributorům odpovídající zisk a tím v důsledku získat jejich podporu a pomoci jim produkt výhodně prodat.⁴⁵

⁴⁵ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 763.

3.2.3 Obecné postupy tvorby cen

Obrázek 9: Hlavní faktory ovlivňující cenovou tvorbu

Nízká cena				Vysoká cena
Při této ceně nedosahuje firma zisku	Výrobní náklady	Ceny konkurence a další vnitřní a vnější faktory	Zákazníkově vnímání hodnoty	Při této ceně neexistuje poptávka

Zdroj: vlastní tvorba podle⁴⁶

Jak ukazuje obrázek číslo 6, podnik je při stanovování ceny limitován určitými mantinely. Těmi mantinely jsou na jedné straně příliš nízká cena, která nedovoluje podniku mít zisk a příliš vysoká cena na straně druhé, díky které je poptávka po zboží či službě velmi nízká. Firma také musí při tvorbě ceny brát v potaz výrobní náklady na jedné straně a zákaznicko vnímání hodnoty na straně druhé. Dalším velmi důležitým faktorem je pak cena konkurenčních produktů a služeb a další vnitřní a vnější faktory.

Společnost se při tvorbě ceny většinou rozhoduje podle obecných postupů tvorby cen, které zohledňují výše zmíněné faktory, tedy náklady, pohled zákazníka na produkt a ceny konkurence. Mezi takovéto obecné postupy patří například nákladově orientovaný přístup, stanovení cen podle kupujícího a stanovení cen podle konkurence.

Nákladově orientovaná tvorba cen

Zatímco strategie zaměřená na vnímání ceny zákazníkem říká firmě jaký je cenový strop pro svoje produkty, nákladově orientovaná cena většinou určuje minimální cenu, kterou si společnost může účtovat za své produkty.

Za jednu z nejjednodušších a časově nejméně náročných metod nákladově orientované tvorby cen je považováno stanovení cen s přírůžkou. Tato metoda spočívá v tom, že se k výrobním nákladům jednoduše přidá marže. Kotler ve své publikaci *Moderní marketing*

⁴⁶ KOTLER, P, et al. *Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. str. 479.

uvádí, že marže je „rozdíle mezi prodejní cenou a náklady jako procentní podíl prodejní ceny a nákladů“⁴⁷. K výpočtu ceny s přírážkou potřebujeme znát jednotkové náklady.

Obrázek 10: Jednotkové náklady

$$\text{Jednotkové náklady} = \frac{\text{variabilní náklady} + \text{fixní náklady}}{\text{prodej v kusech}}$$

Zdroj: KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 767.

Obrázek 11: Cena s přírážkou

$$\text{Cena s přírážkou} = \frac{\text{jednotkové náklady}}{1 - \text{požadovaná návratnost tržeb}}$$

Zdroj: KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 767.

Tato metoda tvorby ceny má ovšem i svoje negativa, například to, že vůbec nereflektuje poptávku a cenu konkurenčních podniků – tím pádem nestanoví nejlepší možnou cenu. Stanovení cen s přírážkou je efektivní za podmínky, že podnik dokáže prodat veškeré předpokládané množství, když prodá méně, budou jednotkové náklady zákonitě vyšší, neboť se fixní náklady nerozprostřou mezi tolik kusů a to bude mít za následek nižší procentní marži. Nicméně i přes toto riziko je tato metoda stále hojně využívána.

Dalším případným způsobem stanovení cen podle výše nákladů je analýza bodu zvratu⁴⁸ nebo její varianta stanovení ceny pomocí cílové rentability. Podnik zkouší určit cenu, při které se projevuje efekt bodu zvratu nebo při níž dosáhne stanovené hodnoty rentability.⁴⁹

⁴⁷ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 766.

⁴⁸ „Bod (objem výkonů, výroby), ve kterém se výnosy rovnají nákladům (eventuálně příjmy výdajům, a obdobně dle kontextu)“ Zdroj: Bod zvratu. Business.center.cz [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 2. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p1268-bod-zvratu.aspx>.

⁴⁹ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 767.

Hodnotově orientovaná cena

Tato strategie je zaměřena na vnímání ceny zákazníkem, nakonec je to on, který určí, zda je cena stanovena správně či špatně. Efektivně aplikovaná strategie zaměřená na vnímání ceny zákazníkem musí určit rozmezí, které je zákazník ochoten zaplatit a cenu stanovit v tomto rozmezí.

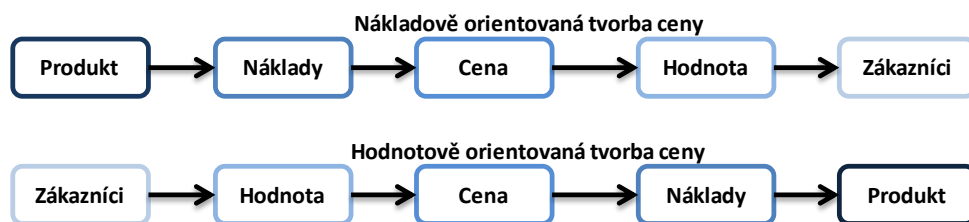
Klíč ke stanovení ceny využívá vnímání ceny zákazníkem, nikoli náklady, které má výrobce. Tento princip znamená, že se nejdřív stanoví cena a pak se až začne vytvářet produkt a marketingový program.

Na obrázku číslo 7 je patrný rozdíl mezi nákladově orientovanou tvorbou cen a hodnotově orientovanou tvorbou cen. Při tvorbě nákladově orientované ceny se podnik řídí svým produktem. Společnosti tedy vytvoří produkt, u kterého si myslí, že by mohl mít úspěch, provede kalkulaci nákladů na výrobu a stanoví cenu, která by měla pokrýt náklady a vytvářet zisk. Poté marketingové oddělení zbývá už jen přesvědčit zákazníky o tom, že za danou cenu získá zákazník patřičnou protihodnotu. Stanoví-li se cena na příliš vysokou úroveň je velice pravděpodobné, že se firma bude muset smířit s nižšími tržbami či menší marží, což se negativně odrazí na zisku společnosti.

Hodnotě orientovaná tvorba cen jde zcela opačným směrem než nákladově orientovaná tvorba cen. Společnost tedy ceny svých produktů nastavuje podle vnímání hodnoty produktu zákazníky. Jakmile podnik určí cílovou hodnotu a cenu, může začít vytvářet produkt a určit náklady na jeho produkci. Jak nastiňuje Kotler: *„Výsledkem je, že tvorba ceny začíná u analýzy potřeb zákazníka a jeho vnímání hodnot, a cena je stanovena tak, aby vyhovovala hodnotě z pohledu zákazníka.“*⁵⁰

⁵⁰ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 770.

Obrázek 12: Porovnání nákladově orientované a hodnotově orientované tvorby cen



Zdroj: vlastní tvorba podle⁵¹

Je také potřeba, aby se firma snažila zjistit, jakou hodnotu vnímají zákazníci u konkurenčních produktů. Nejčastěji je toto zjišťování prováděno pomocí různých dotazníků, kde jsou potenciální zákazníci například tázáni, kolik jsou ještě ochotni zaplatit za základní produkt a kolik za různá vylepšení, která zvedají celkový užitek produktu. Firma také může zkoušet různé experimenty v oblasti cenové politiky, musí ovšem být velice opatrná. Stanoví-li cenu příliš vysoko, zákazníci nebudou ochotni platit vyšší cenu a tržby klesnou. Naopak stanoví-li příliš nízkou cenu, zvýší se prodejnost produktu, ale bude generovat menší příjem, než by mohl, kdyby cena byla na optimální výši, co se vnímání hodnoty zákazníkem týče.⁵²

Stanovení cen podle přisuzované hodnoty

Stanovení ceny podle přisuzované hodnoty pro firmy spočívá v tom, že musí najít správnou kombinaci kvality a dobrých služeb za přiměřenou cenu. Z praxe jsou známe případy společností, které vytvořili levnější verze svých zavedených značek, například hotely Holiday Inn a levnější Holiday Express, atd. Odlišnou cestou se pak pustili například IKEA a Wal-Mart, které díky změnám v designu současných již fungujících značek dosáhli vyšší kvality za stejnou cenu nebo stejné kvality za cenu nižší.⁵³

⁵¹ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 770.

⁵² KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 771.

⁵³ KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 775.

Stanovení ceny podle konkurence

Jedním z možných úhlů pohledu, jak stanovit cenu výrobků, je stanovit ceny podle konkurenčních výrobků. Při tomto postupu dává větší důraz na stanovení cen dle konkurence a už nedává takový důraz na svoje náklady či poptávku. Firma má tři možnosti, stanovit cenu zhruba totožnou, vyšší (exkluzivita) či nižší (rychlý průnik na trh) než nejvýznamnější konkurenční podniky. Například u komoditních trhů (ocel, papír, hnojiva...) je poměrně běžným jevem, že firmy volí podobné či stejné ceny. Menší podniky sledují cenovou politiku nejvýznamnějších firem na trhu a podle nich řídí svojí cenovou politiku, většinou však mají tyto malé firmy ceny nižší. Příkladem mohou být malé benzínové pumpy, které se budou snažit udržovat cenu o něco menší než velké řetězce benzínových pump.⁵⁴

3.2.4 Cenové strategie při zavádění nových produktů na trh

Bývá obvyklé, že firma mění cenovou strategii tak, jak produkt prochází svým životním cyklem. Zásadním momentem je první fáze, tedy zaváděcí. Společnost si musí stanovit, jak bude svůj produkt profilovat z hlediska kvality i ceny. Firma má čtyři základní možnosti cenového positioningu. Strategie vysokých cen znamená, že nabídne velmi kvalitní produkty za vysoké ceny. Pokud se firma rozhodne pro ekonomickou strategii, její produkty budou vyráběny v nižší kvalitě za nízkou cenu. Další možností je strategie dobré hodnoty. Tato strategie spočívá v produkování vysoce kvalitního zboží za nízkou cenu. Poslední, ze čtyř strategií cenového positioningu⁵⁵, je strategie nadsazené ceny. Jak lze vidět na obrázku níže, vyznačuje se tato strategie vysokou cenou za zboží s kvalitou, která ani zdaleka neodpovídá ceně.

⁵⁴ KOTLER, P., et al. *Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. str. 504.

⁵⁵ Pojem je vysvětlen v dalším textu.

Obrázek 13: Čtyři strategie cenového positioningu

		CENA	
		Vysoká	Nízká
KVALITA	Vysoká	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Strategie nadsazené ceny	Strategie ekonomické ceny

Zdroj: Vlastní tvorba podle⁵⁶

Strategie vysokých zaváděcích cen

Strategie vysokých zaváděcích cen je také někdy nazývána „sbírání smetany“. Nové produkty jsou prodávány za vysokou cenu, mají za úkol maximalizovat příjmy tam, kde jsou ochotni si zaplatit vyšší cenu (sbírat smetanu). Firma tedy prodává dražší výrobky za cenu menšího objemu prodaných výrobků.⁵⁷

Strategie penetrace trhu

Strategie některých firem je odlišná od „sběračů smetany“. Tyto firmy raději sázejí na strategii penetrace trhu. Stanoví nízkou počáteční cenu, která má přilákat co největší množství nových zákazníků. Díky vysokému objemu tržeb může podnik dále snižovat cenu a získávat tak další části trhu pod svojí kontrolu. Tuto taktiku však nelze využít na každém typu trhu. Vhodný trh musí mít vysokou citlivost na cenu.⁵⁸

⁵⁶ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 776.

⁵⁷ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 776.

⁵⁸ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 777.

3.3 Značková strategie

Tato podkapitola je věnována značkové strategii, nejprve rozvede pojem „brand“ neboli česky značka a poté se začne věnovat řízení značky a umístění na trhu.

3.3.1 „Brand“ neboli značka

Značka má obecně mnoho odlišných významů, ovšem ve světě marketingu je značka velice důležitým nástrojem pro boj s konkurencí. Má-li firma silnou a známou značku může dosahovat lepších výsledků a tím pádem i lepšího postavení na trhu. Značka je de-facto pojmenování či označení produktů (ať už výrobků nebo služeb), které slouží pro zákazníka k tomu, aby od sebe mohl rozlišit jednotlivé podniky.⁵⁹

Budování silné značky by mělo být zájmem každé společnosti.

Autor v díle definuje značku jako *„název, znak či symbol, který slouží k identifikaci produktu nebo služby konkrétního prodejce a který tyto produkty či služby odlišuje před konkurencí“*.⁶⁰ Keller zase říká, že *„Značka je produktem, ale takovým produktem, který dodává další dimenze, jež značku odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“*⁶¹

Je také potřeba si uvědomit, že pojmy značka a brand nejsou to samé. Brand je mnohem širším pojmem než značka samotná. Patří do něj totiž i povědomí o značce neboli jak zákazník značku vnímá a s čím si jí spojuje. Například: Rolls Royce=luxus, Ferrari=emoce a rychlost apod.

⁵⁹ BÁRTA, V., et al. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

⁶⁰ PALLISTER, J. *Dictionary of Business and Management*. Oxford: Oxford University Press, 2009, 568 s. ISBN 9780199234899.

⁶¹ KELLER, K. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. str. 34.

Druhy značek

Na pojem značka se můžeme dívat z mnoha různých hledisek, v publikaci Vladimír Bárta dělí značky podle těchto hledisek⁶²:

- Výrobní značka - U výrobní značky jde především o jméno, označení, odznak, vzhled či jejich kombinaci. Jasně identifikuje výrobce a je odlišná od konkurenčních výrobců.
- Maloobchodní značka - Tento druh můžeme vidět hlavně u velkých obchodních řetězců, jako například Kaufland, Globus, Albert, Tesco apod. Spočívá v tom, že výrobce a distributor není jedna a ta samá firma. Například mléčné výrobky s označením Albert, výrobcem je Mlékárna Valašské Meziříčí, ale distributorem je Albert.
- Druhovú značka - Jde o obecné a anonymní pojmenování produktu, které slouží pro orientaci zákazníka. Pro představu se jedná například o název Walkman, který obecně označuje hudební přehrávač, ačkoliv to byla firma Sony, která poprvé takto označila svoje produkty.

Dalším dělením značek, je podle jejich provedení:

- Obrazové
- Slovní
- Číslicové
- Složené z písmen
- Kombinované
- Zvukové

Prvky značky

Vladimír Bárta a další spoluautoři říkají, že „*Prvek značky je vizuální nebo verbální informace, která slouží k identifikaci a diferenciaci produktu.*“⁶³

⁶² BÁRTA, V., et al. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

Těmito prvky jsou jméno, logo, symbol, představitel, slogan, popěvek a obal.

- Jméno - Je dobré vybírat takové, aby bylo co nejjednodušší, přitom dobře vyslovitelné, smysluplné, odlišitelné od konkurence a dobře zapamatovatelné. Nejvhodnější jsou tedy jména kratší, například firmy OBI, Dove, HTC, Apple mají krátká a dobře zapamatovatelná jména. Dalším faktorem, který by firma měla zvážit, pokud chce své produkty vyvážet je význam jména v cizích jazycích a realie dané země. Například jméno ETA není pro Španělsko vhodné, díky teroristické organizaci se stejným názvem. Měla by si ověřit minimálně 5 světových jazyků. Pokud by to neudělala, mohla by pak čelit dodatečným nákladům na změnu jména na jistých trzích. Příkladem může být například nevhodnost jména NOVA pro typ automobilu, protože ve španělštině toto slovo znamená – nejede. Jedním z poměrně důležitých faktorů je i snadná výslovnost jména v cizím jazyku. V České republice se například značka Douwe Egberts potýkala s problémem výslovnosti svého jména u spotřebitelů. Jak shrnuje Kevin Keller jméno značky, které je „jednoduché, snadno vyslovitelné či napsatelné; známé a smysluplné; odlišné, osobité a neobvyklé“⁶⁴ může pomoci zvýšit povědomí o značce mezi zákazníky.

