
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod



Název diplomové práce:

Strategie firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. při vstupu na zahraniční trhy

Vypracovala: Markéta Hubená

Vedoucí práce: doc.Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

P r o h l á š e n í

**Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Strategie firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. při vstupu na zahraniční trhy “
vypracovala samostatně.**

**Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.**

V textu jsem také vyznačila všechny citace.

V Praze dne 25.6.2008

Markéta Hubená

Obsah

ÚVOD	4
1 SPOLEČNOST RÜCKL CRYSTAL, A.S.....	6
1.1 VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI	7
1.2 SORTIMENT SPOLEČNOSTI	10
2 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ UŽITKOVÉHO SKLA	11
2.1 HYBNÉ ZMĚNOTVORNÉ SÍLY ODVĚTVÍ.....	13
2.2 ATRAKTIVITA A PERSPEKTIVITA ODVĚTVÍ	15
2.3 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI RÜCKL CRYSTAL, A.S. NA ČESKÉM TRHU UŽITKOVÉHO SKLA	16
2.3.1 <i>Analýza konkurenčních sil</i>	18
3 ANALÝZA KONKURENCE NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH	24
3.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ	24
3.1.1 <i>Waterford Crystal</i>	26
3.2 IDENTIFIKACE STRATEGIE KONKURENCE	26
3.3 IDENTIFIKACE CÍLŮ KONKURENTŮ	27
3.4 URČENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE	28
3.5 DALŠÍ FAKTORY ANALÝZY KONKURENCE.....	29
3.6 TVORBA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU O KONKURENCI	30
4 DŮVODY A FORMY VSTUPU FIRMY RÜCKL CRYSTAL, A.S. NA TRH.....	31
4.1 FORMY VSTUPU NA TRH	33
4.2 VOLBA STRATEGIE VSTUPU NA TRH	40
5 EXPORT SPOLEČNOSTI RÜCKL CRYSTAL, A.S.....	42
5.1 POJETÍ EXPORTNÍ STRATEGIE	42
5.2 VÝZNAM EXPORTU PRO FIRMU RÜCKL CRYSTAL, A.S.	42
5.3 EXPORTNÍ TRHY	43
5.4 SROVNÁNÍ VÝVOJE TRŽEB ZA PRODEJ VLASTNÍCH VÝROBKŮ NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH A NA DOMÁCÍM TRHU	43
5.5 ZAHRANIČNÍ ODBĚRATELÉ	44
6 MEZINÁRODNÍ MARKETING.....	48
6.1 KONCEPCE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU	51
6.2 STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K MEZINÁRODNÍMU PODNIKÁNÍ	53
6.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE NA MEZINÁRODNÍCH TRZÍCH	55
6.4 PROCES ŘÍZENÍ MARKETINGU.....	56
6.5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	56
6.6 SEGMENTACE, TARGETING A POSITIONING MARKETING. MIXU	57
6.7 MARKETINGOVÝ MIX	58
6.7.1 <i>Výrobová politika</i>	58
6.7.2 <i>Cenová politika</i>	63
6.7.3 <i>Distribuční politika</i>	66
6.7.4 <i>Komunikační politika</i>	68
6.8 REALIZACE MARKETINGU.....	76
6.9 KONTROLA MARKETINGU	76
6.10 SWOT ANALÝZA RÜCKL CRYSTAL, A.S.	76

7	POTENCIÁLNÍ OBCHODNÍ PARTNER – USA.....	79
7.1	SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU	79
7.2	PEST ANALÝZA AMERICKÉHO TRHU.....	80
7.2.1	<i>Politické a právní prostředí.....</i>	<i>81</i>
7.2.2	<i>Ekonomické prostředí</i>	<i>82</i>
7.2.3	<i>Sociální a kulturní prostředí.....</i>	<i>85</i>
7.2.4	<i>Technologické prostředí.....</i>	<i>86</i>
7.3	PEST ANALÝZA STÁTU FLORIDA	87
7.4	VÝVOJ TRHU SKLA V USA.....	88
7.5	SWOT ANALÝZA FIRMY NA AMERICKÉM TRHU	91
7.6	SWOT ANALÝZA PRODUKTOVÉ ŘADY NA AMERICKÉM TRHU.....	92
7.7	MOŽNÉ FORMY VSTUPU NA TRH FLORIDY	93
7.8	MARKETINGOVÝ MIX	97
	ZÁVĚR.....	101
	LITERATURA	104
	PŘÍLOHA.....	107

Úvod

Charakter české ekonomiky předurčuje nezbytnost zapojení tuzemských podnikatelských subjektů do mezinárodního podnikatelského prostředí. V době internacionalizace hospodářství není ani pro malé a střední podniky, pokud chtějí zajistit dlouhodobou existenci podniku na trhu, dostačující koncentrace na domácí trh.

Během 90. let se české podnikatelské prostředí rozrostlo o tisíce nových subjektů, převážně malých a středních podniků, které postupně rozšířily své ekonomické aktivity na zahraniční trhy, na nichž vyhledávají nové příležitosti a zdroje, využívají své konkurenční výhody a snižují konkurenční rizika.

Cílem diplomové práce je popis pronikání střední české firmy na zahraniční trhy, analýza a zhodnocení strategie, kterou konkrétní podnik při vstupu na zahraniční trhy používá a nástin strategie k úspěšnému rozšíření zahraničně-obchodních aktivit firmy na trh USA. Zvolenou firmou je společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s., výrobce tradičního ručně broušeného křišťálu. Z pohledu počtu zaměstnanců patří mezi střední podniky, z hlediska obrátu se jedná o podnik malý, který vzrůstá bez účasti zahraničního kapitálu. Na příkladu firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. chci ilustrovat, jaké otázky firma musí řešit při vstupu na zahraniční trh a průběh celého vstupu.

Téma práce a samotný podnik jsem pro účel diplomové práce vybrala z několika důvodů. Vstup České republiky do EU představoval impulz pro další internacionalizaci českých výrobců. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. působí ve zpracovatelském průmyslu, ve výrazně proexportně zaměřeném odvětví užitkového skla, ve kterém však již několik let klesá přebytek aktivního salda. Toto odvětví v posledních letech v důsledku likvidace opustila řada výrobců, převážně v kategorii malých a středních podniků. Důvodem je nejen vývoj odvětví užitkového skla, ale i skutečnost, že na tržby českých exportérů za prodej vlastních výrobků, které byly realizovány v zahraničí, negativně působí výrazné posilování české měny. Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. nejen že se dokázala na trhu udržet, dokonce se svou strategií vstupu na zahraniční trhy poměrně úspěšně proniká na trhy vyspělých zemí. Ve firmě jsem aktivně působila a zpracovala bakalářskou práci na téma „Změna strategie v závislosti na změně vnějších podmínek“, rovněž se zabývající touto společností.

Práce je členěna do sedmi kapitol, každá kapitola obsahuje teoretickou i praktickou část, text obsahuje řadu názorných tabulek, grafů a obrázků. V první kapitole je představena společnost, nastíněny vize a cíle jejího podnikání a popsán výrobní sortiment. Druhá kapitola

obsahuje charakteristiku a specifika odvětví užitkového skla, za účelem uvedení do problematiky sklářské výroby. Kapitola ukazuje postavení firmy na českém trhu spolu s analýzou konkurenčních sil. Třetí kapitola analyzuje konkurenci na zahraničních trzích, se kterou se firma musí potýkat po vstupu na zahraniční trhy, analýza je provedena na konkrétním příkladu konkurenční firmy Waterford Crystal z Irska. Čtvrtá kapitola popisuje strategii vstupu na trh a uvádí důvody, které ke vstupu vedou. Konkrétní forma vstupu firmy na trh, přímý export, jeho význam pro podnik a zákazníci firmy jsou obsahem páté kapitoly. Koncepce mezinárodního marketingu, strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání, konkurenční strategie na mezinárodních trzích jsou náplní šesté kapitoly. V této kapitole také postupně analyzuji jednotlivé nástroje marketingového mixu firmy, hodnotím a navrhuji opatření ke zlepšení. Největší prostor je věnován komunikačnímu mixu. Vycházím z hypotézy, že největší vliv na výši tržeb podniku po vstupu na zahraniční trh má marketingová komunikace. Jako příklad potenciálního zahraničního trhu, kam by firma měla směřovat svůj budoucí vstup, jsem vybrala trh americký, resp. trh státu Florida. Sedmá kapitola se týká charakteristiky amerického trhu, PEST analýzy trhu státu Florida, vývoje trhu skla v USA, podmínek dovozu skla, dále typických distribučních a prodejních cest, požadavků na propagaci, marketing a reklamu nebo obvyklých platebních podmínek. Nechybí SWOT analýza firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. a jejího sortimentu na trhu, zhodnocení variant vstupu na trh, možný marketingový mix a doporučení k němu.

Moje práce není zaměřena na jednu konkrétní strategii vstupu na trh, práce je pojata jako komplexní ucelený přehled možných strategií a řešení. Mezi použitými metodami převažuje analýza a deskripce. Při výzkumu cen konkurence jsem použila metodu pozorování. Ostatní data byla získána ze sekundárních zdrojů, v práci uvedených.

Při zpracování diplomové práce jsem používala odbornou literaturu, internetové zdroje, interní zdroje firmy a také osobní konzultace ve firmě. V rámci teoretické části diplomové práce jsem při zpracování vycházela především z díla Philipa Kotlera, Michaela Portera a publikací VŠE zabývajících se mezinárodním obchodem a marketingem. Ke zpracování praktické části mi firmou byly poskytnuty podnikové statistiky a propagační materiály.

Touto prací bych chtěla nejenom přispět k rozšíření celkového rozsahu postupů a využívaných metod firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s., ale také napomoci ke zvýšení její úrovně v oblasti exportních aktivit.

1 Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. navazuje na bohatou, více než třísetletou tradici sklářské dynastie. Předchůdce zakladatelů nižborské sklárny, Jan RÜCKL, založil v roce 1846 sklářskou huť v Cyranově Wostrově. Jeho syn Antonín následně vybudoval sklárnu ve Včelničce u Jindřichova Hradce, ve Skalici u České Lípy a jako poslední a nejmodernější sklárnu v Nižboru u Berouna v roce 1903. V závodech firmy se vyrábělo duté sklo všeho druhu, české křišťálové i olovnaté, ryté a broušené, barevné i luxusní pro domácí a zahraniční trhy. Do roku 1938 měla společnost stálé zastoupení v Londýně, Paříži, Kodani a Hamburku. Dobré jméno skláren doma i v zahraničí podporovala úspěšná spolupráce s výtvarníky, význačnými designéry nápojového a dekorativního skla, mezi jinými i s profesorem Drahoňovským a s Ludvikou Smrčkovou. Činnost firmy ukončilo znárodnění v roce 1945¹.

Sklárna v Nižboru se stala součástí národního podniku Český křišťál a v roce 1965 byla přidružena k monopolnímu uskupení výrobců olovnatého skla pod značkou Sklárny Bohemia, které se sídlilo v Poděbradech.

Dne 1. června 1992 se na základě vítězného privatizačního projektu a následného odkoupení závodu od Fondu národního majetku stal novým majitelem sklárny v Nižboru Ing. Jiří Rückl, který založil firmu Antonín Rückl a synové, s.r.o., sklárna Nižbor.

Společnost RÜCKL v roce 1996 investovala do stavby moderního tavícího agregátu, dvou chladících pásových pecí a řídicího systému pro hutní provoz, místo svítiplynu se jako topné médium začal využívat zemní plyn. Investice umožnila řádový posun v dosahované kvalitě produkce a zvýšila kapacitu výroby. V roce 1998 byla původní společnost přetransformována do akciové společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s..

Hlavní předmět podnikání:

- broušení a leptání skla
- vývoj a výroba užitkového, uměleckého a osvětlovacího skla.
- nákup a prodej zboží
- ubytovací služby
- zprostředkovatelská, obstaravatelská a poradenská činnost

¹Rückl Crystal. Historie. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.ruckl.cz/historie.php>

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. patří mezi členy ICF (Mezinárodní federace výrobců olovnatého křišťálu), v současnosti zaměstnává 175 pracovníků. Společnost realizovala v letech 2006–2007 projekt „Inovace designu a řízení sklářského tavícího agregátu“. Tento projekt spolufinancovaly Evropský fond pro regionální rozvoj a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR².

Základní kapitál společnosti ve výši 100 mil. Kč je krytý akciemi na majitele v listinné podobě. Ukazatel rentability aktiv³ se v období 2003–2005 zvyšoval ze záporné hodnoty 5,9 % v roce 2003 na 8,6 % v roce 2005. Celková efektivnost podniku, tedy efekt připadající na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti, se podle tohoto ukazatele zlepšuje. Management je stále lépe schopný využít celková aktiva ve prospěch vlastníků. Vývoj ukazatele závisí především na změnách EBIT, neboť aktiva se ve společnosti mění zanedbatelně. Podle stejné metodiky výpočtu činil průměr v odvětví zpracovatelského průmyslu sekce DI – výroby ostatních nekovových minerálních výrobků v roce 2005 11,04 %⁴.

Generálním ředitelem společnosti je Ing. Simona Rücklová. Organizační struktura společnosti je tvořena 2 složkami – liniíovou a štábní. Štábní složka se nachází pod ředitelem, tvoří ji útvar zabývající se řízením jakosti a sekretariát, na další úrovni se nachází štábní složka asistent ředitele pro techniku, asistent ředitele pro technologii a personalista, viz příloha 1. Štábní složky se na řízení podílejí pouze zprostředkovaně, nemají všeobecné právo rozhodovat. Vedoucí útvaru liniíové složky je nadřízeným všem pracovníkům útvaru včetně pracovníků štábu. Společnost není diverzifikována na závody.

1.1 Vize a cíle společnosti

Poslání podniku vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Hlavním důvodem pro formulaci poslání je získání zákazníků, kteří představují důvod pro existenci podniku. Dobře formulované poslání vyjadřuje užitek, který firma zákazníkům nabízí. Všechna strategická rozhodnutí musí být v souladu s posláním podniku.

2 Rückl Crystal. Historie. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.ruckl.cz/historie.php>

3 Rentabilita celkových aktiv ROA = EBIT / celková aktiva.

4 Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2006. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.mpo.cz/dokument19696.html>

Do poslání podniku lze zahrnout [3]:

1. definici vize podniku
2. stanovení základních cílů podniku
3. stanovení podnikové filozofie

Vize vyjadřuje to, čím by podnik měl být, jaké potřeby, a jakými výrobky, bude firma uspokojovat svým zákazníkům. Je zaměřena do budoucnosti a představuje určité aspirace. [2]

Vize společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s.⁵:

- Chceme být dynamickým, prosperujícím podnikem, který navazuje na rodinnou tradici.
- Chceme uspokojovat náročné zákazníky našimi výrobky z křišťálového broušeného skla vysoké estetické a užitkové hodnoty.
- Výroba vysoce jakostních, luxusních výrobků.
- Vytváření takových interpersonálních vztahů, kdy každý pracovník pocítuje hrdost k podniku a značce a vnímá odváděnou kvalitu práce jako prestiž osobní odpovědnosti.
- Zůstat samostatným, likvidním podnikem, který je úspěšný na světovém trhu.
- Rozvíjet internetový obchod prostřednictvím webových stránek s aktuální operativní nabídkou výrobků.
- Prezentovat nové kolekce výrobků na prestižních výstavách zabývajících se designem. Spolupracovat s výtvarníky a spolu účastnit se na jejich výstavách.
- Využívat trendu turistického ruchu v ČR uplatněním nabídky u renomovaných turistických kanceláří a CZECHTRADE.
- Zvýšit prodej výrobků pod značkou RÜCKL na tuzemském trhu cílenou prezentací u potencionálních klientů:
 1. vládní instituce, vyslanectví a kancelář prezidenta republiky, církevní instituce
 2. luxusní obchodní domy, hotelové řetězce, městská turistická centra, vybrané zámky, dárkové domy
 3. zahraniční firmy na tuzemském trhu a vybrané české firmy, letecké společnosti, sportovní svazy, sekce olympijského výboru, gestory prestižních sportovních akcí

⁵ Vnitropodnikové zdroje

Podnikové cíle jsou konkrétnějším vyjádřením poslání podniku. Cíle charakterizují, čeho se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností, a měly by směřovat k maximalizaci bohatství vlastníků podniku. Strategie vyjadřuje představu o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Cíle podniku jsou významným pomocníkem při její formulaci a tvoří hlavní součást obsahu strategie.

Rozhodování o cílech je ovlivňováno faktory, mezi které patří [6]:

- vliv prostředí, v němž podnik působí, působení nabídky a poptávky v okolí podniku
- očekávání důležitých „stakeholders“, kteří mohou diktovat cíle podniku popřípadě jejich změny
- objem dostupných výrobních faktorů
- interní vztahy zaměstnanců v podniku
- vlastnosti a schopnosti stratégů, jejich vztah k riziku nebo inovaci jistě ovlivní výběr cílů
- minulý vývoj podniků, zkušenosti realizace minulých cílů

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. na základě posouzení zmíněných faktorů stanovila na následující roky tyto cíle⁶:

- Zvýšit roční tržby podniku na minimálně 1 milion Kč na zaměstnance.
- Vytvořit nástroje a podmínky pro stabilizaci zaměstnanců.
- Modernizovat prostředí podniku.
- Zvýšit kvalitu skla prodávávaného pod značkou RÜCKL.
- Zvýšit export výrobků pod značkou RÜCKL získáním nových zákazníků.
- Posílit image firmy se značkou RÜCKL.
- Vytvořit důstojné prostředí a servis pro klienty podnikové prodejny.
- Zvýšit prodej výrobků na tuzemském trhu minimálně o 15 %.
- Výrazně zvýšit goodwill společnosti.

Stanovení filozofie podniku, rovněž působící na poslání podniku, odráží základní hodnoty, představy, priority, které sdílí management podniku, a ovlivňuje specifické cíle a strategie. Filozofie podniku v podobě podnikové kultury ovlivňuje nejen způsob myšlení a chování lidí v podniku, ale i úspěšnost realizace podnikové strategie.

⁶ Vnitropodnikové zdroje

1.2 Sortiment společnosti

Nižborská sklárna vyrábí rozsáhlý sortiment 24% olovnatého křišťálu zdobeného brusem v celé šíři dekorů, od jednoduchého až po značně složité a pracné zdobení. Po vybudování nových zušlechťovacích kapacit rozšířila společnost nabídku o technologie pískování, zlacení a malování. Specifickým produktem jsou broušené skleněné výrobky, dodávané pod značkou RÜCKL. V rámci standardního výrobního programu je prodávána surovina. Sklárna vyrábí výlučně na zakázky podle vlastních návrhů nebo podle návrhů a vzorů jejích zákazníků.

V oblasti broušeného zboží lze produkci rozdělit do kategorií⁷:

- domácké dekorativní a užitkové sklo – vázy, mísy, kalíškovina
- lampové nohy a lustrové díly
- dárkové a upomínkové předměty, vánoční ozdoby, výroba reklamních předmětů pro firemní propagaci
- ceny a trofeje
- umělecké sklo

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. nabízí ve spolupráci s cestovními kancelářemi prohlídku sklárny s ukázkou ruční výroby ve všech jejích etapách. Ve svém areálu vybudovala prodejnu skla.

⁷ Rückl Crystal. Historie. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.ruckl.cz/historie.php>

2 Charakteristika odvětví užitkového skla

Průmysl skla tvoří tradiční součást zpracovatelského průmyslu České republiky. Výroba této komodity má dlouholetou tradici a vysokou úroveň. Podle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) vydané Českým statistickým úřadem je průmysl skla sledován a vykazován jako součást sekce C Zpracovatelský průmysl, v oddílu 23 s názvem Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků⁸.

Výroba skla a skleněných výrobků (23.1) se dále dělí následovně :

- 23.11 Výroba plochého skla
- 23.12 Tvarování a zpracování plochého skla
- 23.13 Výroba dutého skla
- 23.14 Výroba skleněných vláken
- 23.19 Výroba a zpracování ostatního skla včetně technického

Průmysl skla, keramiky a stavebních hmot patří svým objemem tržeb v českém zpracovatelském průmyslu mezi odvětví se střední vahou. Podle nárůstu tržeb se průmysl skla řadí k těm s nižší dynamikou prodeje. Průmysl skla je nezávislý na dovozu surovin, využívá kvalitní tuzemské přírodní zdroje, životní prostředí zatěžuje relativně málo. Přes vysokou energetickou náročnost výrobních procesů produkuje cenově konkurenceschopné zboží s uplatněním na tuzemském i zahraničním trhu. Tomuto faktu náležitě odpovídají výsledky zahraničního obchodu s trvale aktivním saldem. V roce 2006 obhájil průmysl skla pozici exportního odvětví s významným a stálým příspěvkem k aktivnímu saldu zahraničního obchodu českého zpracovatelského průmyslu (v roce 2006 to bylo 27,6 mld. Kč)⁹, viz tabulka 1. Exportní orientace způsobuje závislost v příležitostech i v ohroženích na hospodářské situaci v odběratelských teritoriích.

⁸ Před 1.1. 2008 byl průmysl skla a keramiky podle Standardní klasifikace produkce sledován jako součást sekce D - Zpracovatelský průmysl, v subsekcí DI, totožnou s oddílem 26 (OKEČ) s názvem Ostatní nekovové minerální výrobky a související práce. Zdroj: Český statistický úřad. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [on-line]. [cit. 2007-12-12]
[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)_systematicka_cast/\\$File/85048625.xls](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace)_systematicka_cast/$File/85048625.xls)
⁹ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2006 [on-line]. [cit. 2007-11-25]
<http://www.mpo.cz/dokument36538.html>

Tabulka 1 Vývoj salda zahraničního obchodu v mld. Kč

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ploché sklo	5,301	5,206	4,057	5,103	4,939	5,125	5,402
Obalové sklo	1,406	1,14	1,1	1,284	1,719	1,759	1,763
Ostatní sklo a skleněná vlákna	10,868	11,233	10,297	10,558	11,933	15,181	14,794
Užitkové sklo	8,416	8,726	7,802	6,936	7,169	6,357	5,698
Sklo celkem	25,991	26,305	23,256	23,881	25,76	28,423	27,657

Zdroj: Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky. Výroční zpráva 2006. [on-line]. [cit. 2007-12-12] <http://www.askpcr.cz/cze/zprava/cze/index.htm>, vlastní výpočty

Maximum salda zahraničního obchodu se sklářskými komoditami bylo dosaženo v roce 2001. Hlavní příčinou poklesu aktivního salda o 11,6 % v roce 2002 byl vedle nenaplněných vývozu výrazný nárůst dovozu skla (o 9,5 % proti roku 2001). Impulz představovalo zhodnocení kurzu české koruny. Objemy celkového salda se v následujících letech zvyšovaly, ale hodnota z roku 2001 překonána nebyla.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. působí v oboru užitkového skla a zde se kladné saldo snižuje od roku 2001 jako důsledek stále mohutnější konkurence levného zboží, například z Číny a Turecka, a posilování české koruny vůči americkému dolaru. V roce 2006 se však českým firmám navzdory sílící konkurenci, zvyšování cen energií a posilujícímu kurzu české koruny podařilo zastavit pokles tržeb za prodej vlastních výrobků užitkového skla¹⁰.

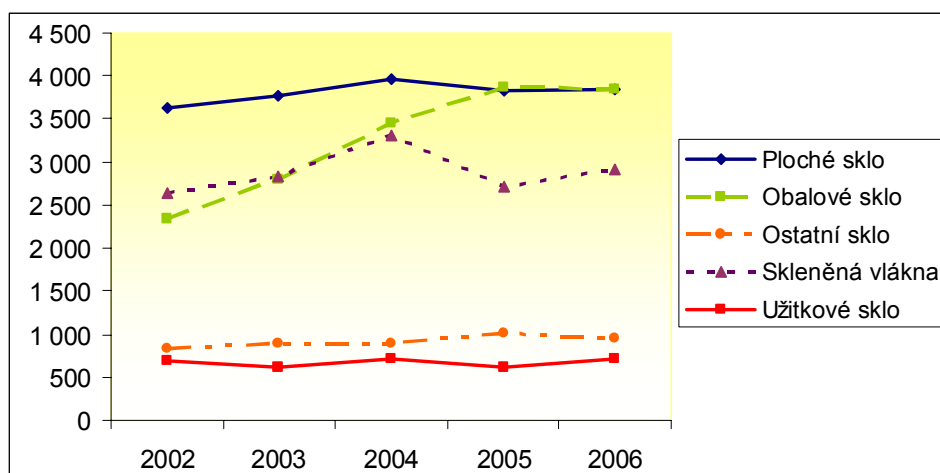
Obor užitkového skla dosahuje v rámci průmyslu skla nejnižší produktivity, což je způsobeno vysokým podílem ruční výroby. Nepříznivé vnější podmínky prodeje vyvolaly opatření, která jsou provázána snižováním počtu pracovníků. Počet pracovníků v užitkovém skle se mezi roky 2006 a 2005 snížil o 49 %¹¹.

Výše uvedené závěry ohledně výše tržeb a poklesu počtu pracovníků se spolu s charakterem odvětví promítají do komplexnějšího ukazatele produktivity práce z prodeje. Produktivita průmyslu skla a keramiky jako celku v roce 2006 vzrostla o 5,2 %, vysoký nárůst produktivity v užitkovém skle o 17,8 % je výsledkem poklesu pracovníků i mírným zvýšením tržeb za prodej vlastních výrobků oproti roku 2005.

¹⁰ Růst tržeb z 5,3 mld. Kč v roce 2005 na 5,38 mld. Kč. Zdroj: Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky. Výroční zpráva 2006. [on-line]. [cit. 2007-12-12] <http://www.askpcr.cz/cze/zprava/cze/index.htm>

¹¹ Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky. Výroční zpráva 2006. [on-line]. [cit. 2007-12-12] <http://www.askpcr.cz/cze/zprava/cze/index.htm>

Graf 1 Produktivita práce z prodeje v běžných cenách (tis. Kč/prac.)



Zdroj: Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky. Výroční zpráva 2006. [on-line]. [cit. 2007-12-12] <http://www.askpcr.cz/cze/zprava/cze/index.htm>

V rámci zpracovatelského průmyslu České republiky má průmysl skla jednu z relativně vyšších úrovní přidané hodnoty.

Rozšířením Evropské unie na 27 států vznikl světově největší sklářský průmyslový blok, který má produkční kapacitu kolem 35 milionů tun skla ročně¹² a třetinový podíl na celosvětové výrobě a obchodu se sklem. Poměrně významnou roli v rámci EU-27 hraje i produkce českého sklářského průmyslu, který působí na zralém trhu v podmínkách globální konkurence.

2.1 Hybné změnotvorné síly odvětví

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, změny v poptávce

Na přelomu 21. století zaznamenalo odvětví vzrůst poptávky po skle, který byl zastaven 11. zářím 2001. Následný pokles turismu ovlivnil obchod na všech světových trzích. Dopady recese a kurzových změn v období let 2002–2003 znamenaly velmi citelné až krizové snížení poptávky po produkci užitkového skla. Domácí trh byl silně ovlivněn katastrofálními povodněmi v roce 2002, které vyústily snížením prodeje v českých turistických centrech, představujícího skrytý export. Stále trvá a zostřuje se globální konkurenční boj, u řady výrobců se v podstatě jedná o přežití, někteří čeští producenti již výroby zanechali.