Jméno značky pak dle hierarchického postavení dělíme na několik typů.

- Firemní značka (například Heavy Fuji Industries)
- Deštníková značka (Mitsubishi)
- Individuální značka (Lancer)
- Označení modelu (Lancer EVO X)

Často se uvádí jako typické příklady hierarchického struktury společnost Ahold, což je firemní značka, pod značku Ahold spadaly dvě deštníkové značky Hypernova a Albert.

- Logo či symbol - Je pravděpodobně jedna z prvních věcí, se kterou zákazník přijde do styku, má tedy poměrně podstatný význam a není radno tento prvek při

⁶³ BÁRTA, V., et al. *Retail marketing*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

⁶⁴ KELLER, K. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3. str. 212.

budování povědomí o značce podceňovat. Je důležité, aby byly uváděny společně se jménem značky, aby si zákazník provedl asociaci loga či symbolu se značkou. Často je ovšem logo jenom slovní název, případně doplněný o symbol.

- **Představitel značky** - Dalším čistě vizuálním prvkem je představitel značky, společně s logem nebo symbolem asociuje tyto prvky se jménem společnosti. Značka získává díky představiteli lidské vlastnosti, díky tomu může představitel značky sdělovat zákazníkům, proč by si měli vybrat onu značku či produkt či obecně lepší komunikaci produktu. Příkladem těchto představitelů značky mohou být například liška u Českomoravské stavební spořitelny nebo panáček značky Michelin.
- **Slogany** - Většinou bývají definovány jako: „*krátké fráze, které sdělují informace popisující značku nebo přesvědčující o jejích přínosech*“⁶⁵ U sloganu je velice žádoucí, aby byl jednoduchý a snadno zapamatovatelný. Slogan přispívá k vyšší hodnotě značky. Známé slogany jsou například tyto: Škoda – „Simply Clever“, Audi – „Náskok díky technice“, Panasonic – „Ideas for life“ nebo Kofola – „Když jí miluješ, není co řešit“.
- **Znělka či popěvek** - Bývá doplňkem sloganu či zhudebněným sloganem. Znělka by měla být chytlavá, aby si jí zákazník zapamatoval, může se ve znělce i několikrát zmínit jméno značky. Pokud zákazník znělku uslyší automaticky si pak vybaví i jméno společnosti či její produkt.
- **Obal** - Je dalším z prvků značky a plní několik funkcí, identifikuje značku, chrání produkt, udává přesvědčující informace, usnadňuje manipulaci a transport, odlišuje značku, přesvědčuje o nákupu a buduje image značky.⁶⁶

Povědomí o značce

Povědomí o značce je důležité pro strategické řízení značky. Pokud zákazník dobře zná značku na produktu, je pravděpodobné, že si jej také koupí. Jsou ovšem příklady, u kterých

⁶⁵ BÁRTA, V., et al. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9. str. 99.

⁶⁶ BÁRTA, V., et al. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9. str. 100.

to neplatí a to je segment luxusního zboží. Například spousta zákazníků zná značku Rolls Royce, ale málokdo si jej koupí.

Existují dva základní stavy, rozpoznání a vybavení si značky.

Rozpoznání spočívá v tom, že zákazník je schopen si přiřadit správný produkt ke značce. Druhý stavem je, když si zákazník spontánně vybaví značku. Například, když se jej někdo zeptá: „Jaké značky automobilů znáte?“ Spotřebitel si nejčastěji vybaví důležité nebo jím často používané značky v daném segmentu.

Zákazník má několik kategorií značek ve své hlavě.

- Preferovaná značka – Je to značka, která si svou kvalitou či nějakou vlastností získala loajalitu spotřebitele. Bývají to například značky spojené se zákaznickovou image. Patří sem například značky luxusních automobilů, kosmetiky a oblečení. Stane-li se, že zákazník nemůže najít svoji preferovanou značku v obchodě, tak jí nezaměňuje za jinou značku.
- Repertoár značek – Repertoár značek je charakteristický tím, že je zákazník ochoten substituovat 2-5 značek. Je tu souvislost se spontánním si vybavováním značek. Zákazníkovi nečiní problém nahradit jednu značku za druhou.
- Neznámá značka – Značku patřící do této kategorie spotřebitel vůbec nezná.
- Odmítnutá značka – Pokud se produkt nachází v této kategorii, měla by se společnost vyrábějící tento produkt zamyslet nad tím, proč to tak je. Nejčastější důvody jsou: zastaralost, nízká kvalita, nepřiměřená cena atp.⁶⁷

3.3.2 Řízení značky

Pokud firma chce, aby značka měla požadovaný efekt na své zákazníky, je nutné její řízení. Příbová definuje řízení značky jako: „*strategický a integrovaný systém*

⁶⁷ BÁRTA, V., et al. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

analytických, rozpočtových a realizačních aktivit, které jsou součástí procesu řízení značky. “⁶⁸

Je tedy nutné analyzovat situaci, kdy se analyzují konkurenční značky (identita značky, silné a slabé stránky, propojení s dalšími značkami atp.). Následujícím krokem je určení cílové skupiny značky a její cíle. Další fází je vytvoření značky, buď zcela nové, nebo se upraví současná značka tak, aby odpovídala potřebám cílové skupiny. Předposledním krokem je řízení pozice značky na trhu, čímž se myslí definování její pozice vůči konkurenci a určit hodnotu, která je spotřebitelům nabízena. Posledním krokem je hodnocení úspěšnosti značky, zde se hodnotí, zda byly určené cíle splněny, tedy zda byl dosažen potřebný tržní podíl značky, jak jí vnímá cílová skupina zákazníků atp.⁶⁹

3.3.3 Tržní pozice (positioning)

Philip Kotler definuje positioning takto: „*Vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu; musí být jasný a odlišovat produkt od ostatních produktů nabízených na trhu*“⁷⁰

Jak poukazuje Kotler, tak vnímáním veřejnosti a především zákazníků je determinována výsledná tržní pozice. Důležité totiž je, jak firmu vnímají zákazníci obecně a jak ve srovnání s konkurencí. Tržní pozice se tedy neustále mění. Nejlepší je, aby si firma sama určila svou tržní pozici, jinak je tu riziko, že nám ji vytvoří konkurence.

K vytvoření vlastní tržní pozice je potřeba mít znalosti a následné vyhodnocení z těchto tří oblastí⁷¹:

⁶⁸ PŘIBOVÁ, M., et al. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

⁶⁹ PŘIBOVÁ, M., et al. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

⁷⁰ KOTLER, P. *Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. str. 104

⁷¹ KOTLER, P. *Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. str. 104

- Zákazník – znalosti o motivech zákazníka, jeho potřebách a charakteristických vlastnostech, které následně určují jeho zařazení do různých segmentů trhu a cílových skupin. Také je důležitá znalost toho, jak vidí danou společnost, ve srovnání s její konkurencí.
- Vnitřní zdroje firmy
- Konkurence – její analýza a následné odlišení se

Celý proces vytváření tržní pozice se skládá ze tří základních prvků:

- Analýza a identifikace výhod oproti konkurenci.
- Selekce nejdůležitějších výhod.
- Propagace a komunikace těchto výhod, tím dá společnost zákazníkům najevo, co od ní mohou očekávat a co má za výhody oproti konkurenci.⁷²

⁷² FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0. str. 165.

4. Mezinárodně obchodní strategie

Nadnárodní firma

Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 1977 definovala nadnárodní firmy jako: „*Společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.*“ Štrach říká o nadnárodních společnostech toto: „*Nadnárodní společnost poskytuje a zabezpečuje své produkty prostřednictvím zahraničních poboček v několika zemích, kontroluje podnikatelské politiky těchto poboček a řídí je z globální perspektivy.*“⁷³

Takzvaným **indexem transnacionality** (TNI) se určuje „mezinárodnost“ firmy. Je to průměr ze tří podílů. Prvním podíl – zahraniční aktiva ku celkovým aktivům, druhým jsou pak zahraniční prodeje ku celkovým prodejům a třetím je počet zahraničních zaměstnanců ku celkovému počtu zaměstnanců.

Dalším z možností, jak změřit mezinárodnost podniku je **index internacionalizace** (II), ten se spočítá jako podíl počtu zahraničních dceřiných podniků ku celkovému počtu dceřiných podniků.

4.1 Vstup nadnárodních firem na zahraniční trhy

Firmy mají různé důvody, proč se stávají mezinárodními. Mezi tyto důvody patří defenzivní důvody – hrozby konkurenčních tlaků, obchodní bariéry, regulace a restrikce, požadavky a poptávka zákazníků či sekundární investice. Na druhé straně jsou ofenzivní

⁷³ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 35.

důvody – úspory z rozsahu, snaha o získání přístupu na mezinárodní trhy, úsilí o prezentaci a kapitalizaci nehmotných aktiv (značek, know-how), ziskem přístupu k omezeným zdrojům, aktivní vyhledáváním nákladových úspor či vytěžováním investičních pobídek.

Vstup na zahraniční trhy je pro podnik zásadním rozhodnutím, může si zvolit z mnoha forem vstupu na tyto trhy. Samotný výběr strategie a formy vstupu pak ovlivňuje několik faktorů: jaká bude investiční náročnost vstupu na daný trh, jaké má podnik zdroje a jaké je jejich složení, potenciál trhu, na který se firma chystá vstoupit, jaká je možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit. Velice důležité je zvážit rizikovost podnikání na daném trhu a také odhadnout, jakou má podnik šanci obstát proti své konkurenci v mezinárodním prostředí. Hana Machová uvádí tři základní skupiny forem vstupů na zahraniční trhy, a to⁷⁴:

- Vývozní a dovozní operace
- Formy nenáročné na kapitálové investice
- Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

4.1.1 Vývozní a dovozní operace

Pokud chce podnik vstoupit co možná nejjednodušším způsobem na zahraniční trhy, jsou vývozní a dovozní operace pravděpodobně tou nejlepší volbou formy vstupu na zahraniční trhy. Mnoho manažerů se domnívá, že vývoz je forma vstupu, která nevyžaduje příliš mnoho investic. Chce-li být ovšem firma na zahraničním trhu úspěšná a získat část trhu pro sebe, musí investovat nemalé prostředky do mezinárodního marketingu. Samozřejmostí je pro podnik investice do průzkumu zahraničního trhu, na jehož základě pak podnik může upravit svoji marketingovou strategii. Podmínkám panujícím na zahraničním trhu je však potřeba přizpůsobit i nabízené produkty, zajistit odpovídající úroveň služeb, vybudovat distribuční cesty, upravit cenovou politiku a investovat do komunikační politiky. Firma, vstupující na zahraniční trh může využít celou řadu obchodních metod, jejichž volba a

⁷⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 79.

vhodnost dané situaci záleží na řadě faktorů. Mezi tyto faktory patří především obchodněpolitické podmínky, charakter výrobků a služeb, výběr obchodního partnera a také na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám. Na základě smluvních vztahů se realizují obchodní metody prostřednictvím prostředníků, výhradních prodejců, obchodních zástupců, komisionářů, mandatářů a dalšími.⁷⁵

Prostřednické vztahy

Prostředníci jsou podnikatelské subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. To znamená, že prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je cenová marže.

Obrázek 14: Cenová marže

Cenová marže = prodejní cena – nákupní cena

Zdroj: Vlastní zpracování podle⁷⁶

Po službách prostředníků většinou sahají menší až střední podniky, které nemají dostatečné finanční prostředky pro zřízení vlastního specializovaného oddělení či pro podniky, které se úzce specializují pouze na výrobní činnost a obchod přenechávají obchodním firmám.

Mezi jasné výhody patří: nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu, vývoz na trhy, které by si žádaly příliš velké investice, pokud by do nich chtěl podnik vyvážet.

Mezi nevýhody patří: ztráta přímého kontaktu se zákazníkem, což ústí ve ztrátu kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.⁷⁷

Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce

⁷⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 79.

⁷⁶ PEPRNÝ, A. et al. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011. 148 s. ISBN 978-80-737-5514-6.

⁷⁷ PEPRNÝ, A. et al. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011. 148 s. ISBN 978-80-737-5514-6. str. 95.

Podnik může při vstupu na zahraniční trh využít místních distributorů a uzavřít s nimi smlouvu o výhradní distribuci svých produktů. Pokud dodavatelská firma tuto smlouvu podepíše, zavazuje se, že produkty, které jsou ve smlouvě jasně stanovené, nebude v určené oblasti dodávat nikomu jinému - než výhradnímu distributorovi. Taková smlouva tedy musí bezpodmínečně obsahovat vymezenou oblast a druh zboží, musí také mít písemnou formu. Tato forma vstupu také slouží jako zkouška potenciálu daného trhu. Pokud se firma přesvědčí, že je daný trh zajímavý a zákazníci mají o její produkty zájem, může začít uvažovat o založení vlastní firmy na trhu.

Výhody jsou následující: rychlý vstup na zahraniční trh, díky použití již vybudovaných distribučních cest. Možný průnik na vzdálené trhy, u kterých výrobce neočekává velký obrat, ale chce na nich být přítomný s nízkými náklady a rizikem. Dostatečná kontrola nad distribucí produktů.

Mezi nevýhody patří: podobně jako u prostřednického vztahu je nevýhodou ztráta bezprostředního kontaktu s trhem, díky tomu je tu možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud není schopen zajistit očekávaný objem prodeje. Kvůli tomu se ve smlouvách o výhradním zastoupení objevuje doložka, která zavazuje distributora k odkoupení minimálního množství, které tak zajistí dostatečný obrat.⁷⁸

Obchodní zastoupení

Obchodní zastoupení je velice častou formou u různých podnikatelských subjektů. Firma, která chce být na zahraničních trzích úspěšná, se neobejde bez vybudování kvalitní zastupitelské sítě. Samotné vybudování kvalitní zastupitelské sítě je velmi obtížným úkolem. Pokud dodavatel podepíše smlouvu o obchodním zastoupení se zástupcem, tak se zástupce zavazuje vykazování činnosti vedoucí k uzavírání smluv a obchodů jménem zastoupeného (dodavatele) a na jeho účet.

⁷⁸ PEPRNÝ, A. et al. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011. 148 s. ISBN 978-80-737-5514-6. str. 96.

Firma si musí dobře ujasnit, kterého obchodního zástupce si zvolí a musí jasně vymezit rozsah jeho působení, zjistit, jaké má vztahy s konkurencí atd. Většinou se nejedná o výhradní zastoupení, takže dodavatel může využívat i jiných subjektů, jako obchodních zástupců. Provize je odměnou pro obchodního zástupce za realizaci smluvních podmínek. Ve smluvních podmínkách je stanovena přibližná oblast působnosti a stanoven minimální obrat, kterého musí za určité období dosáhnout.⁷⁹

Výhradní obchodní zastoupení

Méně obvyklou formou obchodního zastoupení je výhradní obchodní zastoupení. Při podpisu o výhradním obchodním zastoupení musí dodavatel používat jen a pouze smluvně stanoveného obchodního zástupce. Obchodní zástupce musí také respektovat smluvní podmínky a nezastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či účet jiné osoby. Pokud se však dodavatel rozhodne uzavírat smlouvy bez pomoci výhradního zástupce, tak ve většině zemí platí, že musí platit provizi výhradnímu zástupci tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho pomocí.⁸⁰

Komisionářské a mandátní vztahy

U komisionářské smlouvy jde o vztah dvou subjektů, komitenta a komisionáře. Jak uvádí Machková při podpisu této smlouvy: „*komisionář se zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu*“⁸¹. Na rozdíl od smlouvy o zprostředkování se komisionář zavazuje přímo k uzavření nějaké konkrétní smlouvy, ale zprostředkovatel se pouze zavazuje k zprostředkování příležitosti k uzavření nějaké smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta.⁸²

⁷⁹ PEPRNÝ, A. et al. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011. 148 s. ISBN 978-80-737-5514-6. str. 97.