¹² ČR se podílí 13% na počtu zaměstnanců v rámci EU 27, a z 5% se podílí na produkci (v tun).

Zdroj: Standing Committee of the European Glass Industrie. Panorama of the EU Glass Industry (CPIV Members). [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.cpivglass.be/main.html>

Na trhu se skleněným zbožím se svými marketingovými strategiemi výrazně profilují výrobci umělecko řemeslného typu, produkující luxusní až exkluzivní zboží často solitérního charakteru, tzv. studiové nebo ateliérové sklo, a dále producenti zboží pro masovou spotřebu, určeného převážně pro prodej v obchodních řetězcích. Příčinou změn v odvětví jsou strukturální změny v poptávce. S proběhlou generační výměnou v posledních dvaceti letech, která byla spojena se změnou životního stylu a společenské kultury včetně stolování, docházelo po řadu let ke snižování poptávky ve středním až vyšším cenovém segmentu a v klasických designech užitkového skla. Tento trend se zpomalil v roce 2005, kdy došlo k mírnému oživení poptávky po kvalitním skle ruční výroby. [5]

Výrobní inovace, výzkum

V odvětví užitkového skla závisí tvorba produktových inovací do značné míry na individuálních designérských a řemeslnícko technických schopnostech výtvarníků zachytit módní trendy. Neméně důležitá je schopnost firmy nové designy úspěšně komercializovat na ostře konkurenčním trhu se silnou převahou nabídky. [5]

Výzkum v odvětví je v porovnání s celkem zpracovatelského průmyslu ČR středně investičně náročný. Situace výzkumu a vývoje v odvětví není dobrá. Náklady investiční povahy výrobních společností v oboru skla a keramiky činily v roce 2006 72 mil. Kč, což je zhruba o 35 % méně než v roce 2005¹³. Po rozpadu větších jednotek nevznikla žádná kooperační seskupení pro výzkum, která by byla účelově zaměřena na potřebné oblasti. Univerzitní pracoviště nestačí pokrýt řešení aplikovaného výzkumu hlavně z důvodu nedostatku zdrojů a koordinace. V roce 2006 žádná z firem v odvětví nevyužila finanční prostředky z programů rozvoje technologických nebo inovačních center, průmyslových zón a tvorby nových pracovních míst. Kromě toho nebyly předloženy projekty typu Green-field nebo Brown-field¹⁴. Pro udržení konkurenceschopnosti odvětví je nutné zintenzivnění spolupráce mezi výrobní a obchodní sférou s výzkumnými ústavy a vysokými školami, a sice cestou vytváření tuzemských sdružení – klastrů.

13 Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2006 [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.mpo.cz/dokument36538.html>

14 Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2006 [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.mpo.cz/dokument36538.html>

Nové formy marketingu

Mezi hybné síly, které by mohly ovlivnit vývoj odvětví užitkového skla, patří nové formy marketingu. [5] Internet lze využít jako nástroj přímého prodeje i jako médium marketingové komunikace. Rychlý nárůst objednávek zboží přes elektronické obchody od druhé poloviny 90. let svědčí o oblibě tohoto druhu prodeje u zákazníků. Zásluhou elektronického obchodu došlo k omezení zprostředkovatelských vztahů s velkoobchodníky a maloobchodníky. Zákazník si může prohlédnout jakýkoliv produkt, přečíst si jeho technické parametry, najít mezi on-line prodejci nejnižší cenu a platební podmínky. Díky tomu v podstatě zmizely pro firmy nákladné tištěné katalogy. Možnost zřízení e-obchodu na vlastních webových stránkách může výrazně ovlivnit výši tržeb podniků, ovšem pouze za předpokladu, že společnost investuje do internetové reklamy. Firma může své cílové trhy efektivněji oslovit inzercí v on-line časopisech a diskusních skupinách.

Podniky se snaží udržet si své zákazníky nacházením nových způsobů, jak překonávat jejich očekávání, a proto mají konkurenti stále větší problémy se získáváním nových zákazníků. Firmy usilují o to, aby prodávaly stále více výrobků svým existujícím zákazníkům, spíše než na získávání tržního podílu se soustředí na budování „zákaznického podílu“. Mnohé podniky našly způsoby, jak zvyšovat prodej tzv. křížových (cross-selling) či asociovaných (up-selling) prodejů inovovaných výrobků. Detailní informace o segmentech a zákaznících firmy čerpají ze svých skladů dat pomocí aplikace novějších technik těžby dat. [8]

Podniky se od perspektivy jednotlivých transakcí přeorientovávají k perspektivě posilování loajality zákazníků. Díky dlouhodobým smlouvám si podniky mohou dovolit nižší zisk z prodaného kusu.

2.2 Atraktivita a perspektivita odvětví

Odvětví užitkového skla lze označit za relativně neatraktivní. Nejen ve středočeském, ale i celém českém kraji nelze očekávat vstupy dalších konkurentů. Atraktivitu odvětví dále snižuje globální konkurence nejen ze zemí s nižší mzdovou úrovní (Polsko), ale v rámci Evropy i z Německa, Irska a Slovinska. Možností konkurovat výrazně nižší cenou, se kterou je spojena i nižší kvalita, disponují výrobci z Číny.

Odvětví skla neprodukuje nebezpečné odpady s nutností dalšího zpracování. Většina odpadů je určena k dalšímu zpracování (střepy). Evropský parlament a Rada Evropského společenství vydaly v roce 2006 nařízení č. 1907/2006, s názvem REACH, jehož cílem je

dosažení stavu, kdy v EU budou vyráběny a užívány výhradně chemické látky se známými vlastnostmi, a sice bezpečným způsobem. Toto nařízení v zásadě konkurenceschopnost odvětví neovlivní. V roce 2006 byla prosazeno rozšíření výjimek pro křišťálové sklo ve Směrnici Rady EU 2002/95/ES o omezení některých nebezpečných látek (kadmia a olova) v elektrických a elektronických zařízeních¹⁵.

Mezi faktory, které jsou klíčové pro zlepšení perspektivy odvětví českého užitkového skla a zvýšení konkurenceschopnosti, patří zvýšení finančních prostředků pro uskutečnění podnikatelských záměrů. Jednu z možností pro zvýšení zdrojů představuje vstup zahraničního kapitálu. Základem budoucího růstu je vytvoření kvalitních podnikatelských záměrů pro případné získání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU a dostatek finančních prostředků na jejich spolufinancování, stejně jako další rozšíření spolupráce se zeměmi EU na kvalitativně vyšší bázi prostřednictvím mezinárodních sdružení – klastrů.

2.3 Postavení společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. na českém trhu užitkového skla

Na českém trhu výroby skla a broušeného křišťálu působí kromě velkých společností, k nimž se řadí skupina Porcela Plus, množství menších subjektů, kteří nabízejí tradiční český dekor 500 PK a také dobrušovanou strojní výrobu, polotovary firmy získávají zejména ze Světlé nad Sázavou.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. se řadí mezi skupinu menších firem produkujících ručně vyráběné užitkové sklo s rozmanitým sortimentem. Do této skupiny dále patří firmy J. Blažek Sklo Poděbrady, s.r.o., Ceasar Crystal Bohemiae, a.s., firma Bohemia Brillant Pavel Ročeň, Sklárna Slavia, s.r.o., Královská Huť, s.r.o., Egermann, s.r.o., JADI, s.r.o. a řada dalších.

Významnými výrobci užitkového skla jsou firmy Crystalex, a.s., Nový Bor, výrobce stolního a zdobeného skla, dále Sklo BOHEMIA, a.s., Světlá nad Sázavou, výrobce sodnodraselného skla a olovnatého křišťálu, Sklárný BOHEMIA, a.s., Poděbrady, výrobce olovnatého křišťálu a společnost Sklárný Kavalier, a.s., Sázava, která produkuje borosilikátové varné domácké sklo. Firmy jsou výraznými exportéry, v současnosti realizují své obchodní aktivity v rámci společnosti Bohemia Crystalex Trading, a.s. v Liberci.

¹⁵ Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. REACH in brief - REACH ve stručnosti. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://download.mpo.cz/get/30587/33609/354227/priloha002.doc>

Exkluzivní užitkové sklo ruční výroby produkuje společnost Moser, a.s., Karlovy Vary.

Trh českého užitkového skla v minulých letech opustilo několik výrobců, například společnost Burson Properties, a.s., Jihlava, dříve výrobce olovnatého křišťálu.

Tabulka 2 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků – srovnání RÜCKL CRYSTAL, a.s. a odvětví užitkového skla v letech 2003–2006

	2003	2004	2005	2006
Tržby za prodej vlastních výrobků RÜCKL CRYSTAL, a.s.	80 139 810	80 817 163	86 145 845	94 105 411
Tržby za prodej vlastních výrobků odvětví užitkové sklo	7 840 000 000	6 790 000 000	5 300 000 000	5 380 000 000
Podíl tržeb RÜCKL CRYSTAL, a.s. na tržbách odvětví užitkového skla	1,02 %	1,19 %	1,63 %	1,75 %

Zdroj: Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky. Výroční zpráva 2006. [on-line]. [cit. 2007-12-12] <http://www.askpcr.cz/cze/zprava/cze/index.htm>, vlastní výpočty

Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. na tržbách odvětví užitkového skla se v období let 2003–2006 zvýšil z 1,02 % na 1,75 %. Jestliže společnost udrží dosavadní vyšší tempo růstu tržeb ve srovnání s růstem odvětví, lze v následujících letech očekávat růst významu firmy RÜCKL na trhu užitkového skla. V roce 2007 vzrostly tržby společnosti o více než 12 %, současný podíl společnosti na tržbách odvětví by měl proto činit zhruba 2 %. Velikost trhu ručně vyráběného olovnatého křišťálového skla tvoří zhruba 8 % tržeb odvětví užitkového skla. Podíl tržeb firmy RÜCKL v tomto segmentu tvoří 22 %.

Při hodnocení postavení společnosti na trhu musíme vzít v úvahu skutečnost, že společnost sice disponuje třísetletou tradicí, na kterou se snaží navázat, ale značka RÜCKL existuje až od roku 1992, před revolucí byly všechny obchody realizovány pod značkou Sklářny Bohemia. Společnost RÜCKL se proto musela zcela nově etablovat na českém trhu a znovu získat zahraniční zákazníky, k růstu společnosti přispěly i osobní znalosti a kontakty Ing. Jiřího Rückla. Limitujícím faktorem je počet zaměstnanců i způsob ruční výroby, která umožňuje omezenou výrobní kapacitu.

Společnost se nezaměřuje na vyhledávání všech existujících či potenciálních konkurentů a nevěnuje se ani systematickému boji s konkurencí. Cílem podniku je získání a udržení portfolia stabilních domácích i zahraničních zákazníků. Společnost se zaměřuje na vysokou kvalitu své produkce a zlepšování firemních procesů.

2.3.1 Analýza konkurenčních sil

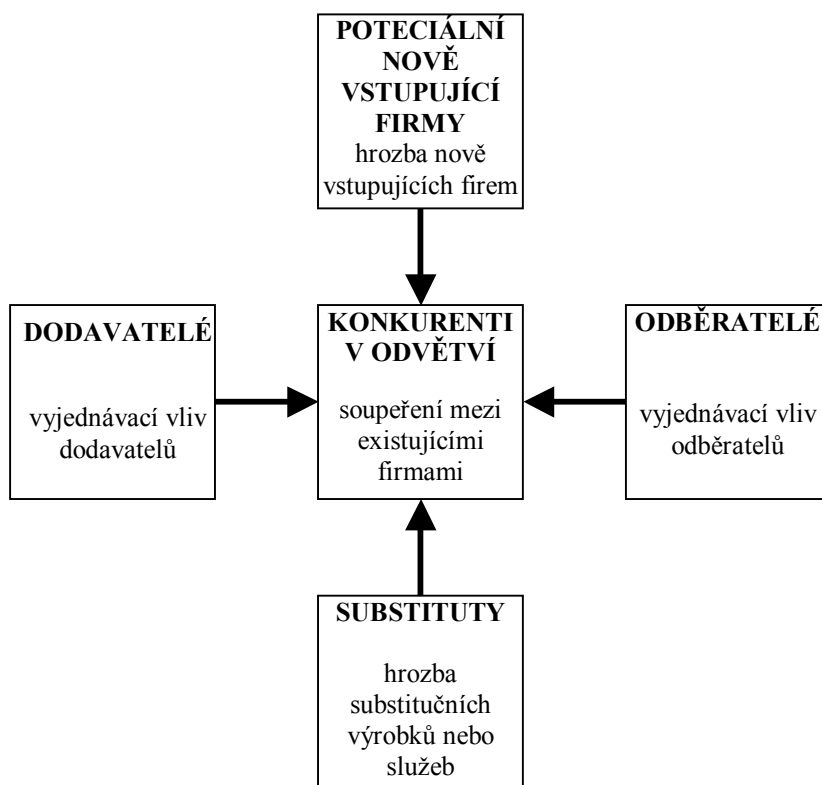
K analýze konkurenčních sil v mikrookolí jsem za účelem stanovení charakteru a intenzity konkurence zvolila Porterův model pěti sil. [12] Model identifikuje síly, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost tržního segmentu.

Model vychází z předpokladu, že pozice firmy působící v určitém odvětví je určována především působením 5 základních činitelů: [12]

1. vyjednávací síla zákazníků
2. vyjednávací síla dodavatelů
3. hrozba vstupu nových konkurentů
4. hrozba substitutů
5. rivalita firem působících na daném trhu

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách popsaných na obrázku 1. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje prostřednictvím intenzity odvětvové konkurence potenciál konečného zisku v odvětví. Síly omezují podniky ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. O co intenzivnější je konkurence, o to menších je dosahováno výsledků. Silná konkurence v odvětví může vypadat jako hrozba, neboť brání dosažení vyššího zisku. Naopak slabá konkurence může představovat příležitost, protože dovoluje dosažení vyššího zisku. [5] Strategickým záměrem firmy je orientace její aktivity do odvětví s nízkou konkurencí. Znalost zdrojů konkurenčních tlaků odhaluje stěžejní přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici a strategii, odhaluje oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt a oblasti největší důležitosti z hlediska odvětvových trendů. Rozhodující zdroje síly se stávají klíčovými pro formulaci strategie. Na charakter konkurence může mít v jednotlivých odvětvích zásadní vliv libovolná složka modelu pěti sil. Konkurenční síly ovlivňující vývoj podniku i mikrookolí se v průběhu času mění. [5]

Obrázek 1 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: PORTER, M. E.: Konkurenční strategie, Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2, s. 4 [12]

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Překážky vstupu nových konkurentů na český trh užitkového olovnatého skla jsou významné. Přestože odvětví nemá strukturu přirozeného monopolu, je spíše atomizované, má poměrně vysoký stupeň regulace. Nabízené zboží je částečně diferencované, zároveň se jedná o velmi blízké substituty. Úroveň počátečních investic, nezbytných k proniknutí na trh, je vysoká. Další problém představuje nalezení odpovídající kvalifikované pracovní síly. Mzdová úroveň zaměstnanců ve sklářství není lukrativní, což se projevuje v nižším počtu absolventů sklářského oboru. [5] Obtížné získání podílu na trhu, který je nasycen produkty levnější automatizované výroby, rovněž představuje překážku vstupu. K výraznějšímu proniknutí na trh je nutná diferenciacie produktu, jež je na trhu skla možná například pomocí spolupráce s předními designéry. Taková spolupráce je finančně náročná a musí se odrazit na vyšší konečné ceně výrobku, která reflektuje vyšší designérskou hodnotu.

Z poměrně nízké atraktivity odvětví vyplývá, že vstup nových konkurentů není významnou hrozbou. Nově založené firmy nedisponují kontakty na světová odbytíště, období nízké ziskovosti případně ztrát po vstupu na trh spolu s kapitálovou náročností na vybudování

a následný provoz sklárny v době, kdy v odvětví krachuje řada již zavedených výrobců, by přežil pouze podnik s vysokou kapitálovou vybaveností. Silnou hrozbou se může stát pouze akvizice dvou a více společností na daném trhu. Na takové spojení lze nahlížet také jako na vstup nového konkurenta, který kromě znalostí trhu disponuje i kontakty a kapitálovou silou.[5] Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. by měla sledovat náznaky těchto spojení, nebo alespoň zvážit, kteří konkurenti by k takovému spojení mohli směřovat.

Lze shrnout, že hrozba vstupu nových konkurentů na domácím trhu není obzvlášť významná, odvětví je relativně neatraktivní. Ohrožení vyplývá z potencionálních akvizic přímo v odvětví, které by mohly vyvolat změnu struktury odvětví a případný zánik firem kvůli úbytku zákazníků. Pro společnost je významným ohrožením vstup zahraničních konkurentů na světový trh skla, zejména ze zemí s konkurenční výhodou vyplývající z nižší mzdové úrovně.

Rivalita mezi existujícími konkurenčními firmami

Strukturu mikrookolí společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. lze charakterizovat jako spíše atomizovanou. Objemově nejvýznamnějšími českými výrobci užitkového skla jsou sklárny Crystalex, a.s. z Nového Boru, Sklo BOHEMIA, a.s., Světlá nad Sázavou, Sklárny BOHEMIA, a.s. v Poděbradech, a společnost Sklárny Kavalier, a.s., Sázava. Tyto firmy mají většinu svých výrobních kapacit automatizovaných, ale disponují i ručními výrobními kapacitami. Jsou výraznými exportními producenty, proklamují společnou výrobně marketingovou strategii a v současnosti jejich obchodní aktivity v rámci holdingového uspořádání vlastní a řídí obchodní společnost Bohemia Crystalex Trading, a.s., Liberec, jejímž vlastníkem je skupina Porcela Plus. Obchodní spojení má BCT Liberec s 60 ti až 80 ti zeměmi světa. Největší objemy exportu byly v posledních letech realizovány do Německa, USA, Španělska, Itálie, Velké Británie, Japonska, Ruska, Francie, Kanady a Austrálie. [5] Firma Bohemia Crystalex Trading, a.s., která vznikla roku 1996 spojením dvou největších výrobců domácenského skla firem Crystalex, a.s. a Sklo Bohemia, a.s., získala nesmírnou konkurenční výhodu tím, že jako jediná společnost převzala exportní aktivity po bývalém monopolním vývozci českého skla a zaujala jeho postavení ve vybudované distribuční síti, kterou poté mohla dále rozvíjet. Jako jediná mohla navázat na pověst značky Bohemia ve světě.

Další konkurenty pro společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. představují: společnost Tom Bohemia Crystal a.s., Bělá pod Bezdězem (ručně broušený olovnatý křišťál), Bomacco Rossi

(broušené sklo, prodej suroviny) a GlassRubs Okrouhlice (ruční výroba 24% olovnatého skla, prodej suroviny), firma KRYF, s.r.o., Antonínův Důl u Jihlavy (ručně broušený a dekorovaný olovnatý křišťál), firma Gold Crystal, Světlá nad Sázavou, Caesar Crystal Bohemiae, Josefodol, firma Bohemia Brilliant Pavel Ročeň, Světlá nad Sázavou (ručně broušený a dekorovaný olovnatý křišťál), firma M Classic, s.r.o., Havlíčkův Brod (olovnaté broušené sklo).

Existující české firmy na trhu nedisponují silou, aby v delším horizontu ustály cenovou válku, zvláště pokud se jedná o závody s ruční výrobou skla, jako je společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s.. Vzhledem k velkému množství konkurentů a jejich umístění u konečných zákazníků je třeba pečlivě sledovat jednání konkurentů zejména v cenové politice.

Hrozba substitučních výrobků

Konkurenti v odvětví nabízí broušené sklo, diferenciací je možná způsobem výroby, obsahem olova ve skle, způsobem zpracování a zdobením atd. Společnost se novým trendům v používaných technologiích přizpůsobuje velmi pomalu, a to nejen z důvodu kapitálové náročnosti, ale i přetrvávajícímu důrazu na svoji tradiční výrobu. Přestože automatizovaná výroba šetří čas a především výrobní náklady a nepoměrně zvyšuje výrobní kapacitu, ruční výroba umožňuje realizaci vyšší kupní ceny. [5]

Tato konkurenční síla je významná, protože blízkým substitutem k ručně vyráběnému sklu je výroba automatizovaná, jejíž prodejní cena je nesrovnatelně nižší. Na druhou stranu nároční zákazníci preferují ruční výrobu. Nepřímou konkurenci v podobě výrobků z automatizované výroby, určené pro nenáročné zákazníky, tvoří lisovaná část produkce firem Sklo BOHEMIA, a.s. a Sklářny BOHEMIA, a.s. a produkce polského a slovenského sklářství, která však zatím využívá převážně nekvalitní polotovary. Eliminace konkurence ze strany společnosti RÜCKL by byla možná kvalitní lisovanou výrobou, např. v rámci lustrového programu – výrobou misek.

Smluvní síla dodavatelů

Obchod kapitálovými statky se vyznačuje poměrně stabilními dodavatelsko-odběratelskými vztahy, ke změně v jejich struktuře vedou závažné dlouhodobé nedostatky jednoho ze subjektů, či výrazně výhodnější podmínky nabídky subjektu jiného. Tato

konkurenční síla nemá pro společnost velký význam, s dodavateli základních komponentů výroby nemá společnost problémy, v četnosti vstupů je zajištěna variabilita.

Dodavatelé zajišťují společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. následující hlavní vstupy¹⁶:

- Sklářský písek TS 15 dodavatel Pískovny Střeleč nebo dovoz
- Suřík výběr dodavatelů
- Potaš Rusko, Německo
- Soda ČR, Německo
- Ledek ČR, Německo
- Borax Turecko
- NiO výběr z dodavatelů
- Kysličník antimonitý výběr z dodavatelů
- Běloba zinková Polsko, Německo
- Střepy vlastní vsázka

Podstatný význam v oblasti sklářských surovin mají skleněné střepy, v dodávce je však firma soběstačná. U dodavatelů strategických surovin má firma nasmlouvané dlouhodobé ceny, bez vlivu na kurzové změny. [5] Ohrožení však může znamenat zvyšování cen plynu a elektřiny, protože firma v tomto případě závisí na jediném dodavatelském zdroji. Zvyšování cen ovšem postihne všechny výrobce skla v České republice.

Smluvní síla odběratelů

Zákazníky firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. tvoří hlavně velkoobchodníci, kteří mohou velmi snadno přejít ke konkurenci a snadno si zjistit informace o ceně a nabídkách ostatních konkurentů. Rozdíly mezi nabídkou 24% olovnatého broušeného skla nejsou výrazné. Firma proto musí posilovat image značky.

Síla odběratelů společnosti je významná, i když zákazníci nejsou sdruženi do významných řetězců. Jedná se zejména o požadavky na nízkou cenu a dosahovanou kvalitu. Zákazníci jsou schopni omezit tvorbu zisku a zesílit konkurenci v odvětví. [5]

¹⁶ Vnitropodnikové zdroje

Strategické implikace modelu pěti sil

Všechny konkurenční síly nejsou pro společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. stejně významné. Mezi faktory Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kterým by společnost měla věnovat největší pozornost, patří podle mého názoru zejména rivalita mezi stávajícími konkurenčními firmami a vyjednávací síla zákazníků. Převažující nabídka nad poptávkou v odvětví má vliv na zintenzivnění konkurence a ziskovost celého odvětví. Tento fakt by měla vzít společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. v úvahu při svém strategickém rozhodování. Při výběru konkurenčních nástrojů musí společnost uvažovat tak, aby její činnost ještě více nezvýšila konkurenční síly v odvětví. [5]

Hrozba vstupu nových konkurentů je závažná zejména z hlediska potencionálních akvizic v odvětví. Reakcí na takové ohrožení může být uvážení vlastního spojení s konkurentem se specializací na stejnou oblast prodeje. Společnost by mohla získat kontakty na nové zákazníky a rozšířit svůj podíl na trhu, což by umožnilo nabytí potřebného kapitálu k financování rozvoje podniku. Proti takovému spojení ovšem hovoří důraz na vlastní značku a tradici společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s., proto možnou akvizici považuji v současné době za nepravděpodobnou a uskutečnitelnou jen v případě boje o přežití. Další hrozbou je možnost vstupu zahraničních konkurentů na trh užitkového skla.

Ohrožení ze strany substitučních produktů je významné a záleží jen na vkusu odběratelů, zda se rozhodnou pro ručně vyráběné sklo, nebo dají přednost levnějšímu sklu z automatizované výroby případně dalším ne výhradně skleněným výrobkům. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. musí investovat do marketingové propagace, podpořit PR a přesvědčit zákazníky o kvalitě a jedinečnosti svých výrobků.

Vyjednávací síla dodavatelů je relativně slabá. I přesto by měla být sledována, aby případné změny společnost neohrozily.

3 Analýza konkurence na zahraničních trzích

Při rozhodování, zda investovat na novém zahraničním trhu, musí společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. zohlednit charakter a intenzitu stávající i potenciální konkurence na trhu. Znalost konkurentů je předpokladem pro efektivní marketing společnosti. Firma musí srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a další aspekty s konkurencí, aby mohla identifikovat své výhody a nevýhody a případně zlepšit svojí strategii.

Pro vytvoření efektivního marketingu jsou potřebné následující informace: [7]

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jakou strategii používají naši konkurenti?
- Jaké jsou cíle konkurence?
- V čem jsou jejich slabiny a přednosti?
- Jakou podobu může mít reakce konkurence?

3.1 Identifikace konkurentů

Výchozím bodem pro vytvoření konkurenční analýzy je identifikace konkurentů.

Konkurenci lze rozdělit ze dvou hledisek: [7]

- odvětvové pojetí konkurence
- tržní pojetí konkurence

V rámci odvětvového pojetí konkurence se společnost soustředí na sledování firem, které produkují tentýž výrobek. Odvětví lze charakterizovat počtem prodejců a stupněm diferenciací, bariérami vstupu i výstupu v rámci odvětví, strukturou nákladů nebo stupněm integrace a globalizace.

V rámci tržního pojetí konkurence se společnost místo sledování firem vyrábějících tentýž výrobek zaměřuje na konkurenci uspokojující stejnou potřebu zákazníků, nebo sloužící stejnému seskupení zákazníků. Toto pojetí konkurence umožňuje zohlednění širší skupiny skutečných i potenciálních konkurentů a vytváření dlouhodobých marketingových strategických plánů.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. uplatňuje odvětvové pojetí konkurence. Firma působí v rámci sklářského průmyslu v odvětví užitkového skla, specializuje se na ruční

výrobu olovnatého křišťálu určeného zejména pro domácí použití, mezi přímé konkurenty řadí firmy, které podnikají ve zmíněném odvětví a nabízí portfolio výrobků podobné či shodné s produkty společnosti RÜCKL. Z hlediska nahraditelnosti výrobků považuje společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. za hlavní konkurenty firmy, které nabízí ručně broušený olovnatý křišťál stejným zákazníkům za podobnou cenu.

Evropské země mají tradičně silný sklářský průmysl, což znesnadňuje společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. průnik na tyto trhy. Sklářský průmysl se nachází v těchto zemích: Německo, Rakousko, Francie, Itálie, Švédsko, Irsko, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Turecko. Rostoucím konkurentem jsou výrobci skla z Polska, jejichž konkurenční výhodou je nízká cena dosahovaná automatickou výrobou. Konkurenci z Polska společnost RÜCKL může eliminovat dodávkami vysoce kvalitního skla. Cenová konkurence je prakticky nemožná, protože polský sklářský průmysl patří mezi odvětví podporovaná státem.