⁸⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 80.

⁸¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 81.

⁸² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 81.

Smlouva mandátní

Podobně jako komisionářská smlouva má i mandátní smlouva dva subjekty – mandatáře a mandanta. Princip této smlouvy spočívá v tom, že se „mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplaty určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu“⁸³. Je velice podobná komisionářské smlouvě. Na rozdíl od ní, ale mandatář jedná jménem mandanta. Mezi náležitosti smlouvy patří vymezení obchodní záležitostí, o které se bude mandatář starat, buď formou určitých právních úkonů či jistou praktickou činností. Po splnění smluvních podmínek vzniká mandatáři nárok na zaplacení.⁸⁴

Přímý vývoz

Přímý vývoz většinou při vývozu používají producenti různých typů průmyslových strojů a zařízení. Při dodávání na zahraniční trh je většinou nutné spolu s dodávkou stroje či zařízení poskytovat také odborné služby, u kterých je přítomnost výrobce produktu nutností. Pokud chce firma využívat přímou obchodní metodu, musí dokonale znát svůj produkt po technické stránce a umět ho prodat.⁸⁵

Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Do exportních aliancí se sdružují malé podniky, které nemají dostatečné zkušenosti ani prostředky s mezinárodním obchodem. Většinou se jedná o výrobce ze stejného oboru nebo oborů, které spolu souvisejí – nábytkářský průmysl a textilní průmysl atd. Exportní

⁸³ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 82.

⁸⁴ PEPRNÝ, A. et al. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011. 148 s. ISBN 978-80-737-5514-6. str. 97.

⁸⁵ Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. *Businessinfo.cz* [Online]. CzechTrade., 2009. [Citace: 14. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.

aliance se chová jako obchodní – vývozní oddělení. Dělá výzkumy zahraničních trhů, zpracovává nabídky a poptávky, zajišťuje distribuci atd.⁸⁶

4.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice jsou ideálním prostředkem pro firmy, které nechtějí investovat kapitál na zahraničních trzích, ale chtějí být na těchto trzích přítomni. Nejčastěji vstupují na trh formou poskytování licencí, franšiz atd.

Licenční obchody

Jednou z nejvýznamnějších a nejpoužívanějších forem vstupu na zahraniční trh je poskytnutí licence. Je to vztah mezi dvě smluvními partnery, každý z nich má sídlo v jiné zemi. Obsahem této smlouvy je *„závazek poskytovatele licence, tj. vlastníka práva k nehmotnému statku, umožnit nabyvateli využívání patentu, ochranné známky, průmyslového vzoru aj., anebo je na něj převést určité výrobní poznatky a zkušenosti, to celé za úplatu.“*⁸⁷

Mezi různé druhy licencí patří licence k využívání patentů, které jsou udělovány pro různé technologie, procesy a výrobky. Licence k využití průmyslových vzorů, které se týkají vnější úpravy výrobků. Licence o využití užitných vzorů, zabývající se technickým řešením výrobku. Licence o ochranných označeních, která dává právo k využívání ochranné známky či obchodního jména firmy a licence o využívání know-how.⁸⁸

⁸⁶ MACHKOVÁ, H., et al. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. 237 s. ISBN 978-80-247-3237-4. str. 22.

⁸⁷ HANUŠ, Zbyněk. *Mezinárodní licenční smlouva*. Brno, 2008. 70 s., 21 s. příl. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta.

⁸⁸ Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. *Businessinfo.cz* [Online]. CzechTrade., 2009. [Citace: 14. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.

Franchising

Machková definuje franšizing jako: „*smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšízanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti.*“⁸⁹ Tím pádem poskytovatel franšízy dává nabyvateli k dispozici svoje know-how, systémy řízení atd., to vše samozřejmě za úplatu.

Nejčastěji se lze s franšízou setkat v oblastech, jako jsou maloobchody, řetězce s rychlým občerstvením, benzínové pumpy atp. Velice známým franšizantem je společnost MC Donalds.

Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení jsou zajímavým prvkem, který především používají firmy z vyspělých zemí, kde je vysoké manažerské know-how. Spočívá v tom, že jedna firma poskytne druhé firmě svoje řídicí znalosti, manažery s know-how na základě smlouvy o řízení. Lze najít podobné vlastnosti jako u franšizingu. Odměnou za poskytnutí svého know-how a manažerů je pak jisté procento z dosaženého obrátu, podíl na zisku či získání jisté části akcií – to vše za podmínek stanovených smlouvou. Většinou se tato forma vstupu používá k řízení podniků v rozvojových zemích.⁹⁰

Zušlechťovací operace

Spočívá v tom, že jedna společnost pošle do zahraničí na zpracování či přepracování surovin, materiály či polotovary, ze kterých druhá společnost svým zpracováním nebo přepracováním posune na vyšší stupeň finality nebo do formy hotového výrobku. Důvodem pro zušlechťovací operace mohou být nižší náklady na zpracování v zahraničí, mírnější legislativa či oblast pracovněprávní nebo ekologická. Tato forma vstupu na zahraniční trh je často využívána společnostmi vyrábějící oděvy, kdy využívá levnější

⁸⁹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 86.

⁹⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 88.

pracovní síly na jiném trhu, ale zároveň dodává svoje suroviny a know-how. Existují aktivní a pasivní zušlechťovací operace. Aktivní znamená, že se dodávky materiálu po jejich zušlechtění vrací k původnímu majiteli, clo se platí z přidané hodnoty v zahraničí. Pasivní styk znamená, že jsou vrácené výrobky částečně nebo úplně osvobozeny od cla.⁹¹

Výrobní kooperace

Výrobní kooperace je spoluprací více na sobě kapitálově nezávislých firem, které si rozdělí výrobní program mezi sebe. Spolupráce společností může probíhat v různých rovinách – výroba, výzkum a vývoj, služby nebo odbyt.

Společnosti mohou těžit z toho, že pro každou jsou různě nákladné operace na výrobu jednotlivých komponent, dostupnost zdrojů, velikost výrobních a výzkumných kapacit. Díky tomu mohou snížit celkové náklady, což jim umožní mít konkurenceschopnou cenu na zahraničních trzích.⁹²

4.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy na zahraniční trhy jsou velice investičně náročné, proto je provádí především velké společnosti. Pokud se společnost rozhodne pro kapitálový vstup na cizí trh, ukazuje to na nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit. Machová uvádí že *„přímou zahraniční investicí můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi“*.⁹³ Přímé zahraniční investice mohou mít mnoho podob, například: kapitálové vklady hmotných i nehmotných investic, vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Takzvané portfoliové investice jsou nákupy různých cenných papírů a akcií.

⁹¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 88.

⁹² Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. *Businessinfo.cz* [Online]. CzechTrade., 2009. [Citace: 14. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.

⁹³ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 89.

Zahraniční investice jsou velice důležité pro rozvíjení světové ekonomiky. Přinášejí do země nový kapitál, modernější technologie, pracovní příležitosti atp. Je proto v zájmu každé země lákat k sobě co nejvíce investorů. Lákadlem se stávají investiční pobídky, což jsou například úlevy na daních, úlevy na clech, dotace, granty, bezplatné poskytnutí pozemků či zajištění infrastruktury.

Existují čtyři základní skupiny faktorů, které mohou ovlivňovat rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trhy. Jsou to marketingové, obchodněpolitické, nákladové a investiční faktory.⁹⁴

Obrázek 15: Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici

Marketingové faktory	Velikost zahraničního trhu Růstový potenciál zahraničního trhu Snaha o udržení podílu na trhu Snaha o podporu exportu mateřské firmy Nutnost užšího kontaktu se zákazníky Nespokojenost s dosavadní strategií mezinárodního marketingu Základna pro vývozní aktivity Větší ziskovost
Obchodněpolitické faktory	Obchodní bariéry Preference tuzemských výrobců
Nákladové faktory	Snaha o přiblížení se surovinovým zdrojům Kvalifikovaná pracovní síla Dostupnost kapitálu/technologií Levné suroviny Levná pracovní síla Nízké výrobní náklady Nízké přepravní náklady Finanční a další pobídky pro investory Celkově nižší náklady
Investiční klima	Pozitivní vztah k zahraničním investorům Politická stabilita Omezení výše kapitálového vkladu, nemožnost 100% vlastnictví Omezení v devizové oblasti Stabilita zahraniční měny Daňový systém Znalost místního trhu

Zdroj: Vlastní tvorba podle⁹⁵

⁹⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*, 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 89.

Přímé zahraniční investice mají formu akvizic, fúzí, investicí na zelené louce, společného podnikání nebo strategických aliancí.

Akvizice (takeover)

Akvizice v tomto významu znamená převzetí společnosti nebo její části. Existuje přátelské převzetí, jehož cílem je posílení firmy a využití synergického efektu. Nepřátelské převzetí potom většinou znamená likvidaci převzatého podniku jakožto jednoho z konkurentů.⁹⁶

Fúze (merger)

Fúze má dvě formy, první formou je sloučení a druhou formou je splynutí. Sloučení spočívá v zániku slučované společnosti, avšak její majetek přechází pod společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutí pak znamená zánik obou společností a vznik zcela nové společnosti.⁹⁷

Investice na zelené louce (green field investment)

Investice na zelené louce spočívají v založení a postavení zcela nového podniku. Mají také výhody pro hostitelskou zemi, kam přináší nová pracovní místa, technologie, kapitálu atp.⁹⁸

Společné podnikání (joint venture)

Společné podnikání je založení dceřiné společnosti či spojením činností dvou podniků za účelem společné výroby, vývoji nebo prodeji určitého produktu. Projevuje se zde snaha o maximální využití silných stránek obou podniků a minimalizace těch slabých.⁹⁹

⁹⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 89.

⁹⁶ Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. *Businessinfo.cz* [Online]. CzechTrade., 2009. [Citace: 14. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.

⁹⁷ Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. *Businessinfo.cz* [Online]. CzechTrade., 2009. [Citace: 14. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.

⁹⁸ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 89.

⁹⁹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 89.

Strategické aliance

Je to de-facto spolupráce dvou a více firem, které mají společný cíl. Spolupráce může mít dočasný i trvalý charakter. Společnosti se většinou sdružují za účelem strategické aliance kvůli silnější vyjednávací pozici (vůči bankám, dodavatelům, atp.), snadnější expanzi na zahraniční trhy, snížení nákladů (například na vývoj nějakého produktu), atp.¹⁰⁰

4.2 Strategie mezinárodní expanze

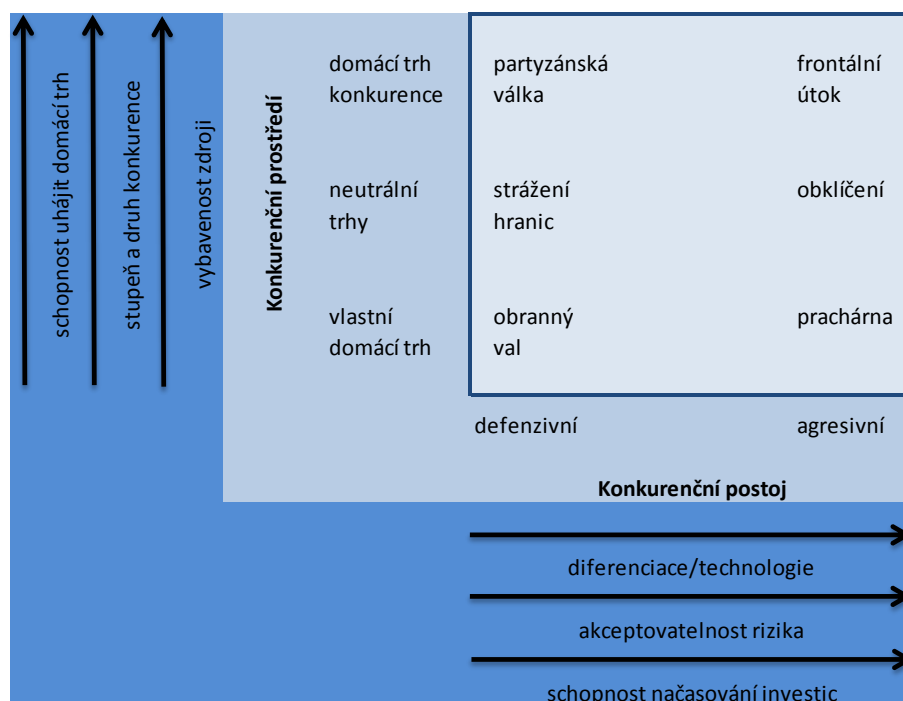
Strategii mezinárodní expanze je velice důležité dobře naplánovat a načasovat, špatně nadčasová strategie může být v některých případech velice ztrátová.¹⁰¹

Zásadním faktorem je tedy správné naplánování a dobře načasovaná investice a zvážení všech možných rizik. Pokud má firma nedostatečně diferenciovaný produkt nebo snad produkt imitující konkurenci, tak je lepší zvolit defenzivní strategii. Následně jsou popsány různé druhy strategií.

¹⁰⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x. str. 89.

¹⁰¹ Jako příklad může sloužit firma AAA Auto, která se pokusila o expanzi z českého a slovenského trhu na trhy v Maďarsku, Polsku a Rumunsku. Ve chvíli kdy se firma na tyto trhy dostala, rostla tam životní úroveň obyvatelstva, které tedy mělo menší zájem kupovat ojeté automobily. Následně, když přišla hospodářská krize, ještě mnohem víc snížila poptávku po ojetých vozech. K tomu všemu začaly konkurovat i autobazary značkových prodejců, které nabízely prověřené ojeté automobily. Firma AAA Auto se tedy stáhla zpět na český a slovenský trh. Celý tento příklad naznačuje špatné naplánování a načasování strategie.

Obrázek 16: Strategie mezinárodní expanze



Zdroj: Vlastní tvorba podle¹⁰²

Partyzánská válka

Strategie partyzánské války spočívá v tom, že se firma nejdříve zabydlí na zahraničních trzích, kde získá renomé, získá zajímavé a bohatší trhy a posléze začne dobývat domácí trh, díky silnému jménu vytvořenému v zahraničí.¹⁰³

Strážení hranic

Vyznačuje se tím, že funguje na trzích, které jsou rozděleny mezi několik velkých hráčů a malým konkurenčním lemem, který je tvořen lokálními firmami. Velcí hráči pouze sledují kroky svých konkurentů a přizpůsobují tu svojí strategii, snaží se přitom dodržovat psaná i nepsaná pravidla na daném trhu.¹⁰⁴

¹⁰² ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 44.

¹⁰³ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 45.

¹⁰⁴ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 45.

Obranný val

Firma se silně snaží si bránit pozice na domácím trhu. V delším časovém úseku tato strategie nebývá příliš úspěšná. Například pokud má firma obsazenou velkou většinu trhu, je pro mezinárodní konkurenty velice lákavé „uzmout“ část trhu pro sebe. Příkladem obranných valů mohou být telekomunikační odvětví či silní hráči ve svých odvětvích v zemích, kde se náhlou změnou politického systému zruší obchodně-politické bariéry.¹⁰⁵

Frontální útok

Je poměrně nebezpečnou strategií, při které hrozí ztráta postavení na domácím trhu. Je proto nezbytně nutné tuto operaci velmi dobře promyslet a načasovat. Při této strategii se často používají dumpingové nebo predátorské ceny, které jsou pak předmětem soudních sporů.¹⁰⁶

Obklíčení

Obklíčení je považováno za velice agresivní a rafinovanou strategii, která spočívá v postupném obsazování zatím neobsazených nebo pro konkurenci zdánlivě nedůležitých trhů.¹⁰⁷

Prachárna

Agresivní ochranou domácího trhu se snaží firma „vyhladovět“ svou konkurenci. Ovšem musí dobře odhadnout svojí pozici na trhu. Podle Štracha tuto strategii „*mohou obvykle realizovat jen firmy s diverzifikovaným portfoliem aktivit, na jehož určitém úseku se mohou do tohoto střetu pustit*“¹⁰⁸. Důležité je tedy mít silnou domácí značku, kvalitní služby a diferenciované produkty, díky kterým je možné tuto strategii úspěšně využít.