Přímými konkurenty na evropské trhu jsou firmy:

- Waterford Crystal – Irsko
- ROGAŠKA – Slovinsko
- AIKA – Maďarsko
- Violetta – Polsko
- Mikasa – Francie
- Atlantis Crystal – Portugalsko

Na americkém trhu za hlavní konkurenty považuje firma RÜCKL společnosti: Waterford Crystal, Lalique, Riedel, Crystal Art USA. Za své přímé konkurenty nepovažuje firmy Swarovski a Kosta Boda, na druhé straně ani výrobce automatizované produkce.

RÜCKL CRYSTAL, a.s. musí na trhu, na který hodlá vstoupit, sledovat vývoj sortimentní nabídky konkurence pro jednotlivé segmenty případně regiony. Zásadním cílem je získání podkladů umožňujících identifikaci silných a slabých stránek vlastní nabídky ve srovnání s konkurencí. Získané informace je možné použít pro identifikaci nových marketingových příležitostí a ohrožení, které plynou ze srovnání nabízeného sortimentu.

Při analýze konkurence je třeba pracovat nejen se stávajícími subjekty na trhu, ale zohlednit i potenciální konkurenty, kteří sice v současné době na trhu nepůsobí v daném odvětví, ale jejich výrobní a technický potenciál umožňuje rychlou adaptaci na nový tržní segment. Zmíněnou analýzu by sklárna RÜCKL měla zohlednit při zamyšleném vstupu na trh, měla by hledat možné konkurenční výhody výrobků.

3.1.1 Waterford Crystal

Analýza konkurence společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. je ilustrována na příkladu firmy Waterford Wedgwood Plc. Firma Waterford byla založena v roce 1783 ve stejnojmenném městě v Irsku a dnes je nejprodávanejším výrobcem křišťálu a čínského porcelánu na světě. Firma se po několika akvizicích skládá ze 4 hlavních společností: Waterford Crystal, Wedgwood, Royal Dulton (angličtí výrobci čínského porcelánu), Rosenthal (německý výrobce porcelánu). Značka Waterford Crystal, přímý konkurent společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s., se podílí z 30 % na celkových tržbách skupiny¹⁷. Skupina Waterford působí v 80 ti zemích, soustředí se na americký trh, kde je prodáno více než 40 % produkce. Zaměstnává zhruba 9000 pracovníků. Po 11. září 2001 klesaly prodeje a zisk značky Waterford Crystal následkem snížení poptávky po křišťálu v důsledku změny vkusu zákazníků, zvýšení mzdových nákladů v Evropě a oslabujícímu dolaru, ve kterém je realizována zhruba polovina prodejů. Od roku 2002 je skupina ve ztrátě, kterou se snaží vyřešit restrukturalizací. V letech 1997–2004 investovala 300 mil. USD do technologie a restrukturalizace¹⁸. Firma snižuje potřebu pracovního kapitálu a přesunula část výroby z Irska do Slovinska, do firmy Rogaška.

Obrázek 2 Logo firmy Waterford



Zdroj: Waterford Crystal. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.waterford.ie/about/default.asp>

3.2 Identifikace strategie konkurence

Nejbližší konkurenci společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. představují firmy, které se zaměřují na tentýž cílový trh a používají stejnou strategii. Strategická skupina je skupina firem, které používají identickou strategii na daném trhu, nejintenzivnější konkurenční boj je mezi firmami v jedné strategické skupině, avšak rivalita existuje i mezi skupinami. Zvlášť pokud se strategické skupiny zaměřují na stejné skupiny zákazníků, zákazníci nemusí vždy

17 Securities and Exchange Commission. Waterford Wedgwood Plc. Report of a Foreign Private Issuer. [on-line]. [cit. 2008-15-5] <http://www.secinfo.com/d14Bmp.14z.htm>

18 Securities and Exchange Commission. Waterford Wedgwood Plc. Report of a Foreign Private Issuer. [on-line]. [cit. 2008-15-5] <http://www.secinfo.com/d14Bmp.14z.htm>

vidět velké rozdíly v nabídce a každá strategická skupina se snaží rozšířit své tržní spektrum na úkor ostatních.

Současná strategie konkurenční firmy Waterford je následující¹⁹:

- Udržení vysoké kvality výrobků značky Waterford, kterou ocení náš hlavní zákazník, a sice žena, která uznává noblesní design a kvalitu a orientuje se podle značek.
- Re-positioning značky Waterford Crystal, důraz na dárkové předměty, rozšíření výrobního sortimentu – psací potřeby, šperky, doplňky do kanceláří. Zvýšení podílu tržeb z dárkových předmětů (nad 70 %).
- Představení nových výrobních linií vzniklých ze spolupráce se světoznámými designéry či známými osobnostmi jako je John Rocha, Marc Jacobs, Gordon Ramsay (očekávané zvýšení prodeje o 123 mil USD).
- Modernizace produkce a tvorba módních výrobků inspirovaných současnými trendy.
- Joint venture s firmou Robert Mondovi, americkým vinařským závodem. Výrobou skleniček na víno oslovit mladší klientelu.
- Přesun výroby do zemí s nižší mzdovou úrovní, snížení potřebného pracovního kapitálu snížením zásob.
- Zvýšení cenové konkurenceschopnosti.
- Modernizace sortimentu Waterford Crystal.
- Zvýšení návštěvnosti sklárny v Irsku ve městě Waterford americkými občany, která se ročně pohybuje okolo 300 000²⁰.

3.3 Identifikace cílů konkurentů

Po zevrubné identifikaci konkurenta a jeho strategie musí firma ve své strategii zohlednit cíle konkurenta na trhu, přesněji o co konkurent usiluje a co ho stimuluje k jeho chování na trhu. Konkurent sleduje několik cílů, kterým přikládá různou váhu: maximální zisk, prodej, rentabilitu, podíl na trhu, přední technologie, vedoucí postavení na trhu atd.

Cíle firem určuje mnoho faktorů, velikost firmy, její historie, finanční situace či postavení v rámci odvětví. Podle Rothschilda se nejhůře atakují konkurenti, pro které je určitá oblast jediná nebo hlavní a které mají globální dosah. [14]

¹⁹ Waterford Crystal. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.waterford.ie/about/default.asp>, Securities and Exchange Commission. Waterford Wedgwood Plc. Report of a Foreign Private Issuer. [on-line]. [cit. 2008-15-5] <http://www.secinfo.com/d14Bmp.14z.htm>
²⁰ Sklárna ve městě Waterford je zhruba pátým nejnavštěvovanějším místem v Irsku.

Pokud je konkurent součástí větší firmy, je důležité znát, zda konkurenční firma usiluje o vlastní růst a zisk, nebo je řízení firmy součástí strategie mateřské společnosti. Pozice firmy podnikající bez účasti mateřské podpory bývá slabší a méně stabilní, její strategické cíle bývají krátkodobější.

Waterford Crystal má na americkém trhu následující cíle²¹:

- Zastavení poklesu prodejů na americkém trhu značky Waterford Crystal²².
- Udržení tržního podílu v USA na 58 %, boj s konkurencí s cílem marginálního zvýšení podílu není prioritou.
- Podpora image značky Waterford Crystal, značky prémiového luxusního křišťálu.
- Oslovení a zaujmutí mladé generace v kategoriích do 25 let a 25–35 let.

Řízení firmy Waterford Crystal tvoří součást strategie mateřské společnosti, její pozice je silná, strategie se soustředí na dlouhodobější cíle. Na americkém trhu bylo v roce 2005 realizováno 78 % celkových prodejů značky Waterford Crystal, značka je prodávána rovněž na evropském trhu, její dosah lze považovat za globální, možnost atakování této značky je minimální.

3.4 Určení silných a slabých stránek konkurence

Určení silných a slabých stránek konkurenční firmy je výsledkem analýzy jejích zdrojů a schopností. Cílem analýzy vnitřních zdrojů a schopností firmy je posouzení strategického potenciálu dostupných existujících zdrojů, kvality těchto zdrojů a míry jedinečnosti a dosažitelnosti pro konkurenty. [15] Analýza silných a slabých stránek konkurence by měla obsáhnout historickou posloupnost i předpokládaný vývoj do budoucna.

K určení silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory: [7]

- vědecko – technický rozvoj
- marketing a distribuce
- výroba a řízení výroby
- podnikové a pracovní zdroje
- finance a rozpočet

21 Waterford Crystal. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.waterford.ie/about/default.asp>, Securities and Exchange Commission. Waterford Wedgwood Plc. Report of a Foreign Private Issuer. [on-line]. [cit. 2008-15-5] <http://www.secinfo.com/d14Bmp.14z.htm>
22 Tržby poklesly o 6,6 % v roce 2006

RÜCKL CRYSTAL, a.s. při analýze konkurentů a následujícím určení jejich silných a slabých stránek musí shromáždit maximum informací nejen o velikosti prodeje, podílu na trhu, zisku, investicích a jejich návratnosti, míře využití kapacit, ale i o strategických záměrech či oblibě firmy. Získání těchto informací bývá obtížné, lze využít sekundární zdroje, vlastní zkušenosti, ale i kontakty na daném trhu. Analýzu silných a slabých stránek konkurenční firmy Waterford obsahuje tabulka 3. Z analýzy vyplývá, že firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. může na zahraničním trhu uspět, pokud se bude profilovat jako úspěšná evropská firma s dlouhou tradicí, s výhradně ruční výrobou, která dosahuje vysoké kvality a úrovně designu za nižší cenu než konkurence.

Tabulka 3 Analýza silných a slabých stránek firmy Waterford

Silné stránky	Slabé stránky
▪ Dlouhá tradice a vysoká kvalita výrobků. ▪ Široké portfolio výrobků. ▪ Silná značka a reputace Waterford. ▪ Co-branding s dalšími producenty skla. ▪ Nové produkty vzniklé ze spolupráce s designéry, které jsou diferencované od konkurenčních. ▪ Investice do nových technologií. ▪ Patenty. ▪ Umístění podniku – důraz na irský původ. ▪ Přístup k distribučním kanálům. ▪ Internetové stránky. ▪ Zvyšování výdajů na marketing.	▪ Výroba formou outsourcingu – poškození image. ▪ Nákup skla od jiných výrobců. ▪ Nákladová nevýhoda u produkce v Irsku. ▪ Vysoká zadluženost, zatíženost splácením úvěrů. ▪ Zhoršující se platební morálka. ▪ Vysoký podíl strojní produkce.

Zdroj: Waterford Crystal. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.waterford.ie/about/default.asp>, Securities and Exchange Commission. Waterford Wedgwood Plc. Report of a Foreign Private Issuer. [on-line]. [cit. 2008-15-5] <http://www.secinfo.com/d14Bmp.14z.htm>, vlastní ztvárnění

3.5 Další faktory analýzy konkurence

RÜCKL CRYSTAL, a.s. ve své konkurenční analýze musí zohlednit analýzu cenové a komunikační politiky konkurence. Analýza cenové politiky zahrnuje sledování nabídky ostatních dodavatelů po stránce určování základních cen výrobků, uplatňovaný systém poskytování slev, rabatů či cenových přírážek. Součástí analýzy by mělo být sledování poskytovaných platebních podmínek z hlediska lhůt splatnosti faktur a také dodacích podmínek. RÜCKL CRYSTAL, a.s. by analýza umožnila identifikaci konkurenční cenové výhody či nevýhody.

Konkurenční firma Waterford se snaží přemístit část svojí produkce do prvních pater obchodních domů, kde jsou umístěny dárkové předměty, do blízkosti šperků a kosmetiky.

První patra jsou zároveň místem, kde prochází nejvíce zákazníků. Firma se snaží částečně přesunout své výrobky z oddělení domáckého zboží, které se pravidelně nachází v nejvyšších patrech obchodních domů. Dárkové předměty jsou rozděleny do tří cenových skupin, ceny se pohybují v kategoriích do 49USD, do 99USD a nad 100 USD. Standardní dodávka trvá 3–7 dní, expresní 2 dny, existuje i možnost dodání přes noc. S rostoucí dobou dodávky klesají náklady na ní, naopak s rostoucí hodnotou objednaného zboží náklady na dodání rostou. Za zaslání zboží v hodnotě do 100 USD zákazník platí 9,95 USD, v kategorii 100–200 USD zaplatí 13,95 USD. Firma Waterford poskytuje slevu na nákup firemních reklamních předmětů, a sice 10 % při objednávce do 5000 USD a 15 % při vyšší objednávce²³. Reklama na firmu Waterford probíhá například v novinách USA Today a časopisech Architectural Digest, House Beautiful.

Z analýzy cenové politiky konkurence vyplývá, že společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. dosahuje cenové konkurenční výhody, která je způsobena nejen nižšími náklady, ale i cenovou politikou konkurence, která se chce cenově zařadit mezi výrobce luxusního křišťálu. Konkurence na rozdíl od firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. poskytuje slevy, ale pouze na nákup firemních reklamních předmětů, český výrobce by mohl tuto strategii napodobit. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. v současné době nemůže konkurovat z hlediska délky dodacích podmínek.

3.6 Tvorba informačního systému o konkurenci

Součástí exportní strategie firmy by měl být sběr informací o konkurenci, analýza dat a jejich vyhodnocování. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. patří k firmám, které si nemohou dovolit zřízení samostatného oddělení zabývajícího se touto činností, měla by však zvážit určení pracovníků pověřených sledováním konkurence. Informace je možné získávat prostřednictvím obchodních zástupců, distributorů, poradenských firem, obchodních komor, asociací sklářského průmyslu, zpráv komerčních agentur, aktivní účasti na výstavách a veletrzích atd. [7]

Pro vytvoření efektivní marketingové strategie je nezbytné sledovat kromě konkurence i zákazníky. Sledování zákazníků je důležité u pomalu rostoucích trhů, na kterých lze zákazníky získat pouze překonáním konkurence. Firmy bývají častěji poškozeny změnou potřeb zákazníků a nepřímými konkurenty než svými hlavními konkurenty.

23 Waterford Crystal. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.waterford.ie/about/default.asp>

4 Důvody a formy vstupu firmy

RÜCKL CRYSTAL, a.s. na trh

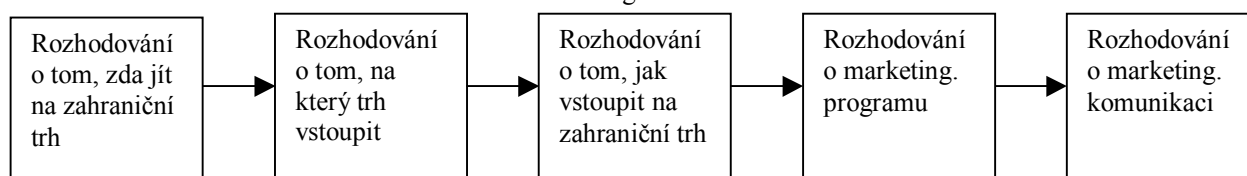
Podniky vstupují na zahraniční trhy z několika důvodů. Před samotným rozšířením ekonomických aktivit prostřednictvím vstupu na zahraniční trhy podnik musí posoudit, zda je vstup ekonomicky přínosný, analyzovat rizika a přínosy vstupu a posoudit připravenost společnosti z hlediska kapacity.

Z hlediska strategií firem je možné důvody vstupu rozdělit do těchto kategorií:

- zvyšování prodejů
- získávání zdrojů
- diverzifikace dodavatelů a odběratelů
- minimalizace konkurenčních rizik

Při rozhodování o vstupu na zahraniční trh musí společnost definovat nejen svoje marketingové cíle, ale i taktiku k jejich dosažení. Většina firem začíná malým prodejem do zahraničí. Některé firmy považují zahraniční obchod pouze za část celkových obchodů, jiné považují zahraniční obchod za rozhodující.

Obrázek 3 Hlavní rozhodování v mezinárodním marketingu



Zdroj: KOTLER, P.: Marketing Management, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992, ISBN 80-85605-08-2, s. 439 [7]

Pokud se firma rozhodne pro vstup na zahraniční, musí následně určit, na který trh vstoupí, viz obr.3, a zda bude obchodovat v několika málo, či mnoha zemích. Obecně je výhodnější působit v několika zemích s vyšším nasazením a větším proniknutím na trh.

Společnost by měla vstupovat pouze do několika zemí, jestliže: [7]

- Náklady na vstup a na řízení obchodní činnosti jsou vysoké.
- Náklady na modifikaci výrobku a komunikaci jsou vysoké.
- Počet obyvatel, výše a růst jejich příjmů jsou vysoké.

-
- Dominantní zahraniční firmy jsou schopné vytvořit nebo již vytvořily vysoké vstupní bariéry.

Řada firem volí pro své obchody sousední země, protože o nich mají nejlepší informace, náklady na distribuci a řízení obchodní činnosti jsou relativně malé. Země, které přichází v úvahu, by měly být posouzeny z hlediska kritérií relevantních pro rozhodování a pomocí použití vhodných postupů. Při formulaci kritérií podnik musí zohlednit odvětví, ve kterém působí a druh svého výrobku. Formulace kritérií musí brát ohled na silné a slabé stránky podniku, příkladem je malý podnik s omezenými zdroji, který zpravidla preferuje geograficky blízké trhy, ale i na možné formy vstupu na trh.

Kritéria v rámci selekce zemí se mohou rozdělit do následujících skupin: [1]

Atraktivnost země

Atraktivnost země lze posuzovat z hlediska objemu trhu²⁴, růstu trhu, tzn. procentuálního zvyšování objemu trhu v určitém časovém období, struktury odběratelů a jejich potenciální kupní síly, ale i zásobování zdroji a dosažitelných cen.

Tržní bariéry

Bariéry na trhu představují soubor všech podmínek, které podnik musí splnit, aby mohl vstoupit na trh zvolenou formou vstupu. Jedná se ekonomické tržní bariéry i protekcionistické bariéry.

Riziko země

Riziko země určuje atraktivitu trhu, ale projevuje se i jako tržní bariéra. Rizika vyplývají ze samotné podnikatelské činnosti, vyplývají i z hostitelské země a celkové hospodářské, politické a sociálně-kulturní situace.

Pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. vstup na zahraniční trh znamená především nové odbytové možnosti a diversifikaci odběratelů. Strategie firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. spolu byla v 90. letech zaměřena především na Západní Evropu, na vyhledávání obchodních partnerů z evropského regionu, čemuž odpovídalo složení výrobního sortimentu. V době

24 Objem trhu (množstevní, hodnotový) lze měřit množstvím neprodejných výrobků na trhu jedné země v určitém časovém období.

stagnujícího trhu EU, trhu poskytujícího nepříliš perspektivní možnosti s očekávanými nízkými tempy růstu HDP, orientace na geograficky nejbližší trh již nestačila, a proto došlo ke změně této strategie. Firma se v současnosti soustředí nejen na udržení a pokud možno další posílení pozice firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. na evropském trhu, zároveň se rozhodla hledat nové regiony. Firma se snaží o výraznější proniknutí na americký trh, který považuje za klíčový. Klíčovým trhem firmy se stal trh USA, bohatý, ale zralý trh s velmi silnou konkurencí. V poslední době firma zaznamenala vzrůstající trend v poptávce po svém sortimentu v Japonsku, které se dostává z mnohaleté stagnace. Japonský trh se opět jeví jako perspektivní.

4.1 Formy vstupu na trh

Internacionalizace obchodní činnosti podniku může nabývat různých forem a fází. Spektrum možností vstupu na trh sahá od nepřímého exportu po zřízení vlastní dceřiné společnosti.

Formy vstupu na zahraniční trh mohou být rozlišeny na základě následujících kritérií:

- převod a účast kapitálu
- výše rizika
- těžiště tvoření hodnot
- kontrola
- rozsah spolupráce s ostatními podniky
- transakční náklady u alternativních forem zpřístupnění trhu

Jednotlivé formy vstupu lze dále rozlišit podle toho, zda výroba probíhá v tuzemsku či v zahraničí. Vstup na trh může ale nemusí být spojen s přímou investicí.

Výběr strategie vstupu na trh je ovlivňován investiční náročností vstupu, množstvím disponibilních zdrojů, potenciálem trhu, možnostmi kontroly podnikatelských aktivit, rizikovostí podnikání a rozsahem a typy rizik, která jsou spojena s jednotlivými formami, a konkurenceschopností podniku. Rozhodnutí o tom, která forma vstupu na zahraniční trh je pro společnost nejvhodnější, tvoří nedílnou součást a podstatné kritérium podnikatelské strategie.

Formy vstupu lze rozdělit do tří základních kategorií:

Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace patří k nejjednodušším formám vstupu na zahraniční trh, protože v podstatě nevyžadují investice až do doby, kdy se firma rozhodne získat významnější podíl na trhu, což je spojeno s výdaji na mezinárodní marketing, výzkum zahraničního trhu a následné vytvoření marketingové strategie.

Firmy mohou při vývozu použít následující obchodní metody: [9]

- prostřednické vztahy
- smlouvy o výhradním prodeji
- obchodní zastoupení
- komisionářské a mandátní smlouvy
- piggyback
- přímý vývoz
- sdružení malých vývozců

Export představuje nejjednodušší způsob dosažení přítomnosti výrobků na trhu v zahraničí. Vstup je často spojen s nepatrnou změnou výrobku a organizace podniku, přesto umožňuje okamžité dosažení obrátu. K předpokladům pro uskutečnění exportu patří co možná nejvolnější styk zboží a plateb a zajištěné distribuční kanály. Export může firma realizovat i s malými zahraničními zkušenostmi, vývoz umožňuje flexibilní reakci na změnu okolí a nevyžaduje žádný převod kapitálu. Export se jeví jako nevhodný, pokud státy zavedly tarifní či netarifní překážky obchodu, směnečné kurzy silně kolísají, platební riziko je vysoké a zboží obtížně transportovatelné.

Podnik se může rozhodnout mezi přímým a nepřímým vývozem, u nepřímého exportu výrobce sám aktivně nevyvází, export je zajištěn prostřednictvím tuzemské zprostředkovatelské firmy. Přímý export může, ale nemusí být spojen s přímými investicemi. Přímý export bez investic se vyznačuje tím, že obchodní oddělení rozděluje domácí výrobky zahraničním odběratelům.

Varianty přímého exportu: [1]

1. **Přímý export k zahraničnímu konečnému spotřebiteli**, jedná se o přímý prodej, kdy výrobek je prodán domácím výrobcem přímo zahraničnímu konečnému zákazníkovi.
2. **Přímý export k zahraničnímu dovozci**, kdy výrobce dodává zboží samostatnému zahraničnímu dovozci, který zboží dále prodává konečným odběratelům.

Výhoda přímého exportu ve srovnání s nepřímým spočívá ve větší blízkosti k trhu a ve větší kontrolovatelnosti. Přímý export je však spojen s vyššími riziky, zejména pokud zahrnuje přímé investice v podobě kapitálového podílu v zahraničí.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. volí s ohledem na svoji velikost a omezenost finančních zdrojů z možných vstupů převážně kategorii s nejnižší investiční náročností, tedy vývozní a dovozní operace. Kontrola nad řízením zahraničně obchodních operací firmy RÜCKL je z části svěřena cizím subjektům, společnost využívá služeb obchodních mezičlánků, zejména prostředníků. Prostředníci jsou osoby a organizace, které stojí mezi výrobcí a spotřebiteli (distributoři, dealeři, agenti, komisionáři). Tyto subjekty obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní riziko. Agenti a komisionáři zboží nekupují do svého vlastnictví, dostávají provizi za vyhledávání zákazníků.

Prostředníci v podobě zahraničních distributorů nakupují zboží od společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. a dále ho prodávají přes velkoobchod či maloobchod dalším odběratelům na zahraničních trzích, jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, cenová marže. Použití služeb prostředníků je výhodné pro malé a střední firmy, mezi které se řadí společnost RÜCKL, protože šetří náklady spojené se zřízením oddělení specializovaného na zahraniční obchod. Sklárna RÜCKL se soustředí na výrobní činnost. Díky využití prostřednických vztahů firma realizuje nižší náklady oběhu, eliminuje rizika vyplývající z mezinárodního obchodu a získává možnost exportovat do zemí, které by bylo náročné zpracovávat přímo. Nevýhodou využití prostřednických vztahů je ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií. Prostřednické vztahy umožňují přítomnost produkce společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. na trzích, které jsou uvedeny v tabulce 4.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. využívá kromě distributorů i dalších prostředníků – agentů. V Helsinkách působí agent Matti Humppi pro firmu Tolvanen.

Tabulka 4 Odběratelé firmy a jejich země původu

Odběratel	Země původu
Galway Irish Crystal	Irsko
Dublin Crystal	Irsko
Kilkenny	Irsko
Vaughan	Anglie
ITS	Barcelona
BGD	Rusko
Concept Gifts	Singapore
Limei	Čína
Up-date	Japonsko
Bantai	Thajsko
Arcada	Kazachstán
ITC	Egypt

Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Ruský klient BGD dodává produkci do obchodního domu v Petrohradě. Společnost Arcada produkci dodává do obchodních domů v Kazachstánu. V současnosti probíhají jednání o dodávce zboží do obchodního řetězce House of Fraser, který vlastní 61 obchodů ve Spojeném království a Irsku, roční tržby řetězce přesahují 1,25 mld. liber.

Formou prostřednických vztahů je do zahraničí prodávána rovněž surovina, a sice do Irska (Belfast Crystal), Maďarska (Takacz) a Chorvatska (Kristal TUK).

Míra vlastní aktivity společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. při vstupu na zahraniční trhy se zvyšuje. Společnost už pouze pasivně nereaguje na podněty ze zahraničí, ale snaží se aktivně vyhledávat tržní příležitosti. Domácí tržní možnosti jsou téměř vyčerpány a firma usiluje o objevení prázdného místa na zahraničním trhu, které by poskytovalo perspektivu vyššího zisku. K tomu společnost využívá metodu tzv. vývozního marketingu.

Přímý vývoz se nejčastěji používá při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků, využívá ho však i sklárna RÜCKL. Rozvoj Internetu umožnil zákazníkům vyhledat výrobce na celosvětovém trhu ručně broušeného křišťálu. Moderní formy nákupu umožňují zákazníkům výběr dodavatelů prostřednictvím objektivního porovnání nabídek a zostřují konkurenční boj. Objem tržeb společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. plynoucí z přímého vývozu je zatím zanedbatelný, společnost je však se svou znalostí technické i obchodní problematiky připravena k posílení významu přímého vývozu firmy, o čemž svědčí zřízení elektronického obchodu na internetových stránkách firmy a snaha o jeho mezinárodní uživatelskou úroveň a design. Cílem prodeje přes e-shop je zefektivnit prodej skladových zásob.

Příkladem využití přímého vývozu je dodávka zboží německému městu Goslar a hotelu Mariott v Německu. Několik konečných zákazníků má firma i v USA a Nizozemí. Přímý vývoz firma realizuje i díky prodeji v podnikové prodejně situované ve výrobním areálu firmy v Nižboru. Prodej v podnikové prodejně tvoří 18 % z celkového odbytu, zhruba 90 % je skrytý export. Plánem společnosti je využívat nadále podnikovou prodejnu jako nejeftivnější prodejní místo a zároveň jako průzkum trhu pro nové kolekce.