¹⁰⁵ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 45.

¹⁰⁶ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 45.

¹⁰⁷ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 45.

¹⁰⁸ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9. str. 45.

4.3 Retailing a jeho specifika

Podkapitola 4.3 se bude zabývat retailingem neboli maloobchodním prodejem a jeho specifiky. Nejprve budou probrány obchodní metody, do kterých patří přímá a nepřímá obchodní metoda. Posléze, retailingem a obchodními specializacemi.

4.3.1 Obchodní metody

Obchodní metoda je ve své podstatě způsob, jak se zboží dostane k zákazníkovi. Existují dva základní typy obchodních metod. Prvním je přímá obchodní metoda, vyskytuje se především u dodávek výrobních zařízení a investičních celků. Spočívá v tom, že výrobce jedná přímo se spotřebitelem, nabízí mu přitom řadu odborných služeb. Většinou je mezi nimi pouze kupní smlouva. Výhodami přímé obchodní metody je bezprostřední kontakt se zákazníkem, možnost kontroly nad celou obchodní operací a možnost realizovat svoji marketingovou strategii. Druhým typem je nepřímá obchodní metoda, která se vyznačuje nepřímým kontaktem mezi výrobcem a spotřebitelem. Prostor mezi nimi vyplňuje jeden či více prostředníků. Výhody jsou nižší náklady a přechod rizik spojených s mezinárodním obchodem na prostředníka a možnost dostat se i na trhy, které byly předtím nedosažitelné, díky vysokým nákladům na přímý vývoz. Naopak nevýhodou je ztráta kontaktu se spotřebitelem a ztráta kontroly nad distribucí a cenami.¹⁰⁹

4.3.2 Retailing

Retailing čili maloobchodní prodej je pojem, který se používá pro konečné kroky a aktivity potřebné k prodeji vyrobeného produktu zákazníkovi. Je poslední částí nepřímé obchodní metody. De facto je maloobchodní prodej poslední krok v řetězci dějů, který vede od marketingového průzkumu přes vývoj produktu, jeho výrobu až po jeho prodej. Ať už firma prodává produkt či nabízí služby konečnému zákazníkovi, tak je to považováno za

¹⁰⁹ Obchodní metoda. Management-marketing.studentské.eu [Online]. [Citace: 15. Prosinec 2013]. <http://management-marketing.studentske.eu/2008/07/12obchodn-metoda.html>.

retailing. Retailing může mít podobu prodeje v obchodě, přes mail, telefon, internet, podomním prodejem či prodejními automaty.¹¹⁰

4.3.2.1 Specializace obchodů

V publikaci Retail Management od Petra Cimlera se setkáváme se třemi druhy specializací obchodu¹¹¹.

- Obchod se spotřebním zbožím a obchod se zbožím pro další podnikání
- Maloobchod a velkoobchod
- Vnitřní obchod a zahraniční obchod

Obchod se spotřebním zbožím

Zákazníky tohoto obchodu jsou většinou jednotlivci – lidé, občané. Zboží z tohoto obchodu je určeno právě jim ke konečné spotřebě. Tyto obchody prodávají zboží různých druhů, například: potraviny, konfekci, věci pro volný čas a pro kutily, pohonné hmoty atp. V těchto obchodech se neuskutečňují jenom nákupy individuálních spotřebitelů, ale i menších či větších firem, které zde mohou nakupovat například kancelářské potřeby.

Obchod se zbožím pro další podnikání

Tyto obchody prodávají především „nespotřební“ zboží, které dále využívají další firmy pro svoji výrobu a provoz. Tento druh obchodů lze často vidět u různých útvarů zaměřených na nákup či prodej.

Maloobchod

Činnost obchodu s touto specializací spočívá v tom, že nakupuje zboží od velkoobchodu a prodává ho bez jakékoliv další úpravy konečnému spotřebiteli. Maloobchody mívají široký

¹¹⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. str. 44.

¹¹¹ CIMLER, P, et al. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6. str. 12.

prodejní záběr – mají zboží od nejnižší ceny po nejvyšší a od nejnižší kvality po to nejkvalitnější zboží. Poskytuje i poradenství a informace k prodávanému zboží, dále také předává marketingové informace svým dodavatelům.

Velkoobchod

Velkoobchod na rozdíl od maloobchodu nakupuje přímo u výrobců zboží, které následně dále v nezměněné podobě prodává maloobchodům, živnostníkům atp. Velkoobchody mají většinou podobu skladů, zboží skladuje a pak dodává svým odběratelům.

Vnitřní obchod (obchod na vnitřním trhu)

Tento obchod je charakteristický tím, že se odehrává na regionální či celostátní úrovni. Stejně jako u zahraničního obchodu se zde obchoduje se spotřebním zbožím, tak i zbožím pro další zpracování. Jelikož je to obchod uvnitř státu, neplatí se clo.

Zahraniční obchod

Jak napovídá název, jedná se o obchod se zahraničím, tedy o export a import zboží. Obchoduje se jak se spotřebním zbožím, tak i zbožím pro další zpracování. Velké maloobchodní firmy si dováží zboží především samy, díky rušení cel, dalších bariér a globalizační trendům.¹¹²

¹¹² CIMLER, P, et al. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6. str. 12.

5. Společnosti Lasvit a prodej kolekcí svítidel

Tato kapitola pojednává o společnosti Lasvit s. r. o. Uvádí základní informace, jako je sídlo, předmět podnikání a celkově společnost představuje. Dále se také zabývá kolekcemi designových svítidel.

5.1 Základní informace o společnosti

Pro tuto diplomovou práci byla pro spolupráci vybrána firma Lasvit s.r.o. Sídlo firmy se nachází na adrese: Komunardů, 17000 Praha 7 Holešovice.

Společnost Lasvit je mladou firmou vznikla v roce 2007. Konkrétně byla založena 18. července 2007. Od té doby začíná firma obchodovat po celém světě. Nejprve v Číně a oblasti Perského zálivu a později na dalších místech. Pobočky Lasvitu lze dnes najít po celém světě. Od Londýna přes Dubaj, Moskvu a Singapur až po nedávno otevřenou pobočku v brazilském Sao Paulu.

Obrázek 17: Pobočky Lasvitu ve světě



Zdroj: Contact. *Lasvit.com* [Online]. Lasvit s.r.o. 2013 [Citace: 16. Prosince 2013]. <http://lasvit.com/contact>

Lasvit využívá k výrobě svých produktů know-how novoborských sklářů, kteří těží ze zkušeností předávaných po staletí. Skláři společně s designéry společnosti Lasvit stojí za výjimečností všech nabízených produktů.

Obrázek 18: Ukázka zakázkového projektu



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Předmětem podnikání společnosti Lasvit s.r.o. je navrhování, výroba a prodej soudobých osvětlovacích objektů, uměleckých předmětů ze skla a kolekcí svítidel. Svítidla, plastiky a vůbec všechny produkty společnosti Lasvit jsou k vidění po celém světě, a to především v prostorách jako jsou residence movitých osob, řetězce luxusních hotelů, kasin a paláců.¹¹³ Jmenovitě se jedná o tyto hlavní činnosti¹¹⁴:

- Velkoobchod

¹¹³ Lasvit, *czechselection.eu* [Online]. Czech selection., 2013. [Citace: 20. Prosinec 2013]. <http://www.czechselection.eu/clenove/lasvit>.

¹¹⁴ Výpis z obchodního rejstříku společnosti Lasvit, *justice.cz* [Online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky., 2013. [Citace: 20. Prosinec 2013]. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100062096&typ=actual&klic=1cqvtD>.

- Výroba a zpracování skla
- Příprava a vypracování technických návrhů
- Návrhářská, designérská a aranžérská činnost

Jak již bylo zmíněno, Lasvit je po celém světě známý především kvůli svítidlům vyráběným na zakázku, jedním z nejznámějších projektů je výroba svítidel pro dubajské metro. Dále se Lasvit zabývá skleněnými objekty použité v architektuře a v neposlední řadě kolekcemi svítidel. Vzhledem ke stále narůstajícímu obratu u prodeje kolekcí bylo účelné vytvořit koncepci jejich prodeje.¹¹⁵

Obrázek 19: Ukázka zakázkového projektu v Dubaji



Zdroj: interní materiály Lasvitu

¹¹⁵ Interní materiály Lasvitu

Obrázek 20: Ukázka zakázkového projektu



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Obrázek 21: Ukázka produktu pro architekturu



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Obrázek 22: Ukázka svítidla z kolekci



Zdroj: Interní materiály společnosti Lasvit

V současné době má společnost přes 400 zaměstnanců. Rychlý rozvoj a růst firmy zapříčinil velkou poptávku po nových zaměstnancích, takže původní stav přibližně pěti zaměstnanců se začal velice rychle rozšiřovat. Největší přírůstky zaměstnanců byly v roce 2008 a 2011.¹¹⁶

5.2 Prodej kolekci designových svítidel

Ve společnosti Lasvit jsou do kolekci designových svítidel vkládány velké naděje. Kolekce zahrnují menší svítidla a standardizovaná svítidla v prémiové kvalitě. Jsou ukázkou umění designéru a sklářů. Jsou to ručně vyráběné produkty s důrazem na detail, originalitu a technologické inovace při jejich výrobě ze skla. Většinou jsou designovány světově

¹¹⁶ Interní materiály Lasvitu

známými produktovými designéry, jako jsou Nendo, Ross Lovegrove, Michael Young, Mauricio Galante, Arik Levy, René Roubíček, Bořek Šípek atd.

Pro prodej kolekcí se Lasvit rozhodl z několika důvodů:

- Vytvoření nového výnosného zdroje příjmů pro firmu
- Výborný prostředek pro PR
- Příležitost vstoupit na nové trhy
- Jsou levnější než na zakázku vyráběné plastiky do projektů
- Jsou v zásobě na skladě pro případy velké poptávky

Aktuálně jsou v prodeji nové kolekce, které byly představené na designovém veletrhu v Miláně na jaře 2013. Starší svítidla z kolekcí se nabízela především jako doplňky k projektům, protože síť retailových obchodů, kam společnost dodává, byla a je nedostačující. Pokud jsou nějaké skladové zásoby, pak jsou stále ještě minimální. Plánování na další veletrh v Miláně v roce 2014 už je v plném proudu, včetně designování a vývoje nových kolekcí.¹¹⁷

Původní plán byl, aby kolekce byly řešeny jako prémiové produkty. Prémiové produkty lze charakterizovat jako méně okázalé, cenově přístupnější než luxusní a zároveň jsou nejlepší ve své třídě a také precizně vyráběné. Nynější plán je takový, aby kolekce byly luxusními produkty. Lasvit se chce i nadále profilovat jako designér unikátních svítidel a chce se zaměřit na větší kvalitu svých produktů a snížit zmetkovitost výroby. Lasvit má v plánu přejít od moderního designu u kolekcí, k velice inovativnímu (avantgardnímu) designu za vysoké ceny. Rozdíl mezi prémiovými a luxusními produkty je shrnut do tří pohledů na věc.

¹¹⁷ Interní materiály Lasvitu

Jaký mají zákazníci vztah k luxusu

Zde se objevují také čtyři základní skupiny zákazníků. První skupinou jsou ti, kteří jsou povětšinou introvertní a používají luxusní produkty k tomu, aby si dodali sebejistotu a zapadli do společnosti. Druhou skupinou jsou lidé, kterým hodně záleží na jejich společenském statutu, jsou extrovertní, nároční a velmi materiálně založení. Vidí luxusní produkty jako měřítko svého úspěchu a cestu, jak ukázat, že se mají lépe než ostatní. Do třetí skupiny patří ti, kterým také velice záleží na jejich společenském statutu. Tito lidé si kupují luxusní produkty, o kterých toho zpravidla moc nevědí jen kvůli tomu, aby mohli někoho ohromit. Čtvrtá skupina je složena z lidí, kteří si nemusí nic dokazovat. Luxusní produkty nekupují kvůli tomu, aby někoho ohromili nebo ukázali, že jsou na tom lépe než ostatní. Názor ostatních lidí je nezajímá. Kupují je proto, že mají smysl pro krásu a luxus a tyto produkty se jim líbí.

Luxus je velice subjektivní záležitostí

Každý vnímá rozdíl mezi luxusními a prémiovými produkty jinak. Při průzkumu bylo zjištěno, že se lidé shodnou na tom, že Chanel, Dior nebo Hermes jsou luxusními značkami. Nicméně někteří označili Louis Vuitton a Ralph Lauren jako luxusní a jiní za prémiové. Z tohoto příkladu je tedy vidět, že vnímání luxusního a prémiového produktu je velice subjektivní.

Kritéria pro luxusní značky

Ačkoliv je vnímání luxusních a prémiových produktů velice subjektivní či věci osobního názoru, dají se pozorovat určité charakteristiky.

- Unikátnost – Nenahraditelné věci, které jsou ručně vyráběny v malých množstvích. Jsou vyráběny ve specifických oblastech nebo zemích. Jsou exkluzivně distribuovány – jsou raritní, jsou na ně čekací listy, jsou dostupné jen v několika málo obchodech.
- Nadčasovost – Produkty, které dlouho vydrží, nevyjdou z módy a mohou být předány dalším generacím.

- Znamenitost – Jsou vyráběny zručnými řemeslníky z nejlepších materiálů při použití těch nejlepších výrobních postupů.
- Estetická smyslnost – rafinovaná estetika, která vyjadřuje smyslnost, shovívavost s jistým nádechem extravagance apelující na všech pět smyslů.
- Duše značky – staví svojí identitu kolem svého tvůrce, historii podniku a většinou má i svoje kořeny v minulosti.
- Inovativnost – posouvá technologické hranice svých výrobků, modernizuje a adaptuje se, zůstává však věrná svým kořenům¹¹⁸

Plán společnosti Lasvit je nabízet luxusní a vysoce kvalitní produkty za vysoké ceny. Produkty, které se budou odlišovat od konkurence a nabízet produkty s příběhy. Rozhodně nechce v tomto směru prodávat masovou výrobu.¹¹⁹

5.2.1 Současné druhy kolekcí

Lasvit vytvořil čtyři druhy kolekcí:

- Design Lighting
- Lighting Sculptures
- Limited Editions
- Premium Design Concepts

Design Lighting

Jsou certifikované produkty, které si může zákazník sám sestavit či opravit za pomoci zakoupeného náhradního dílu. Jsou vyráběny především pro retailové obchody, ale dají se použít i do projektů. Jsou připravené k distribuci a měly by být na skladě. Pokud tomu tak

¹¹⁸ Luxury versus Premium – Luxury Detectives. Added-value.dom [Online]. Source., 2011 [Citace: 17. Prosinec 2013]. <http://www.added-value.com/source/2011/10/luxury-versus-premium-luxury-detectives/>.

¹¹⁹ Interní materiály Lasvitu

není, je jejich produkční doba menší než čtyři týdny. Mají jasně stanovenou cenu, velikosti, tvary a barvy. Menší úpravy jsou možné pouze na žádost a za příplatek¹²⁰.

Obrázek 23: Ukázka Lighting kolekcí



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

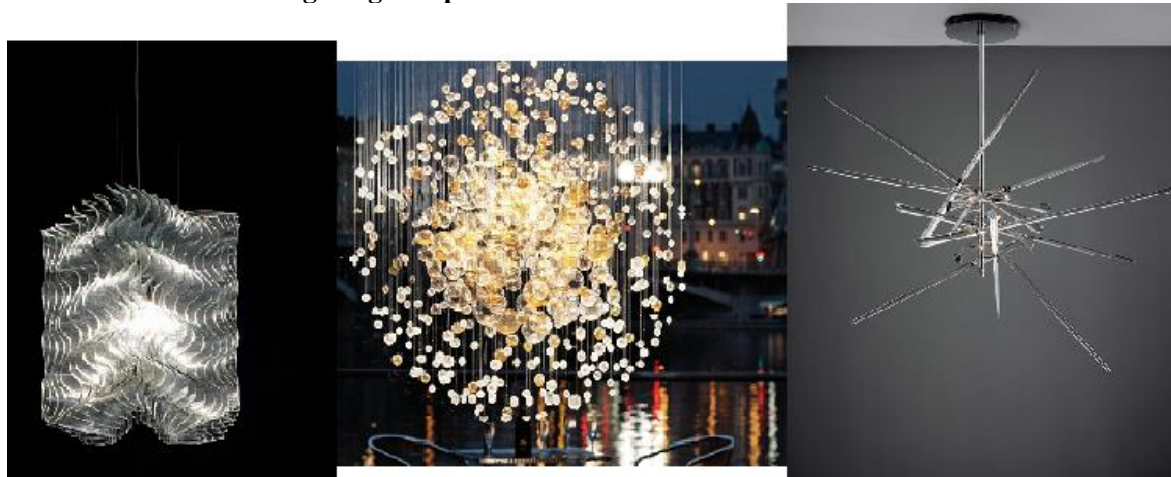
Lighting Sculptures

Jsou vysoce kvalitní produkty za vysokou cenu. Tyto produkty si může zákazník pomoci přiloženého manuálu také sestavit či opravit za pomoci zakoupeného náhradního dílu, ovšem většina klientů už bude potřebovat odbornou pomoc. Určení těchto produktů je především pro galerie, nejlepší retailové partnery a projekty. Produkční doba je přibližně čtyři týdny, tyto výrobky nebudou standardně na skladě. Opět je jasně stanovená cena,

¹²⁰ Interní materiály Lasvitu

velikosti, tvary i barvy. Na žádost zákazníků jsou možné i úpravy barev či velikostí, samozřejmě za vyšší cenu¹²¹.

Obrázek 24: Ukázka Lighting Sculptures kolekcí



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Limited Editions

Limitované edice se vytvářejí za pomoci těch nejlepších designérů. Produkce je limitována většinou na 12 kusů. Jsou dodávány pouze významným klientům. Úpravy jsou možné jen za předpokladu, že klient uhradí poplatky za další vývoj a zaváže se k odkoupení jistého množství¹²².

¹²¹ Interní materiály Lasvitu

¹²² Interní materiály Lasvitu

Obrázek 25: Ukázka Limited Editions kolekci



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Premium Design Concepts

Designové koncepty mají velké možnosti úprav, co se týče velikosti, tvary i barev. Patří mezi ně úspěšné designy, které se objevily v mnoha projektech nebo výstavách. Nejsou určeny pro retail, jsou distribuovány jen do projektů. Jejich technická dokumentace je připravena na úpravy, díky tomu může být proces výroby a doručení efektivnější. Ty nejúspěšnější designy se časem mohou zařadit mezi Lighting Sculptures.¹²³

Obrázek 26: Ukázka Premium Design Concepts kolekci



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

¹²³ Interní materiály Lasvitu

6. Analýza stávající strategie prodeje kolekcí

Tato kapitola se zabývá strategickým plánováním společnosti Lasvit. Od poslání společnosti, přes SWOT analýzu až po mezinárodně obchodní strategii. Každá část strategického plánování je rozebrána.

6.1 Poslání společnosti

Jedním ze stavebních prvků dobrého vývoje firemní strategie je správné určení poslání, tedy mise a vize. Firma Lasvit si pro tvorbu strategie prodeje kolekcí stanovila tuto misi a vizi:

Vize:

„To become worldwide icon of contemporary design lighting, lighting sculptures and glass art pieces.“¹²⁴ (Stát se celosvětovou ikonou současných designových svítidel, svítidlových plastik a uměleckých děl ze skla)

Mise:

„To transform glass into breathtaking light and design experiences.“¹²⁵ (Přeměnit sklo do úžasných světelných a designových zážitků)

Vize by měla být jistým pohledem do budoucnosti, na to, čím by se společnost chtěla stát. Mise zase určuje důvod, proč organizace existuje. V případě společnosti Lasvit je poslání, jako celek dobře nastaveno, vyplývá z něho, že společnost designuje a vyrábí moderní designová svítidla, chce se stát ikonou v tomto oboru a chce tato svítidla dopřát všem příznivcům luxusu a perfektního designu. Dále také napomáhá designérům a sklářům, kteří ona svítidla designují a vyrábí. Ti se řídí „heslem“, přetvářet sklo v „úžasný“ zážitek, kde

¹²⁴ Interní materiály Lasvitu

¹²⁵ Interní materiály Lasvitu

se umně skloubí design a světlo, které sklu dodá nový rozměr a „život“. Díky tomuto heslu mohou dát průchod své fantazii a vytvářet skutečně unikátní díla.

6.2 SWOT analýza společnosti Lasvit

SWOT analýza se většinou používá ke shrnutí dat získaných z analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. Tato analýza je základním stavebním prvkem pro tvorbu strategie každého podniku. Poskytuje základní informace o současném stavu podniku a dá se na ní nahlížet, jako na výchozí materiál při odhadování budoucího vývoje. Tato analýza se dělí na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Silné stránky

Obecně by se firma při určování svých vnitřních silných stránek měla zaměřovat na výhody, které má proti konkurenci. Na základě této analýzy jde určit významné faktory, které mohou pozitivně ovlivnit firmu. Každá silná stránka však neznamena to, že má podnik konkurenční výhodu. Samozřejmě také platí, že většinou je také prostor i pro zlepšení silných stránek. Marketingové oddělení firmy Lasvit určilo své silné stránky takto¹²⁶:

- Kvalitní a světoznámí designéři, kteří spolupracují s Lasvitem
- Schopnost přinést jedinečnost a inovace
- Renomé mezi „profesionální“ komunitou

Slabé stránky

Zde jsou určovány potenciální podnikové slabiny. Například v čem mají konkurenční firmy navrch nebo analýza slabých míst podniku, bez ohledu na to, jak je to managementu

¹²⁶ Interní materiály Lasvitu

firmy příjemné. Právě přiznání si slabých míst může uspořít finanční prostředky v dlouhodobém horizontu. Lasvit přiznává tato slabá místa¹²⁷:

- Ještě neexistuje interní systém objednávek kolekcí
- Nejsou k dispozici nástroje usnadňující výrobu kolekcí
- Ještě není k dispozici finanční plán pro kolekce zohledňující vývoj do budoucna
- Relativně vysoká zmetkovitost produkce
- Chybějící certifikace pro klíčové trhy
- Chybějící distribuční řetězce
- Chybějící povědomí mezi „obyčejnou“ veřejností

Příležitosti

Jsou to současné podmínky v okolním prostředí podniku, které mohou mít pozitivní dopady na podnik. Může se jednat i o podmínky, které v okolí podniku teprve nastanou. Lasvit je analýzou určil takto¹²⁸:

- Noví top-designéři, kteří jsou ochotni spolupracovat
- Tradiční hráči na trhu kolekcí mají problémy (vysoké náklady, nepřesný odhad chování a potřeb zákazníků)
- Vstup na nové trhy

Hrozby

Jedná se o podmínky, které by mohly podniku uškodit. Díky jejich analýze se na ně podnik může připravit. Analýza odhalila tyto hrozby¹²⁹:

- Pomalý vývoj trhů v Evropě a USA
- Kvalitní plastové náhražky klasických skleněných výrobků

¹²⁷ Interní materiály Lasvitu

¹²⁸ Interní materiály Lasvitu

¹²⁹ Interní materiály Lasvitu

- Široká škála konkurentů na trhu s kolekcemi
- Obchodní a právní omezení v určitých zemích
- Konkurence ještě nezačala reagovat na nástup Lasvitu na trh.

6.2.1 Analýza vnějšího okolí podniku, využití PEST analýzy pro německý trh

Podnik provádí analýzu vnějšího okolí podniku, aby našel a vyhodnotil příležitosti a hrozby, které jsou v okolí podniku. Díky tomu se může upravit strategie a využít znalosti právě objevených příležitostí a pokusit se eliminovat hrozby. Vnější okolí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí není příliš podnikem ovlivnitelné a tvoří ho obecné okolí – makroekonomika, technologie, politika a legislativa atp. Mikroprostředí zase tvoří „nejbližší“ okolí podniku, jako jsou dodavatelé, odběratelé, konkurence atp.

Makroprostředí

K jeho analýze je velice často používána metoda takzvaná PEST analýza. Slovo PEST symbolizuje počáteční písmena zkoumaných faktorů. Přestože se Lasvit připravuje prostřednictvím obchodních zástupců ke vstupu na více trhů, je jako příklad pro provedení PEST analýzy vybrán německý trh. Německo největší ekonomikou Evropské unie a je pravděpodobné, že se na německém trhu objeví mnoho potenciálních zákazníků.

Politicko-právní

Spolková republika Německo je parlamentní federativní republika, která se skládá ze šestnácti spolkových zemí. Jako kancléřka byla na konci roku 2013 opět zvolena Angela Merkelová. Je to ekonomický motor Evropy. Umístilo se na čtvrtém místě na žebříčku The

World Competitiveness Index¹³⁰ a je jednou z politicky nejstabilnějších zemí v Evropě. Je členem Evropské unie, takže pro Lasvit odpadáva povinnost při dovozu platit clo.

Ekonomické

- Míra inflace - „*Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (tj. kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje – je-li v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země.*“¹³¹

Inflace v Německu v posledních pohybovala kolem 2-3%. Aktuální velikost inflace se pohybuje pod hranicí 1,5%.

- Nezaměstnanost - Ukazatel nezaměstnanosti je poměrně nestabilní, za jeho nestabilitou je ekonomický stav země. V červenci roku 2013 byla nezaměstnanost 5,4%. Což je ve srovnání s dalšími evropskými zeměmi dobrý výsledek.¹³²
- Ekonomická výkonnost - Jedním z ukazatelů výkonnosti ekonomiky je ukazatel hrubého domácího produktu. „*vyjadřuje celkový objem finální produkce v peněžních jednotkách, vytvořené v určitém období výrobními faktory působícími na území dané země, bez ohledu na vlastnictví či původ kapitálu (na státní příslušnost jejich majitelů)*“¹³³

¹³⁰ The Global Competitiveness Report 2013-2014, weforum.org [Online]. World Economic Forum., 2013. [Citace: 28. Prosinec 2013]. <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>.

¹³¹ Slovník pojmů. Cnb.cz [Online]. Česká národní banka., 2003. [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.cnb.cz/cs/obecn/slovník/i.html>.

¹³² Německo: ekonomická charakteristika země, businessinfo.cz [Online]. 2013. [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19044.html>.

¹³³ Hrubý domácí produkt, finance.cz [Online]. Finance media a.s., [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>.

Od sjednocení Německa se výkon německé ekonomiky oproti ostatním tehdejším členům Evropské unie neustále zhoršoval. Mohly za to především náklady na sjednocení a vyrovnání hospodářské úrovně.

Německé hospodářství se začalo pomalu zlepšovat. V roce 2006 dosáhl růst ekonomiky 2,9%, následující rok to byl růst kolem 2,5%. Ovšem s nástupem hospodářské krize v roce 2008 začala ekonomika výrazně zpomalovat, až v roce 2009 poklesla o 5,1%. Následná stabilizace díky oživení domácí spotřeby i exportu vedla ke kladnému růstu několika procent. Krize eurozóny ovšem stále přetrvává a vývoj hrubého domácího produktu kolísá.¹³⁴

- Měnový kurz - Významným faktorem, který poměrně značně ovlivňuje firmy, které se pohybují v mezinárodním obchodě, je měnový kurz. Od začátku 21. století můžeme sledovat posilování České koruny vůči Euru (1999 virtuální měna, 2002 fyzická měna). V roce 2013 se měnový kurz, až do listopadu, pohyboval zhruba mezi 25 a 26 korunami za Euro. V listopadu se rozhodla Česká národní banka intervenovat a oslabit korunu, s cílem posunout kurz koruny zhruba na 27 korun za Euro a na této úrovni ho udržet minimálně příštího jeden a půl roku. České národní bance se prozatím toto zadání daří plnit. Tato její intervence má za cíl posílit poptávku. Pro exportující firmy je to dobrá zpráva, ovšem jak naznačuje analytik ČSOB Petr Dufek, pro dovozce to dobrá zpráva není: „Pokud se koruna zůstane takto slabá, můžeme velmi brzy čekat zdražování pohonných hmot, dovážených výrobků i služeb včetně dovolených, jejichž ceny se odvozují od zahraničních cen. V době, kdy se domácí poptávka ještě nestačila ani pořádně nadechnout, bude muset čelit vyšším cenám dováženého zboží.“¹³⁵ Až za nějaký čas lze zhodnotit

¹³⁴ Německo: ekonomická charakteristika země, *businessinfo.cz* [Online]. 2013. [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19044.html>.

¹³⁵ Česká národní banka chce oslabit korunu, *idnes.cz* [Online]. Mafra a.s., 2013. [Citace: 18. Prosinec 2013]. http://ekonomika.idnes.cz/cnb-spousti-devizove-intervence-do6-/ekonomika.aspx?c=A131107_130920_ekonomika_spi.

následky tohoto kroku. Pro společnost Lasvit, jakožto společnost zaměřenou velmi na export je oslabování koruny výhodou, dostane tak za své produkty více peněz.

Sociálně-kulturní

V Německu žije kolem 81 milionů obyvatel, počet obyvatel se neustále snižuje, především díky nízké natalitě a vysoké mortalitě. Trend úbytku obyvatelstva trvá i přes poměrně velký počet přistěhovalců. Hlavním jazykem je němčina. Co se týče etnického složení, tak přibližně 91% obyvatel jsou Němci, zbytek je rozdělen mezi Turky, Italy, Poláky a další. Demografická analýza ukazuje neustálé stárnutí obyvatelstva. Křesťané převažují se skoro 60% obyvatel, další významnou skupinou jsou lidé bez vyznání (přibližně 34%), zbytek obyvatelstva se hlásí k dalším náboženstvím.

V obchodním styku je důležité být především spolehlivý, seriózní a dochvilný. Očekává se, že obchodní partner Němců přijde na jednání dobře připraven. Mají rádi pořádek a preciznost, rádi plánují, proto nemají rádi improvizaci. S oblibou rozebírají smlouvy do detailu. Němci také oplývají zálibou ve známých zahraničních výrobcích, pokud je to tedy možné, je nejvýše výhodné se odvolávat na renomé svého výrobku na světových trzích.¹³⁶

Technologické

Německo je jednou z nejvyspělejších zemí na světě. Každoročně investuje nemalé finanční prostředky do výzkumu a vývoje moderních technologií. Patří na přední příčky v počtu udělených patentů¹³⁷. Ve velké míře se zabývá obnovitelnými zdroji. Po nehodě v jaderné elektrárně Fukušima se Německo rozhodlo, že postupně odstaví všechny jaderné elektrárny. Což bude mít za následek zvýšené náklady za elektřinu, ale i vyšší nezaměstnanost.