Zástupce se smlouvou o obchodním zastoupení zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Před uzavřením smlouvy o obchodním zastoupení je nutné důkladně zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit jeho působnost. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. využívala ke zvýšení úspěchu na zahraničních trzích služeb obchodního zástupce, jehož úkolem bylo vyhledávání vhodných obchodních příležitostí. Společnost RÜCKL jeho výběr zřejmě podcenila a efektivnost vybraného obchodního zástupce, pana Pálka, který měl oslovit trhy Jižní Ameriky, Jižní Afriky, Austrálie a USA, zcela nesplnila očekávání, proto došlo k ukončení spolupráce.

Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu nenáročné na investice používají firmy, které nemají v úmyslu investovat v zahraničí, ale přesto chtějí zvýšit počet svých výrobků na zahraničním trhu.

K těmto formám se řadí: [9]

- licenční obchody
- franchising
- smlouvy o řízení
- zušlechťovací operace
- výrobní kooperace

V rámci mezinárodní výrobní kooperace je výrobní program rozdělen mezi několik výrobců z různých zemí, kteří nejsou kapitálově propojeni. Finální výrobek je kompletován jedním nebo více výrobci. Spolupráce je možná na různých úrovních, kromě výrobní kooperace může směřovat do oblasti výzkumu a vývoje či odbytu. Obsah a forma smlouvy o mezinárodní výrobní kooperaci záleží výhradně na ujednání mezi partnery, smlouva patří mezi tzv. nepojmenované smlouvy.

Společnost Waterford při výrobní kooperaci s firmou RÜCKL CRYSTAL, a.s. využila rozdílu v nákladovosti výrobních postupů a dosáhla snížení svých celkových nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti části své produkce lamp prodávaných pod značkou Waterford. Firma RÜCKL produkovala lampové nohy, které následně zkompletovala s kováním dodaným irskou firmou. Finální výrobek byl poté expedován do skladů firmy Waterford v Irsku.

Podstatou zušlechťovacích operací je přepracování suroviny do vyššího stupně finality nebo dokončení výrobku. Hlavním důvodem využití těchto operací je nižší nákladová náročnost na přepracování výrobku v zahraničí ve srovnání s tuzemskem. Náklady mohou mít mzdovou, energetickou, surovinovou nebo dopravní povahu. Z pohledu zhotovitele se jedná o aktivní zušlechťovací operaci v případě, že objednatel dodá domácímu podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění.

Kapitálové vstupy

Rozhodnutí o kapitálovém vstupu by mělo být v souladu s dlouhodobou firemní strategií. Bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, která z tohoto vstupu vyplývá, umožňuje přímý kontakt se zákazníky a spotřebiteli. Forma kapitálového vstupu je volena v případě nutnosti překonání obchodně-politických překážek, např. dovozních cel, i v případě možnosti využití nižších výrobních nákladů, daňového zvýhodnění atd.

Kapitálově náročnými vstupy jsou: [9]

- fúze a akvizice
- investice na zelené louce
- společný podnik
- strategická aliance

Kapitálové vstupy jsou pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. z důvodu finanční náročnosti prozatím nedostupné. Při úspěšném rozvoji zahraničních operací bude mít společnost zájem kontrolovat stále více operací vlastními silami, popř. přesunout výrobní a obchodní aktivity přímo do zahraničí.

V rámci strategie vstupu na trh musí podnik rozhodnout o načasování vstupu.

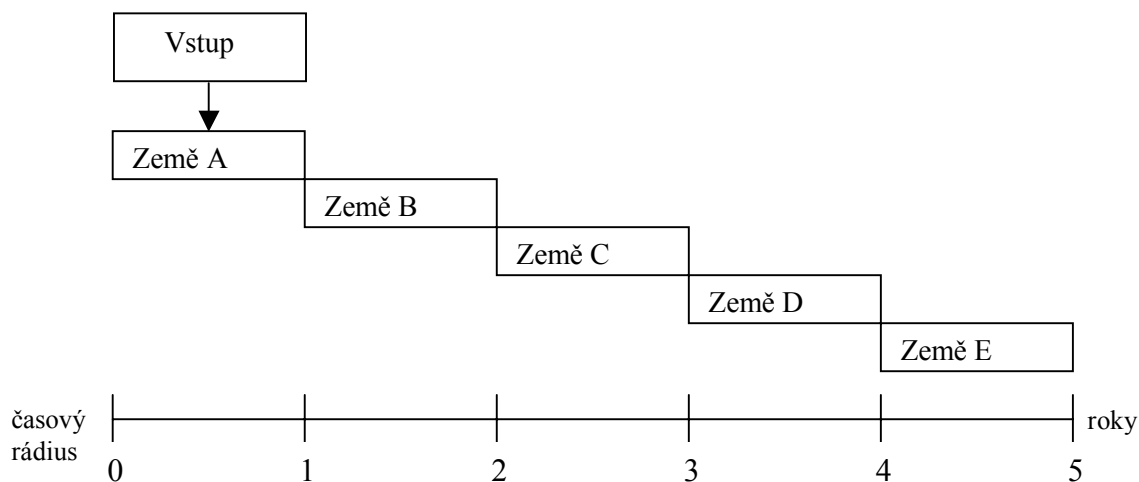
Strategie načasování zahrnuje dílčí rozhodnutí:

Strategie načasování přesahující hranice zemí

Strategie zahrnuje stanovení časového sledu vstupu na více zahraničních trhů. Sled vstupu může nastat podle několika vzorů. V tzv. strategii vodopádu jsou nové zahraniční trhy zpřístupněny a zpracovány postupně, viz obr. 4. [1] Podnik nejprve vstoupí na trh A, který se jeví jako nejdůležitější nebo nejslibnější, a po vybudování postavení na tomto trhu vstupuje na trh B. Nejdříve podnik vstupuje na trh, který se nejvíce podobá domácímu trhu a s každým dalším stupněm roste heterogenita trhu. Tuto strategii volí etnocentricky orientovaný podnik z důvodu omezenosti zdrojů a malého počtu zahraničních trhů podobných domácímu trhu. Zpřístupňování trhů postupně umožňuje lepší koordinaci vstupu a omezuje míru rizika vstupu.

Tuto strategii načasování volí firma RÜCKL CRYSTAL, a.s., která trhy zpřístupňuje postupně v časovém horizontu mnoha let.

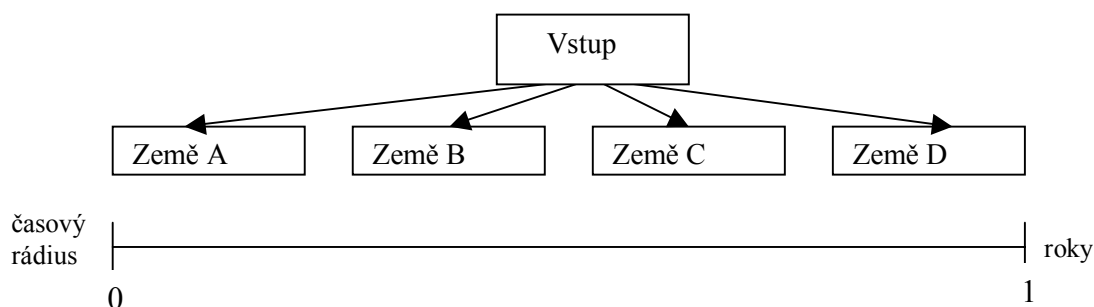
Obrázek 4 Strategie vodopádu



Zdroj: BERNDT, R., ALTOBELLI, C., SANDER, M.: Mezinárodní marketing management, Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 149 [1]

Ve strategii sprinkleru podnik v krátké době vstupuje na co možná nejvíc zahraničních trhů, viz obr. 5. Vstup na všechny vybrané trhy trvá jeden až dva roky. Důvodem je snaha o udržení růstu prodejů, která spolu se zkráceným výrobním a technologickým cyklem nutí podnik vstupovat na mnoho trhů. Strategii volí geocentricky orientovaný podnik, zejména pokud má jeho produkce krátkou životnost nebo se podnik obává vstupu konkurence. U simultánních vstupů se předem počítá se ztroskotáním na některých zahraničních trzích.

Obrázek 5 Strategie sprinkleru



Zdroj: BERNDT, R., ALTOBELLI, C., SANDER, M.: Mezinárodní marketing management, Brno: Computer Press, a.s., 2007, s. 149 [1]

Ve strategii kapající vody podnik určí region a postupně vstupuje na trhy uvnitř zvoleného regionu, tuto strategii načasování volí regionálně centricky orientovaná firma.

Volba strategie načasování je spojena s volbou formy vstupu na trh. V případě, že cílem firmy je zpřístupnění mnoha zahraničních trhů strategií springleru, musí být zpravidla vyloučeny kapitálově náročné vstupy z důvodu omezených finančních a personálních zdrojů, a sice na úkor vývozních a dovozních operací a licencí, které jsou pro strategii vhodnější.

Strategie načasování specifická pro jednotlivé země

Otázkou načasování vzhledem k časnosti vstupu na trhu je, zda má podnik ve srovnání se svými hlavními konkurenty na určitý zahraniční trh vstoupit brzy (strategie průkopníka) nebo pozdě (strategie následovatele). Volba mezi strategiemi závisí na okolí podniku i podnikové situaci. K výhodám strategie brzkého vstupu patří např. úspory z rozsahu a dlouhodobější budování pozice na trhu. Nevýhody spočívají ve vysokých nákladech zpřístupnění trhu a ve faktu, že zpřístupnění trhu prospívá také následovníkům. [1]

4.2 Volba strategie vstupu na trh

Před volbou strategie vstupu na trh je nutné zhodnotit jednotlivé vstupní formy z hlediska mnoha kritérií. Přehled nejdůležitějších určujících faktorů strategie vstupu na trh je obsažen v tabulce 5. Konečnému výběru strategie vstupu na zahraniční trh předchází výzkum trhu. Pokud má cílový trh malý objem a nižší růstový potenciál, výhodné jsou především strategické aliance z důvodu malého objemu potřebných investic. Pokud je na trhu očekáván vysoký růstový přírůstek, vhodným vstupem je založení dceřiné společnosti. Formou vstupu na trh, který je charakteristický vysokou mírou konkurence a malým růstovým přírůstkem,

může být sběrna zakázek. Zřízení vlastních výrobních kapacit v zahraničí by mohlo způsobit příliš velkou nabídku. Forma vstupu může ovlivněna státem – poskytováním pobídek, daňovými výhodami, finanční pomocí, ale i celním sazebníkem. Před samotným výběrem vstupu na trh je vhodné provést detailní analýzu hospodárnosti. Na základě strategického charakteru vstupu na trh je možné využít metodu hodnoty kapitálu. Analýza hospodárnosti je zkoumána pro určitou kombinaci segmentu zahraničního trhu a vstupní strategie.

Nejčastější formou vstupu na trh je dle Ferringa přímá investice v zahraničí založením zahraniční pobočky, a to zejména na trhu USA, ve Východní Evropě a v Asii.[1] V regionálním srovnání je akvizice nejčastější v USA, Západní Evropě a Asii. Franchising je nejobvyklejší v Asii, po ní následuje Západní Evropa.

Tabulka 5 Přehled určujících faktorů strategie vstupu na trh

faktory týkající se podniku		faktory týkající se výrobku	faktory týkající se trhu				
strategie	situace nákladů		právní situace	ekonomická situace	konkurenční situace	obchodní situace	situace konzumentů
Strategie zmezinárodnění	Technologie	Druh výrobku	Omezení exportu a importu	Objem trhu	Počet a síla konkurentů	Počet a pozice zprostředkovatelů obytu	Příjem
Segmenty trhu ke zpracování	Umístění	Fáze v životním cyklu výrobku	Dumpingová ustanovení	Struktura trhu	Náhradní zboží		Elastičnost cen
Strategie soutěžení	Faktorové náklady	Stupeň novosti	Daně	Směnečné kurzy		Struktura podmínek	Chování zákazníků
Realizované postavení na trhu	Produktivita	Rozsah šiferen- ciace výrobku	Kontroly	Inflace			Transparent- nost trhu
	Škály a efekty zjišťovacích křivek		Právní předpisy				
	Využití kapacit						

Zdroj: BERNDT, R., ALTOBELLI, C., SANDER, M.: Mezinárodní marketing management, Brno: Computer Press, a.s., 2007, s.155 [1]

5 Export společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s

Jako export se označuje prodej zboží za hranice země, kde bylo zboží vyrobeno. Vývoz patří k jednomu ze způsobů, jak dostat zboží značky RÜCKL na zahraniční trh. Společnost si vývoz zajišťuje sama, vyváží zboží, které je vyrobeno výhradně ve sklárně v ČR, jako odezvu na zahraniční poptávku. Vývoz jako forma vstupu na zahraniční trh vyžaduje nejmenší změny v organizaci, investicích a poslání firmy.

5.1 Pojetí exportní strategie

Kvalitní strategie je podmínkou úspěšného rozvoje podniku, představuje množinu firemních cílů a základních představ o tom, jak tyto cíle budou naplněny. [3] Strategie by měla vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně vhodně reagovat na změny v okolí podniku. K úspěchu firmy v podmínkách zahraničního trhu je nutná kompatibilita s daným prostředím a možnostmi. V exportní strategii každé firmy by měly být vymezeny nejen výhody, ale i rizika spojená se vstupem a následným obchodováním na určitém zahraničním trhu.