¹³⁶ Etiketa obchodního jednání v Německu, businessinfo.cz [Online]. Czech Trade., 2011. [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-nemecku-151.html>

¹³⁷ Patent applications, europa.eu [Online]. Eurostat., 2012. [Citace: 30. Prosinec 2013]. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Patent_applications_to_the_EPO_and_patents_granted_by_the_USPTO,_2001-2010.png&filetimestamp=20121016060342.

Mikroprostředí

Jak již bylo zmíněno, do mikroprostředí patří činitelé, kteří bezprostředně ovlivňují podnik. Jsou to konkurenti, dodavatelé a v neposlední řadě také zákazníci. Jako hlavní metodu k analýze mikroprostředí bývá často v praxi využíván tzv. model pěti sil od M. Portera.

Zákazníci

Společnost Lasvit má tři skupiny zákazníků. Jsou to jednak ti, kteří si zakoupí svítidla z kolekcí jako doplněk k projektu na zakázku, dále ti, kteří si zakoupí tato svítidla přímo od Lasvitu prostřednictvím obchodního zástupce a poslední skupinou jsou retailové obchody a distributoři, kteří prodávají svítidla z kolekcí koncovým zákazníkům.

Hlavním motivem zákazníků pro nákup kolekcí svítidel od Lasvitu jsou špičková kvalita a řemeslné zpracování českého skla spojené se jménem slavného designéra, který produktu propůjčil svůj nápad.

Zatím je poměr prodaných kusů kolekcí jasně ve prospěch prodeje v rámci zakázkových projektů, Lasvit se svojí snaží tento trend změnit ve prospěch maloobchodů, galerií, luxusních obchodů a atp. Tito distributoři pak zajišťují celý proces od oslovení zákazníka, objednávku, prodej, poskytování slev až po případnou reklamaci. Lasvit v současné době začíná s budováním prodejní sítě tohoto typu.

Zákazníci se mohou také přijít podívat mimo jiné i na kolekce svítidel do showroomů v Praze, Istanbulu, Milanu, New Yorku a Singapuru.¹³⁸

Dodavatelé

Firma Lasvit nemá svojí vlastní sklárnu, musí tedy využívat služeb externích firem. Dvorní sklárnou společnosti Lasvitu je sklárna Ajeto v Lindavě, kde Lasvit vlastní minoritní

¹³⁸ Interní materiály Lasvitu

vlastnický podíl. Hlavními kritérii pro výběr dodavatele jsou tato: kvalita zpracování, zkušenosti s různými druhy skla, spolehlivost a také cena. Veškerá komunikace s dodavateli probíhá prostřednictvím oddělení produkce skla a projektových manažerů.¹³⁹

Konkurence

V současné době Lasvit čelí osmi hlavním firmám, které by svými nabízenými produkty mohly konkurovat kolekcím společnosti. Některé jsou již ve světě svítidel a designu známými a dobře zavedenými značkami (Artemide, Baccarat, Flos, Foscarini a Ingo Maurer). Další jsou relativně nové značky, které si už stačily vybudovat jistou pověst (Bocci a Moooi). Lasvit teprve začíná s prodejem a distribucí svých kolekcí, bude tedy zajímavé, jak na jeho nástup zareaguje konkurence, která si podle všeho ještě neuvědomila potenciál kolekcí Lasvitu.

- Artemide - Založená 1960 v Itálii, je jedním z vedoucích firem zabývajících se rezidenčním osvětlením. Pro produkty Artemide je typické, že jsou vyrobeny z plastu, což jim poskytuje jisté výhody nad skleněnými produkty (menší hmotnost, atp.). Samozřejmě má plast i své nevýhody oproti sklu (není přírodní materiál, není to prémiový materiál, atp.). Spolupracuje s mnoha designéry, například s Rossem Lovegrovem a Umbertem Rovou a mnoha dalšími.
- Baccarat - Jedná se prvního francouzského výrobce svítidel z křišťálu. Tento výrobce především klasických lustrů existuje už od roku 1824. Baccarat nabízí širokou nabídku osvětlení a lustrů ze skla. Philippe Starck a Arik Levy jsou jedni z nejznámějších designérů spolupracujících s Baccaratem.
- Bocci - Kanadský designér a výrobce současných designových produktů. Založen v roce 2005. Má osm produktových řad. Zabývá se kolekcemi a zakázkovými projekty do restaurací, barů, atp.
- Flos - Dalším z konkurentů je italský Flos, firma byla založená v roce 1962. Vyrábí ve čtyřech kategoriích. Tedy celkově přibližně 32 svítidel. Firma dělá kolekce i

¹³⁹ Interní materiály Lasvitu

zakázkové projekty. Spolupracuje s různými designérskými studií a samotnými designéry, například s Philippem Starckem.

- Foscariini - Další italská firma, která si získala od svého založení v roce 1981 dobré jméno. K výrobě svých produktů používá celou škálu materiálů. Sortiment této firmy čítá přes 50 produktů. Stejně jako ostatní konkurenti i Foscariini se zabývá kolekcemi i zakázkovými projekty. Tato společnost také spolupracuje se světoznámými designéry jako je Nendo.
- Ingo Maurer - Je německá společnost s velkou tradicí a jedinečným designem. Používá autentický a inovativní přístup při designování svých produktů. Většinou se dá díky trochu extravagantnímu designu odlišit od konkurenčních výrobků. Také se zabývá kolekcemi i zakázkovými projekty. Jeho portfolio čítá kolem 160 produktů. Spolupracuje s řadou různých designérů.
- Moooi - Holandský výrobce kolekcí i projektů na zakázku vznikl v roce 2001. Vyrábí široké spektrum produktů. Tento výrobce se soustředí především na kvalitu svých výrobků. Opět s touto firmou spolupracují různí designéři¹⁴⁰.

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil bývá často využíván k analýze nejbližšího okolí společnosti, protože bere v úvahu pět faktorů, které podnik ovlivňují. Cílem této analýzy je pochopení sil v okolí podniku a jejich vyhodnocení, které budou mít pro budoucí strategické rozhodování managementu podniku význam.¹⁴¹ Tyto síly jsou následující:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Smluvní síla kupujících
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozba substitučních výrobků

¹⁴⁰ Interní materiály Lasvitu

¹⁴¹ SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1.vyd. Praha: C. H. BECK, 2000. ISBN 80-7179-422-8. s. 35.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup do odvětví nekomplikuje velké množství bariér, takže se noví konkurenti mohou objevit. Ovšem jen málo z nich dosáhne dlouhodobější pozice v odvětví. Je to dáno především typem klientely, která vyžaduje renomé, skvělý a neotřelý design a kvalitu za své peníze. Jediným rizikem jsou konkurenční podniky z Číny, které sázejí na výrobky z kvalitních plastických hmot a s dobrým designem, nemají ovšem potřebné renomé. Také za jejich výrobky nestojí podepsání světoví top designéři.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Na trhu s kolekcemi designových svítidel je konkurence vysoká. Příímí konkurenti v této oblasti jsou zmíněni v této kapitole (6.2.1), konkrétně v Mikroprostředí – konkurence.

Jak vyplývá ze stručného shrnutí nejdůležitějších konkurentů, tak konkurence má široký záběr a také využívá služeb světových top designérů. Na evropských a severoamerických trzích nelze počítat s přílišnou dynamičností těchto trhů. Zákazníci jsou velice nároční a požadují za své peníze jen ty nejkvalitnější produkty. Dá se na těchto trzích počítat se zostřením boje o zákazníka. Na rozvíjejících se trzích je příležitost prodat zákazníkům své produkty větší.

Smluvní síla kupujících

Do skupiny kupujících náleží především movití lidé, kasina, hotely, luxusní obchody a galerie, atp. Jejich vyjednávací síla je poměrně velká, protože se na trhu objevují levnější, ale pořád kvalitní výrobky z plastických hmot, a proto je obtížné zákazníky přesvědčit o vyšší ceně a kvalitě skla. Firma se tedy bude snažit budovat dlouhodobější vztahy se svými zákazníky.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé společnosti Lasvit tvoří hlavně malé sklářské firmy, firmy dodávající elektrotechniku a kovové díly. Společnost se samozřejmě snaží hledat dodavatele s co největší kvalitou a nejnižšími náklady. Tito dodavatelé jsou hodnoceni na základě

schopnosti dodávat produkty v potřebné kvalitě, reagovat na požadavky, řešit problémy a v neposlední řadě snižovat nákladů. Někteří dodavatelé mají větší vyjednávací sílu a jiní zase menší. Ti co jí mají větší, se specializují na různé činnosti, které ostatní neumí nahradit a tak si tedy mohou diktovat lepší podmínky a naopak.

6.2.2 Analýza vnitřního okolí podniku

Symbolizuje situaci uvnitř podniku, jeho zdroje a vlastnosti. Analýza vnitřního prostředí podniku dává managementu představu o silných a slabých stránkách podniku. V současné době by měla být nedílnou součástí strategické analýzy.

Marketingový mix

Protože tato práce pojednává o kolekcích designových svítidel společnosti Lasvit, bude marketingový mix brán pouze z hlediska kolekcí

Výrobek

Výrobkům, které se budou analyzovat, tedy kolekcím je věnována podkapitola 5.2 Prodej kolekcí designových svítidel

Cena

Cena bude rozebrána v kapitole 6.6 Cenová strategie

Propagace

Pro zdárný úspěch nabízeného výrobku je nutná dobrá propagace. Podnik tedy musí propagovat nejen své produkty, ale i své sebe, aby se dostal do povědomí zákazníků. Mezi nejdůležitější prvky propagace je umění vyvolat zákazníkův zájem o produkty, následně si zákazníky udržet a v neposlední řadě také oslovit i nové zákazníky.

Lasvit je ve světě známý především díky svým úžasným zakázkovým projektům, díky kterým si získal renomé. Na tomto základě se rozhodlo marketingové oddělení stavět.

Podstatnou součástí propagace společnosti Lasvit tvoří různé výstavy a veletrhy (Milan Design Week, Maison Object atp.). Na těchto výstavách a veletrzích se mohou potenciální zákazníci setkat s produkty Lasvitu naživo. Dále Lasvit samozřejmě používá osobního prodeje a přímého marketingu. Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí. Reklamy v designových a stylových časopisech. Direct mailing zaměřený na interiérové designéry. Public relations, kde Lasvit využívá k podpoře pozitivních vztahů s veřejností sponzorství různých charitativních a sportovních akcí¹⁴².

Distribuce

Lasvit plánuje kolekce především pro designové a umělecké galerie jako například partner 1, obchody s designovým zbožím, obchody s luxusním osvětlením a nábytkem a luxusní obchodní domy. Mezi současné retailingové partnery Lasvitu patří partner 1, partner 2, partner 3 atd.

Dále jsou kolekce umísťovány do hotelů, restaurací a soukromých rezidencí pomocí vlastních obchodních zástupců Lasvitu.

- Exkluzivita¹⁴³ - Pokud je spatřen prodejní potenciál v některém ze zákazníků společnosti Lasvit, lze se domluvit na exkluzivitě na určité časové období, exkluzivita se dává jen na určitou oblast či zemi.
- Prodej přímo koncovému zákazníkovi - Děje se pouze prostřednictvím showroomů nebo internetových stránek Lasvitu. Výjimku tvoří pouze projekty soukromých rezidencí.
- Projekty vedené přes retailery - V případě, že retailer dohodne Lasvitu projekt, dostane za zakázkovou skleněnou plastiku provizi ve smluvní výši a stejnou provizi navýšenou na dvojnásobek obdrží za kolekce.

¹⁴² Interní materiály Lasvitu

¹⁴³ Exkluzivita je „výhradní oprávnění k určité činnosti založené obvykle smlouvou“ Zdroj: Exkluzivita. *Business.center.cz* [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 28. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p1121-exkluzivita.aspx>.

Pokud Lasvit použije v projektu kolekci, na kterou se vztahuje exkluzivita, musí o tom informovat retailera s exkluzivitou a vyplatit mu smluvně stanovenou provizi kalkulovanou z EXW cen¹⁴⁴.

Oblast lidských zdrojů

Oblast lidských zdrojů je pro každý podnik velice podstatnou součástí, protože díky dobře odvedené práci oddělení lidských zdrojů, může podnik zaměstnávat pracovitě a efektivní zaměstnance, kteří pak přináší vysokou přidanou hodnotu. Výše bylo již zmíněno, že firma zaměstnává přes 400 zaměstnanců a tento stav se neustále zvyšuje, tak, jak firma roste. Firma zaměstnává vedle svých kmenových pracovníků také externí pracovníky a stážisty.

Zodpovědností oddělení je nábor nových pracovních sil, zaškolení, motivace a v neposlední řadě i propouštění pracovníků.

Personální oddělení by také mělo být zodpovědné za to, jakým směrem se bude zaměstnanec rozvíjet. Tato činnost ovšem ve společnosti Lasvit chybí. Na to navazuje absence personální strategie, která by určila, jaké postupy a nástroje budou použity k dosažení stanovených cílů. To, jakým směrem se bude vyvíjet zaměstnanec, vychází z jeho umístění v organizaci. Personální strategie samozřejmě musí korespondovat s dalšími strategiemi v podniku¹⁴⁵.

Oblast informačního systému

Informační technologie, konkrétně informační systémy jsou dnes nepostradatelnou součástí každé moderní společnosti. Informační technologie přispívají k lepším službám, které svým zákazníkům poskytuje.

¹⁴⁴ Interní materiály Lasvitu

¹⁴⁵ Interní materiály Lasvitu

Lasvit využívá služeb externího dodavatele IT, která zajišťuje veškeré služby, které se týkají informačních technologií. Lasvit především využívá softwarové produkty společnosti Microsoft, od operačních systémů až po kancelářské balíčky.

Od založení, firmě chyběl informační systém, který by používaly všechny pobočky po celém světě. Systém, který by usnadnil práci zaměstnancům a díky získaným informacím pomohl managementu strategicky řídit firmu. Firma se tedy rozhodla, že je potřeba sjednotit informační systémy.

Lasvit se potýká s implementací systému, která stále není dokončená a všechny součásti systému ještě ne zcela fungují. To omezuje efektivitu různých oddělení a způsobuje problémy¹⁴⁶.

Oblast financí

Nedlouho po založení firmy začala ekonomická krize, díky které mnohé firmy zabývající se sklářstvím podlehla. Lasvitu se však povedlo díky skvělému konceptu svých produktů prorazit a neustále zvyšovat svoje tržby, viz obrázek číslo 27.

Obrázek 27: Tržby Lasvitu



Zdroj: Vlastní tvorba podle¹⁴⁷

¹⁴⁶ Interní materiály Lasvitu

Podnik potřebuje znát svůj finanční stav, aby se mohlo vedení firmy správně rozhodovat a podnik strategicky řídit.

Firma Lasvit nevyužívá cizí zdroje pro svoje financování, což v kombinaci s pozdě platícími zákazníky a dalšími faktory může způsobovat problémy s cash flow¹⁴⁸ podniku. Firma také nevyužívá různých ukazatelů, jako jsou návratnost jmění (ROA), návratnost vlastního kapitálu (ROE), návratnost investic (ROI) a ukazatele aktivity podniku. Mezi ukazatele aktivity podniku se například řadí tyto: obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob atp. Lasvit by měl také dbát na vyjednávání lepších platebních podmínek, které částečně pomohou s lepší finanční situací podniku¹⁴⁹.

6.3 Formulace cílů společnosti

Lasvit se začal kolekcemi vážněji zabývat až v roce 2013, kdy se jejich prodeje začínají rozjíždět. Do roku 2015 si stanovil tyto cíle¹⁵⁰:

- Kolekce svítidel budou dostupné ve všech důležitých městech po celém světě
- Zvýšení povědomí o společnosti Lasvit mezi cílovými zákazníky a dalšími subjekty, které se pohybují ve světě svítidel a designu.
- Zlepšení a zefektivnění interní procesů tak, aby bylo možné každoroční představování a produkce nových kolekcí.
- Dosáhnout ziskovosti celého projektu kolekcí.

¹⁴⁷ Kterak Lasvit rozsvítil dubajskému šejkovi metro, ceskatelevize.cz [Online]. Česká televize., 2013. [Citace: 19. Prosinec 2013]. <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/241033-kterak-lasvit-rozsvitil-dubajskemu-sejkovi-metro/>.

¹⁴⁸ Cash Flow je „rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v podniku“ Zdroj: Cash Flow. *Business.center.cz* [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 2. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p573-cash-flow.aspx>.

¹⁴⁹ Interní materiály Lasvitu

¹⁵⁰ Interní materiály Lasvitu

- Firma se chce v delším časovém horizontu stát ikonou v oblasti designování a prodeje moderních designových svítidel
- Cílem firmy jsou tržby uvedené na obrázku číslo 28.

Obrázek 28: Prodejní plán kolekcí

Products sold in mil. USD	2013	2014	2015	2016	2017
Design Lighting	0,64	1,27	1,91	2,55	3,18
Lighting Sculptures	0,85	1,70	2,55	3,40	4,25
Limited Editions	0,21	0,42	0,64	0,85	1,06
Premium Design Concepts	0,85	1,70	2,55	3,40	4,25
Grand Total USD (mil. USD)	2,55	5,10	7,64	10,19	12,74
YoY Growth (%)	0	100%	50%	33%	25%
Production Costs (50% projects; 50% retail)	1,06	1,91	2,76	3,61	4,46
R&D	0,42	0,64	1,06	1,06	1,06
Product Marketing (incl. events)	0,64	1,06	1,49	2,12	2,12
Other Expenses	0,42	0,85	1,06	1,06	1,06
Profit/(Loss)	0,00	0,64	1,27	2,34	4,03

Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Cíle podniku by měly být jasně stanoveny. K jasnému stanovení cílů nám pomáhá nástroj tzv. SMART¹⁵¹ cílů.

- Specific – Cíle společnosti Lasvit byly konkrétně určeny, viz podkapitola 6.3
- Measurable – Díky kvantifikovatelným cílům, prodejnímu plánu, který si firma určila, lze po stanovém období kontrolovat plnění prodejního plánu.

¹⁵¹ První použil tento pojem v roce 1981 George T. Doranen v listopadovém vydání publikace Management Review.

- **Attainable** – Cíle to jsou dosažitelné, avšak jen čas ukáže, jestli budou splněny a následně stanoveny nové anebo jestli budou muset být přehodnoceny.
- **Relevant** – Dané cíle souvisí s celofiremní strategií, kterou je generovat zisk, ale také především se stát ikonou v oblasti designování a prodeje kolekcí designových svítidel.
- **Time-bound** – Jsou určené na několik let dopředu, ať už z pohledu prodejního plánu, tak i z pohledu ostatních cílů stanovených na rok 2015

Lasvit si tedy stanovil své cíle v souladu se SMART cíli. Společnost tedy využila správných marketingových postupů ke správnému určení svých cílů. Lze doporučit čtvrtletní kontrolu plnění stanovených cílů, aby se mohl případně upravit prodejní plán.

6.4 Stanovení strategie

Po situační analýze podniku Lasvit se bude práce zabývat určením použité strategie společnosti.

V této práci byly vytyčeny tři možnosti použití strategie podle různých marketingových odborníků. Každá se věnuje strategii podniku z trochu jiného úhlu pohledu.

Porterovo pojetí

Strategií uplatňovanou společností Lasvit je diferenciacce. Lasvit se snaží o odlišení se od konkurence díky důrazu na moderní design a kvalitní zpracování tradičního českého skla, které má ve světě dobré jméno. Snaží se zavádět nové produkty na trh. Vytváří nové výrobní postupy a pracuje na zlepšování kvality.

Tato strategie je velice náročná, protože se musí investovat hodně prostředků do výzkumu a vývoje, marketingu a inovací. Nicméně je pro firmu Lasvit ideálním prostředkem k získávání většího tržního podílu. Doporučit tedy lze pokračovat se strategií diferenciacce. Zaměřit se pomocí marketingové propagace na více známých akcí podporujících charitativní činnost. Rozšířit stávající sponzoring cyklistiky a tenisu na další odvětví sportu, do kterých se koncentruje zájem movitých lidí toužících po luxusních produktech,

tedy přesně skupině lidí, které Lasvit hledá. Z tohoto hlediska lze rozhodně doporučit například sponzoring golfu. S pomocí inovativních až avantgardních designů svých svítidel od renomovaných designérů se odlišit od konkurence, aby bylo na první pohled rozeznatelné, že to jsou svítidla z dílny Lasvitu. V kombinaci se snižováním nákladů na výrobu, například tím, že se sníží zmetkovitost a budou vytvořeny jasné výrobní postupy a prostředky, by mohlo být tato strategie i nadále úspěšná.

Ansoffovo pojetí

Lasvit uplatňuje všechny čtyři strategie, záleží na trhu. Firma se ovšem v současné době a i v nejbližším období bude věnovat především strategii rozvoje produktu a diverzifikační strategii. Strategii rozvoje produktu firma provádí prostřednictvím silných aktivit marketingového oddělení, které se snaží nalákat na nové kolekce. Reklamní kampaň se pomalu začíná rozjíždět a jméno Lasvit lze spatřit na významných veletrzích zabývajících se designem i svítidly, různých druzích designových časopisů atp. Diverzifikační strategii se společnost orientuje na prosazování svých nových kolekcí na nových trzích. Děje se tak stejně jako u předešlé strategie především prostřednictvím reklamní kampaně.

Využití diverzifikační strategie se osvědčilo a prozatím firmě přináší očekávané tržby. Z hlediska boje s konkurencí a růstu tržního podílu lze považovat současné strategie za ideální a je vhodné pokračovat s jejich používáním. Zejména pak dále rozvíjet diverzifikační strategii, díky které se produkty se značkou Lasvit začínají jasně odlišovat od konkurenčních produktů.

Další možností je vytvoření nové značky, která by spadala spíše do prémiového než do luxusního segmentu. Tato nová značka by byla cenově dostupnější alternativou pro méně movité zákazníky. Mohla by tak společnosti Lasvit získat další zdroj zisků. Jako příklad je možné uvést firmu Toyota, která má svoji luxusní značku Lexus. Toto by byl podobný příklad, pouze by se začínalo budovat od luxusní značky a přecházelo by se k značce prémiové. Je samozřejmě nutno citlivě zvážit marketingovou strategii pro oba druhy produktů na konkrétních trzích, aby nedocházelo k růstu prémiové značky na úkor značky luxusní. Je možné i zvolit strategii, že by prémiová značka sloužila jako produkt, který vybuduje základní pozici firmy Lasvit na určitém novém trhu a teprve poté, co jsou

prémiové produkty Lasvitu etablovány na tomto trhu, by firma přešla k paralelnímu prodeji obou druhů produktů anebo by prémiovou značku nahradila značkou luxusní.

Kotlerovo pojetí

Lasvit prozatím využívá strategii tržního následovatele. Snaží se nabízet odlišné produkty od tržních vůdců a inovovat své produkty. Mezi tržní vůdce v oboru jsou považovány firmy jako Flos, Foscaryny a Swarovski. Cílem společnosti je se během horizontu několika let posunout do skupiny tržních vůdců.

Ve stávající chvíli je vhodné pokračovat se strategií tržního následovatele. Prozatím následovat vedoucí firmy a pomalu si připravovat půdu pro přeorientování se na strategii tržního vůdce. Případně jí zkombinovat ještě se strategií vyhledávající mezery na trzích, které nejsou pro konkurenci podstatné. Tyto trhy se však v budoucnu mohou stát důležitějšími a již zavedená značka může být podstatnou zbraní v konkurenčním boji.

Inovační strategie

Jsou to čtyři typy strategií, které uvádějí, že pokud chce podnik zvýšit svůj tržní podíl, musí zavádět nové produkty a provádět inovace. Podniky, které toto neberou v potaz, většinou nejsou příliš úspěšné.

Lasvit využívá druhou inovační strategii, začíná používat moderní technologie a inovativní postupy, investuje do vývoje a výzkumu a zároveň do marketingu, díky kterému může navázat kontakt s více zákazníky. Byla ustanovena divize kolekcí, která zahrnuje marketingové pracovníky, projektové manažery, obchodníky, lidi z úseku výzkumu a vývoje, ale i lidi zabývající se designem. Celá tato divize je pod vedením marketingu. Marketingové oddělení tedy má pod nepřímou kontrolou všechny aspekty kolekcí, od vývoje, přes výrobu a propagaci až po prodej.

6.5 Další fáze zavádění strategie

Formulace programu

Zformulování programu je pro strategii také důležitým krokem. Je to detailní vypracování konkrétních činností k dosažení požadovaných cílů, které popisuje, kdy bude jaká činnost uskutečněna.

Lasvit nemá připraven detailní program. Marketingový program by mohl vypadat asi takto:

- Jasně určení činností - Mezi tyto činnosti například patří výběr správného designéra, který poskytne svůj design, výroba prototypu, komunikace s veřejností, výroba finálního produktu, prodej, poprodejní servis, atp.
- Určení správné posloupnosti činností - Je potřeba si vytvořit harmonogram určených činností. Jako první se musí vybrat vhodný designér, na jeho výběr má a odsouhlasení má divize kolekcí třeba měsíc. Další činností je výroba prototypu, tato činnost má rezervováno také například měsíc, atp.
- Určení zodpovědné osoby za správnou exekuci činností - Například: Osoba zodpovědná za design si vezme na starosti výběr vhodného designéra, atp.
- Stanovení rozpočtu - Stanovení rozpočtu na základě kalkulace předpokládaných tržeb na straně příjmů. Na straně výdajů náklady na výzkum, vývoj a výrobu, distribuční činnost a propagaci výrobku.

Je důležité provést stanovení rozpočtu, které firmě ukáže, jestli je program rentabilní.

Implementace

Po stanovení programu provede marketingové oddělení kalkulaci a zjistí jeho přibližnou rentabilitu. Po provedení těchto kalkulačních procesů s úspěšným výsledkem pak začíná samotné uvedení programu do praxe.

Společnost Lasvit v současnosti nemá připraven detailní program. Nicméně na základě prodaných kusů a nákladů na vývoj a výzkum u prvních kolekcí sestavila kalkulaci a predikovala vývoj prodeje kolekcí na pár let dopředu. V této kalkulaci a následné predikci

se ukazuje, že projekt kolekcí by se pro firmu měl stát do několika let dalším rentabilním zdrojem prostředků.

Zpětná vazba a kontrola

Zpětná vazba a kontrola se provádí až jako poslední činnost. Většinou se provádí až po nějakém časovém úseku po zavedení strategie, aby bylo možno pozorovat její výsledky a efekty. Například splnění předem daných cílů, ať už v rámci prodeje či tržního postavení.

V současné době je příliš brzy na hodnocení úspěšnosti současné strategie společnosti Lasvit. Je však potřeba zmínit, že nově vznikající strategie má dobré předpoklady pro to, aby se stala úspěšnou. Zhodnocení reálnosti cílů je možné provést například pomocí metody SMART. Jak je uvedeno v podkapitole 6.3, cíle jsou dosažitelné v horizontu několika. Lasvit může začít s průběžnou kontrolou úspěšnosti zvolené strategie na základě například čtvrtletní příjmy a výdaje (či tržby) nebo stav vývoje nových kolekcí na trhu.

6.6 Cenová strategie

Cenová politika je pro podnik zásadní věcí. Cena je obecně pro zákazníka velice důležitý prvek při rozhodování o utracení svých prostředků. Při tvorbě cen jsou zpravidla podniky ovlivňovány vnějšími a vnitřními faktory. Mezi vnější patří marketingové cíle, strategie marketingové mix, náklady a další. Vnitřními faktory pak jsou typ trhu a poptávky, konkurence a ostatní faktory. Po analýze všech těchto faktorů může podnik přistoupit k samotné tvorbě ceny. Má několik možností, jak cenu stanovit.

Jsou dva základní typy stanovení cen. Prvním je stanovení ceny pomocí výrobních nákladů, kdy firma použije výrobní náklady jako základ ceny. Druhý způsobem je stanovení ceny podle vnímání ceny zákazníkem, kdy se firma řídí tím, co by zákazník chtěl, náklady v tomto případě hrají sekundární roli.

Pokud chce firma zavádět nový produkt na trh, musí tomu přizpůsobit i cenovou politiku. Existuje hned několik variant, z kterých si podnik může vybrat.

Lasvit po analýze vnitřních a vnějších faktorů zvolil jednu z nejjednodušších variant tvorby ceny, totiž cenu stanovenou podle výše nákladů s přírážkou. Cenu produktů stanovuje již před počátkem vývoje kolekce podle analýzy trhu. Cena je založena na odhadovaných nákladech za vývoj a výrobu. Reflektuje také analýzu konkurentů a odhadované tržby¹⁵².

Lasvit tedy negoval hlavní nevýhodu stanovení ceny podle výše nákladů s přírážkou. Je jí nezohlednění cen konkurence a poptávku na trhu. Vzhledem k tomu, že se Lasvit chce profilovat jako designér a výrobce luxusních kolekcí svítidel, bylo by vhodné pomalu přistoupit k tvorbě ceny podle vnímání zákazníka v kombinaci se sledováním cen konkurenčních produktů. Zde nejsou rozhodující náklady, ale přístup k zákazníkovi. Kolekce mají mít image luxusních produktů, díky tomu se může stanovit vyšší cena, protože cílová skupina zákazníků očekává vyšší ceny a není tak citlivá na cenu. Pokud společnost zákazníkovi dokáže nabídnout odlišný produkt od konkurenčních a přitom bude maximalizovat jeho preference, je velká šance, že si produkt zakoupí i za vyšší cenu. Nelze doporučit přílišné slevy z ceny, protože luxusní produkty nemohou být levné, je zde pak riziko ztráty image výjimečného a luxusního produktu.

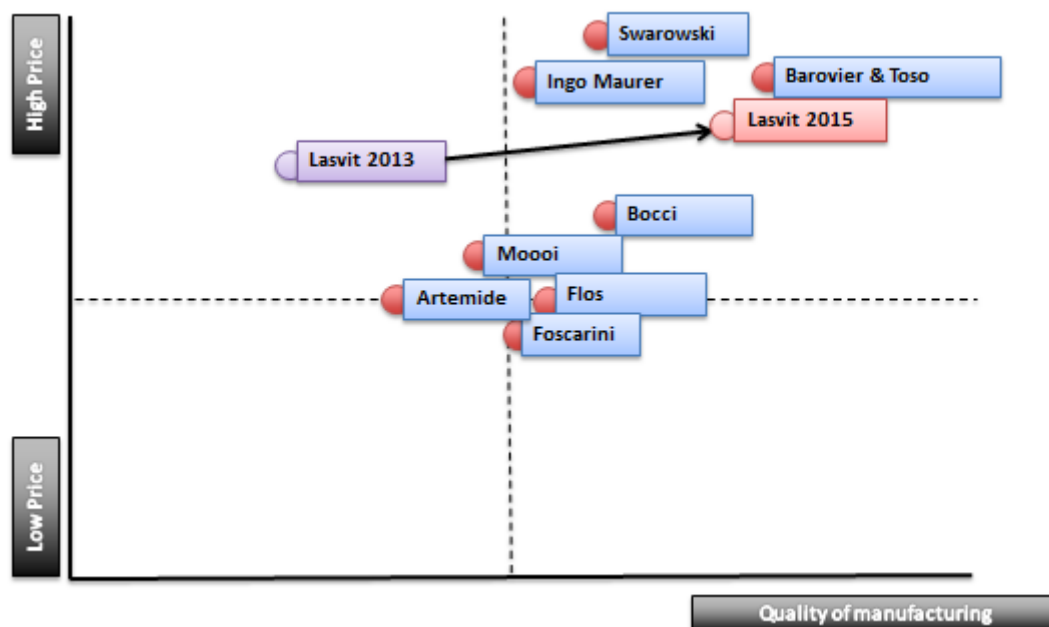
6.7 Značková strategie

V této kapitole nazvané branding se bude práce věnovat analýze a případným doporučením ohledně branding strategie společnosti Lasvit. Tato kapitola bude především věnována prvkům značky, positioningu. Současným marketingovým aktivitám se věnuje kapitola propagace.

¹⁵² Interní materiály Lasvitu

6.7.1 Positioning

Obrázek 29: Positioning Lasvitu na trhu s kolekcemi



Zdroj: vlastní zpracování podle¹⁵³

Lasvit analýzou konkurence zjistil, že jeho produkty se řadí mezi ty s vysokou cenou jako u jeho konkurentů. Co se týče kvality, tak jeho produkty nedosahují na konkurenční. Lasvit by se rád do pár let přemístil ze současného místa (na obrázku označeno fialovou barvou) na produkty s vysokou kvalitou za vysokou cenu (na obrázku světle červená). Lasvit produkuje unikátní a z designového hlediska velice zajímavé produkty. Hlavním cílem do budoucna je tedy zlepšení kvality.

Lasvit se tedy chce do budoucna profilovat jako výrobce kolekcí luxusních designových svítidel.

¹⁵³ Interní materiály Lasvitu

6.7.2 Prvky značky

Co se týče druhu značky, tak je Lasvit značkou výrobní, to znamená, že je značka Lasvit jasně identifikovatelná oproti konkurenci. Samotný název Lasvit je spojením dvou českých slov, jmenovitě lásky a svitu. Na druhé straně byl název firmy zvolen bez ohledu na absenci jakékoliv asociace, kterou by vzbuzoval v angličtině. Logo firmy Lasvit nese její jméno. Logo by mělo být citlivě zvoleno, aby aspoň částečně vystihovalo podstatu produktu. Aktuální logo společnosti je na obrázku číslo 31.

Obrázek 30: Staré logo společnosti Lasvit



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Obrázek 31: Nové logo společnosti Lasvit



Zdroj: Interní materiály Lasvitu

Tomuto novému logu vytvořenému v roce 2012 předcházelo starší logo. Nové logo částečně vychází ze starého loga, na obrázku číslo 30. Logo bylo změněno, aby více podporovalo slogan firmy: „Bohemian Perfection“. S novým logem přišly i nové webové stránky a nový font písma, které koresponduje s úpravou brandingů.

Další prvkem značky je obal, který v případě kolekcí plní především ochrannou funkci. Je to kartonová krabice, většinou bílé barvy. Kartonové krabice jsou recyklovatelné a nezatěžují tedy životní prostředí tak, jako plastové obaly.

Sloganem je „Bohemian Perfection“. Produkty společnosti jsou designovány na základě tohoto sloganu. Vlastník firmy, Leon Jakimič, popsal tento slogan jako Je to rovnováha mezi kreativitou a tradičním řemeslem, kterou si Lasvit osvojil.¹⁵⁴

Jako stránky každého podniku zabývající se designem, internetové stránky Lasvitu jsou provedeny v moderním stylu, který zároveň prezentuje produkty Lasvitu.

Všechny výše uvedené prvky značky by měla mít tato kritéria. Být snadno zapamatovatelná, smysluplná, atp. Po analýze prvků společnosti Lasvit, lze říci, že jsou tato kritéria de-facto splněna. Společnost by tedy nadále měla pracovat na budování své značky. Je možné doporučit začít se také orientovat na oblast společenské odpovědnosti, která může zvýšit zájem o značku Lasvit. To znamená, odmítat jakékoliv druhy korupce, být transparentní, podporovat dodržování lidských práv, účastnit se charitativních akcí a využívání ekologické politiky. Co se týče jmen jednotlivých druhů kolekcí, doporučoval bych zvolit nějaké dobře zapamatovatelné názvy, které mají nějakou asociaci v především anglickém jazyce. Pro dobrou představu zvolit něco jako má firma Škoda, jejíž produkty mají názvy jako Octavia, Fabia. Na rozdíl od Škody akorát zvolit anglické názvy.

6.8 Mezinárodně obchodní strategie

Společnost Lasvit se chce dostat na nové trhy, kde prozatím působí její konkurence. Firma by se měla zaměřit na dvě základní otázky:

Na jaký trh vstoupit?

Jaký zvolit způsob vstupu?

Před vstupem na zahraniční trh je nutné udělat jejich externí a interní analýzu, která nám může poradit, jestli je to ideální trh pro expanzi. Po provedené analýze daného trhu je potřeba vybrat způsob vstupu na tento trh.

¹⁵⁴ Lasvit, *theline.com* [Online]. The Line., 2013. [Citace: 19. Prosinec 2013]. <https://www.theline.com/brand/lasvit>.

Společnost Lasvit v současné době k prodeji kolekcí především využívá prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním zastoupení, obchodní zástupce a přímý vývoz. Všechny tyto nástroje pomáhají ke zvyšování tržeb. Probíhá postupné rozšiřování obchodních zástupců na vytipovaných trzích.

Lze doporučit setrvání v současném kurzu s dalším rozšiřováním vlastních obchodníků i externích obchodních zástupců. Do budoucna lze přemýšlet o spolupráci s další firmou na výzkumu a vývoji nových výrobních postupů a technologií, ta by mohla pomoci se snížením nákladů.

Co se týče strategie mezinárodní expanze, Lasvit uplatňuje strategii partyzánské války, kdy se společnost stala známá nejprve ve světě a postupně se díky marketingovým aktivitám stává známá i v České republice. Lasvit se i nadále snaží zlepšovat své jméno. Díky promyšleným marketingovým činnostem (účast na různých veletrzích, sponzoring sportovních událostí, inzerce v časopisech zabývajících se designem, atp.) se neustále rozšiřuje povědomí o značce mezi svou cílovou skupinou Lasvitu.

Opět se dá pouze doporučit s pokračováním současně nastavené strategie a začít jí kombinovat se strategií obklíčení, kde se firma začne také soustřeďovat na trhy zatím neobsazené nebo pro konkurenci zatím nezajímavé. Tyto zdánlivě nedůležité trhy se mohou postupem času stát důležitějšími a důležitějšími. Pokud tam společnost už bude mít svoje zastoupení a zákazníci z daného trhu budou značku Lasvit zažitou a spojenou s vynikajícím designem a kvalitním zpracováním, bude pro konkurenci, která by se chtěla na těchto trzích výrazně obtížnější se prosadit.

6.8.1 Retailing u společnosti Lasvit

Společnost Lasvit využívá při prodeji kolekcí pro různé země či regiony, jak přímou, tak i nepřímou obchodní metodu. Více využívanou metodou je nepřímá obchodní metoda, ve formě různých prostředníků, obchodních zástupců, galérií, obchodů s luxusním zbožím atp.

Co se týče obchodní specializace, využívá Lasvit třech specializací. Jmenovitě maloobchodní, velkoobchodní i zahraničního obchodu.

Provozování případné vlastní sítě obchodů je velice nákladná záležitost, takže jí v této chvíli nelze doporučit. Společnosti tedy nezbyvá než využívat cizích možností maloobchodního prodeje. Díky tomu, že společnost nevykazuje náklady na síť vlastních prodejen, může dosahovat vyšších zisků než konkurence, protože nemusí platit provoz těchto zařízení. Na druhou stranu pak Lasvit díky prostřednickým vztahům ztrácí přímý kontakt se zákazníky. Díky nižším nákladům je takto vytyčená cesta prozatím pro Lasvit ideální. Do budoucna lze přemýšlet o vybudování několika málo svých vlastních obchodů, které by byly dostupné jen v centrech světového designu, například Paříž, New York atp. To by zapadalo i do dlouhodobé koncepce prodeje luxusních kolekcí designových svítidel, která nejsou dostupná všude, ale jen na pečlivě vybraných místech.

Co se týče velkoobchodní činnosti, tak Lasvit využívá velkoobchodní specializaci především prostřednictvím prodeje kolekcí do projektů. V této činnosti lze doporučit pokračování, protože tvoří skvělý doplněk maloobchodní činnosti.

Závěr

Název této práce je Strategie prodeje kolekcí designových svítidel společnosti Lasvit. Z něho vyplývá hlavní cíl této práce, posouzení vznikající strategie společnosti Lasvit a porovnat ji s teoretickými zdroji a nejnovějšími teoretickými poznatky.

První kapitola se zabývá procesem strategického plánování, který tvoří poslání společnosti, analýza SWOT, formulace cíle, formulace strategie, formulace programu, implementace a zpětná vazba a kontrola. Tato kapitola dává klíč k tomu, jaké kroky jsou potřeba ke správnému stanovení strategie. Druhá kapitola pak popisuje formulaci strategie ze třech různých pohledů, podle třech známých autorů zabývajících se marketingovými strategiemi (Porter, Ansoff, Kotler). Třetí kapitola se zabývá dalšími typy dílčích strategií, jako jsou inovační strategie, cenová strategie a značková strategie, které jsou pro správně fungující podnikovou strategii nezbytné. Čtvrtá kapitola rozebírá, jaké má podnik možnosti, pokud chce vytvořit mezinárodně obchodní strategii. Jaké jsou možnosti vstupu na zahraniční trhy, následné expanze a retailingem neboli maloobchodní činností.

Analytická část práce v úvodu věnovala prostor představení společnosti Lasvit. Následně byly podle získaných informací porovnány jednotlivé kroky vznikající strategie s teorií. První částí je poslání společnost. Dále byla SWOT analýza, která spolu s analýzou okolí podniku pomohla určit silné a slabé stránky podniku a v neposlední řadě i hrozby a příležitosti. V rámci analýzy okolí byli stručně popsáni největší konkurenti. V následující podkapitole jsem se zaměřil na cíle podniku, které se zdají být dobře a reálně nastavené. Další podkapitola se zabývala stanovenou strategií podniku a obsahuje doporučení na malé úpravy a případné alternativy dalšího směřování strategie. Spolu s tvorbou programu, implementací byla analyzována i zpětná vazba a kontrola. Cenová strategie spolu s brandingovou strategií byla taky analyzována. Poslední kapitola se zabývá analýzou mezinárodně obchodní strategie a maloobchodního prodeje.

Věřím, že jsem splnil cíl své diplomové práce. Po analýze vznikající strategie jsem zjistil, že je postavena vcelku dobře, avšak poskytuje prostor pro vylepšení. Společnost by se měla zaměřit na stanovení programu a použité strategie zkombinovat s doporučeními. Doufám, že tato diplomová práce bude pro společnost Lasvit přínosem.

Seznam literatury

- BÁRTA, V., et al. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CIMLER, P, et al. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- PREŇKOVÁ, Martina. Analýza marketingové strategie vybrané společnosti. Praha, 2013. 78 s., 11 s. příl. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.
- HANUŠ, Zbyněk. Mezinárodní licenční smlouva. Brno, 2008. 70 s., 21 s. příl. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255s. ISBN 80-7179-603-4.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HANZELKOVÁ, A. aj. *Strategický marketing: [Teorie pro praxi]*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KELLER, K. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, P, et al. *Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. str.
- KOTLER, P, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, P., et al. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P., et al. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. 613s. ISBN 978-0-13-216712-3.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-x.
- MACHKOVÁ, H., et al. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. 237 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- PALLISTER, J. *Dictionary of Business and Management*. Oxford: Oxford University Press, 2009,

568 s. ISBN 9780199234899.

PEPRNÝ, A. et al. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011. 148 s. ISBN 978-80-737-5514-6.

PŘIBOVÁ, M., et al. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000, 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

Internetové zdroje

2002. Sales and Marketing Strategy made Easy. Brantford, Ont.: , Oct 23, ProQuest Central. ISBN 08373744.

Bod zvratu. Business.center.cz [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 2. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p1268-bod-zvratu.aspx>.

Cash Flow. Business.center.cz [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 2. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p573-cash-flow.aspx>.

Contact. Lasvit.com [Online]. Lasvit s.r.o. 2013 [Citace: 16. Prosince 2013]. <http://lasvit.com/contact>

Česká národní banka chce oslabit korunu, idnes.cz [Online]. Mafra a.s., 2013. [Citace: 18. Prosinec 2013]. http://ekonomika.idnes.cz/cnb-spousti-devizove-intervence-do6-/ekonomika.aspx?c=A131107_130920_ekonomika_spi.

Etiketa obchodního jednání v Německu, businessinfo.cz [Online]. Czech Trade., 2011. [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-nemecku-151.html>

Exkluzivita. Business.center.cz [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 28. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p1121-exkluzivita.aspx>.

Formy vstupu firem na mezinárodní trhy. Businessinfo.cz [Online]. CzechTrade., 2009. [Citace: 14. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.

Hrubý domácí produkt, finance.cz [Online]. Finance media a.s., [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>.

Kterak Lasvit rozsvítil dubajskému šejkovi metro, ceskatelevize.cz [Online]. Česká televize., 2013. [Citace: 19. Prosinec 2013]. <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/241033-kterak-lasvit-rozsvitil-dubajskemu-sejkovi-metro/>.

Lasvit, czechselection.eu [Online]. Czech selection., 2013. [Citace: 20. Prosinec 2013]. <http://www.czechselection.eu/clenove/lasvit>.

Lasvit, theline.com [Online]. The Line., 2013. [Citace: 19. Prosinec 2013]. <https://www.theline.com/brand/lasvit>.

Lobby. Business.center.cz [Online]. Havit s.r.o. [Citace: 28. Prosinec 2013]. <http://business.center.cz/business/pojmy/p1817-lobby.aspx>.

Luxury versus Premium – Luxury Detectives. Added-value.dom [Online]. Source., 2011 [Citace: 17. Prosinec 2013]. <http://www.added-value.com/source/2011/10/luxury-versus-premium-luxury-detectives/>.

Německo: ekonomická charakteristika země, businessinfo.cz [Online]. 2013. [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19044.html>.

Obchodní metoda. Management-marketing.studentské.eu [Online]. [Citace: 15. Prosinec 2013]. <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/12obchodn-metoda.html>.

Patent applications, europa.eu [Online]. Eurostat., 2012. [Citace: 30. Prosinec 2013]. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Patent_applications_to_the_EPO_and_patents_granted_by_the_USPTO,_2001-2010.png&filetimestamp=20121016060342

Proč je důležité, aby firma měla poslání. Businessvize.cz [Online]. Nitana s.r.o., 2011. [Citace: 25. Listopad 2013]. Dostupná z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>.

Slovník pojmů. Cnb.cz [Online]. Česká národní banka., 2003. [Citace: 18. Prosinec 2013]. <http://www.cnb.cz/cs/obecne/slovník/i.html>.

The Global Competitiveness Report 2013-2014, weforum.org [Online]. World Economic Forum., 2013. [Citace: 28. Prosinec 2013]. <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>.

Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. Businessinfo.cz [Online]. CzechTrade., 2007. [Citace: 26. Listopad 2013]. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>.

Výpis z obchodního rejstříku společnosti Lasvit, justice.cz [Online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky., 2013. [Citace: 20. Prosinec 2013]. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100062096&typ=actual&klic=1cqvtD>.