M. Porter považuje za podnik se silnou strategií takový podnik, jehož strategie se výrazně liší od strategie jeho konkurence. [12] Úspěšné nové strategie se často stávají předmětem napodobení a mohou se tak stát zcela běžné. Vynikající strategie jsou tvořeny konfigurací aktivit, které vzdorují snadnému napodobení a napodobitel musí ve snaze okopírovat aktivity vedoucí firmy vynaložit značné náklady. [8]

5.2 Význam exportu pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s.

Z produkce společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. směřuje jedna třetina na zahraniční trhy. V období let 2003–2007 podíl exportu na celkových tržbách až na výjimku v roce 2006 klesal, můžeme však pozorovat klesající tempo tohoto poklesu, viz tabulka 6.

S ohledem na kupní sílu obyvatelstva v České republice, relativně malý potenciál místního trhu a vysokou konkurenci v sortimentu užitkového skla je další rozvoj prodeje sklářské produkce firmy možný převážně na zahraničních trzích. Ze strategie RÜCKL CRYSTAL, a.s. vyplývá snaha o dynamický rozvoj exportních aktivit. Přestože firma nepředpokládá rozvoj domácího trhu, zůstává tento trh rovněž v zájmu obchodních aktivit.

Tabulka 6 Podíl tržeb z exportu na celkových tržbách 2003–2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Tržby za export	45 404 000	32 067 000	29 850 000	33 733 000	31 648 000
Tržby za prodej vlastních výrobků celkem	80 139 810	80 817 163	86 145 845	94 105 411	105 621 079
Podíl tržeb z exportu na celkových tržbách	0,57	0,40	0,35	0,36	0,30
Vývoj podílu tržeb z exportu		-0,29	-0,07	0,13	-0,06

Zdroj: vnitropodnikové zdroje, vlastní výpočty

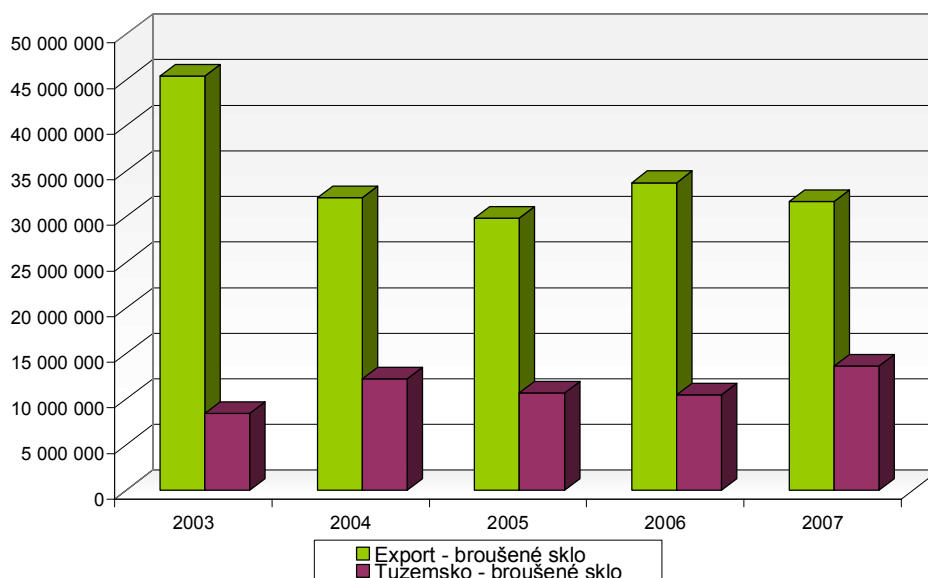
5.3 Exportní trhy

Společnost dodává svoje výrobky zejména zákazníkům do Irska, Ruska, USA, Singapuru, Japonska, Itálie, Egypta. Důvodem pro výběr evropského trhu jsou přijatelné dopravní náklady, které zvyšují konkurenceschopnost výrobků a celkovou efektivnost obchodu.

5.4 Srovnání vývoje tržeb za prodej vlastních výrobků na zahraničních trzích a na domácím trhu

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj úrovně tržeb za prodej vlastních výrobků v zahraničí a v tuzemsku v jednotlivých letech.

Graf 2 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků – export a tuzemsko 2003–2007



Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Tržby z exportu broušeného zboží v období let 2003–2007 vždy převyšují tržby z prodeje broušeného zboží v tuzemsku. Prodeje na domácím trhu pramení zejména z obchodu se surovinou, který generuje zhruba čtyřnásobné tržby ve srovnání s obchodem s broušenými artikly. Graf 2 ukazuje nestabilní vývoj tržeb na domácím trhu. Na produkci sklářského průmyslu v České republice začal v roce 2002 působit dlouhodobější trend vyskytující se na světovém trhu, převaha nabídky nad poptávkou. Příčinou poklesu tržeb z exportu v letech 2004 a 2005 byla změna vnějších ekonomických podmínek výrazně proexportně orientovaného odvětví užitkového skla, resp. stagnace až pokles prodejů do zahraničí v důsledku recese v cílových odbytištích, současně s posílením kurzu české koruny o 10–15 %.

V roce 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. se se vstupem vyrovnala nejen díky předchozímu značnému zapojení do výměny zboží s trhem EU, kde čelí celosvětové konkurenci, ale i změnám v zahraničním obchodě. Jednalo se o odstranění cel vůči státům EU a aplikaci odlišných cel vůči třetím státům. Eliminace celních a z toho vyplývajících dopravních kolizí usnadnila obchodní činnost firmy. Harmonizace legislativy neovlivnila společnost nijak výrazně, neboť podstatné kroky v harmonizaci byly již učiněny dříve. Na intenzitě zahraničně-obchodních aktivit se vstup České republiky do EU neprojevil. Zpracování zahraničně-obchodní agendy a hledání potencionálních partnerů na evropském trhu je pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. standardní záležitostí.

Oživení poptávky na zahraničních trzích se příznivě promítlo do výše tržeb z exportu broušeného zboží v letech 2006 a 2007, přestože v roce 2007 tržby poklesly o 6 %. Na vývoz realizovaný v EUR i USD má nepříznivý vliv posilování koruny.

5.5 Zahraniční odběratelé

Nápojová kolekce firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. se řadí k luxusnějším výrobkům, kterým odpovídá i struktura zákazníků. Jsou to zákazníci, kteří se při své prezentaci potřebují odlišit, k čemuž jim slouží nejen specifické prostředí, ale také vybavení. V současné době se poptávka po ručně broušeném křišťálu po letech stagnace zvedá. Poptávka odráží styl a úroveň společnosti té které země.

Orientaci společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. na mimoevropské firmy dokládá tabulka 7, popisující vývoj prodeje klíčovými zákazníky. Nepříznivý trend poklesu vývozu do Japonska se zastavil v roce 2005. V roce 2005 firma poprvé a zatím naposledy expedovala

do Číny. Čína se svou 1,5 mld. obyvatel, nízkou hladinou nasycenosti trhu a velmi rychlým růstem ekonomiky poskytuje velké možnosti. Jejich dosažení je ale nesnadné, neboť Čína před dovozem zboží upřednostňuje dovoz know-how, kapitálu a investičních celků. Nabídka konkurenčních výrobků za nižší ceny a rostoucí kvalitou z Číny i z ostatních asijských států sílí. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. proto nepočítala s dlouhodobým zájmem čínské strany.

Pro společnost je příznivý nárůst prodejů do Ruska a Kazachstánu. Rusko a středoasijské republiky se svými tempy ekonomického růstu, přírodním bohatstvím a nízkou hladinou nasycenosti trhu musí být předmětem pozornosti i v dalších letech. Předpokládá se, že východoasijské a jihovýchodoasijské trhy se v následujícím období budou dynamicky rozvíjet, což do budoucnosti představuje příležitost pro společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s..

V poslední době firma vytvořila kolekci nápojového skla pro Marocké a Mongolské vyslanectví. Kolekce byly mimo broušení a zlacení zdobeny rovněž specifickými logy a označeními konkrétních zákazníků.

Cíl firmy, kterým je rozšíření exportního odbytiště, učiní firmu méně závislou na negativním vývoji poptávky v určitých regionech.

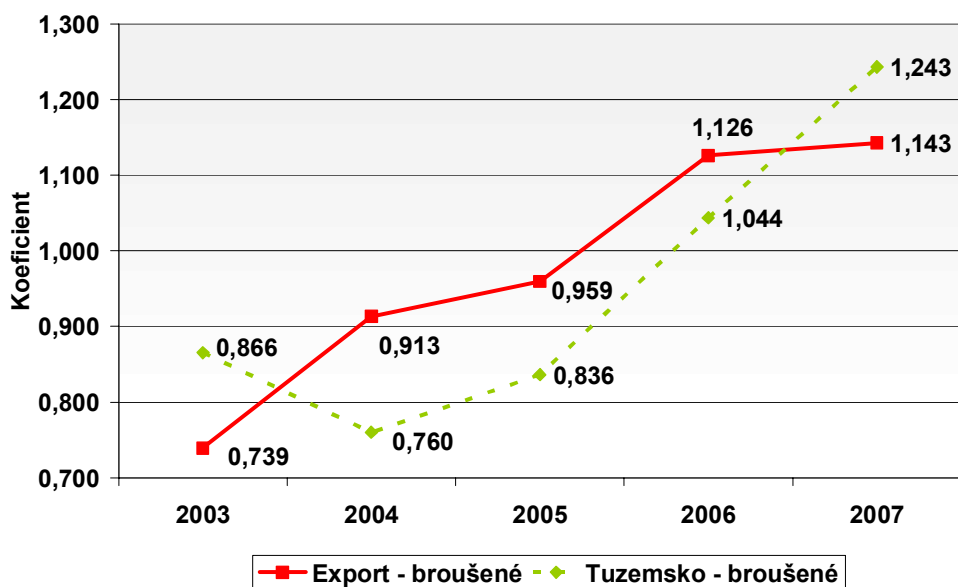
Tabulka 7 Prodej v Kč a efektivita prodeje klíčových zákazníků rok 2003–2007

Odběratel	2003	2004	2005	2006	2007
Galway Irish Crystal Ltd (Irsko)	1 194 240	1 114 521	2 361 786	4 658 757	2 144 841
Efektivita prodeje – marže	0,89	0,85	1,03	1,07	0,96
F.X. Nachtmann (Německo)	39 176	2 933 828	1 640 708	3 095 113	895 248
Efektivita prodeje – marže	1,37	0,94	0,97	1,09	1,05
Aoot Bolshoy Gostiny Dvor (Rusko)	1 113 832	282 327	643 820	2 264 443	2 623 153
Efektivita prodeje – marže	1,29	1,18	1,35	1,40	1,37
Up-date (Japonsko)	5 663 103	2 418 920	722 432	1 233 720	1 453 413
Efektivita prodeje – marže	0,81	0,74	0,85	1,20	1,04
Concept Gifts (Singapore)	3 782 559	898 678	2 034 959	1 228 026	1 841 244
Efektivita prodeje – marže	0,75	0,72	0,82	0,85	0,91
Vaughan Ltd. (VB)	1 665 070	1 080 950	1 269 518	906 838	919 374
Efektivita prodeje – marže	1,18	1,32	1,26	1,23	1,20
Cebu (Filipíny)	0	4 000	56 786	274 151	668 127
Efektivita prodeje – marže	0	1,10	1,26	1,17	1,20
Waterford (Irsko)	11 253 280	12 394 658	12 220 327	15 199 246	13 139 572
Efektivita prodeje – marže	1,30	1,20	1,27	1,18	1,13

Zdroj: vnitropodnikové zdroje, vlastní výpočty

Značný vliv na efektivitu v oblasti zahraničního obchodu měl v minulých letech posilující kurz koruny k EUR i USD. Graf 3 ukazuje vývoj efektivity exportu broušeného skla v letech 2003–2007. Efektivita se sice mírně zvyšuje, avšak tempo jejího růstu v roce 2007 je podstatně nižší v porovnání s rokem 2006. Z hlediska klíčových zákazníků je nejvýnosnější obchod s ruským zákazníkem Aoot Bolshoy Gostiny Dvor, obchod s firmou Concept Gifts je po celé sledované období ztrátový, viz tabulka 7, a firma by měla do budoucna zvážit přínos obchodních vztahů s touto společností. Snaha firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. o dosažení zisku z každé transakce by však měla být v pozadí úsilí o cílevědomé poskytování hodnoty zákazníkovi v průběhu jeho celého „životního cyklu“. Většina firem na určitém procentu svých nejhorších odběratelů prodělává. [8]

Graf 3 Koeficienty prodeje export broušené a tuzemsko broušené 2003–2007



Zdroj: vnitropodnikové zdroje, vlastní výpočty

Z nárůstu tržeb z prodeje suroviny v České republice je patrné oživení poptávky. Výše tržeb z tuzemska dokonce v roce 2005 poprvé v historii společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. překročila výši tržeb z exportu a vykompenzovala tak pokles zahraničního prodeje. Přesto společnost nezměnila svou strategii a dále preferuje vyhledávání zahraničních partnerů před orientací na český trh, přestože výše dosahovaných marží v roce 2007 přesáhla marže z exportu broušeného zboží. Řada odběratelů na českém zároveň představuje konkurenty, a proto společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. zvyšuje cenu své produkce pomocí vyšších marží. Tržby společnosti pozitivně ovlivnil zejména nárůst prodejů suroviny firmě Ročeň, který byl

způsoben jejím přechodem od konkurenčních polských a českých dodavatelů k firmě RÜCKL CRYSTAL, a.s.

Změna strategie, vyhledávání obchodních partnerů z mimoevropských zemí, přímo souvisí s vývojem poptávky a stupněm nasycenosti trhu na světových trzích, je tak v souladu s vývojem vnějšího okolí a snaží se reagovat na odhalené trendy v celosvětovém okolí podniku. RÜCKL CRYSTAL, a.s. věnuje mimořádné úsilí rozvoji zahraničních odběratelů, což je dáno celkovou koncepcí firmy. Nepříznivý trend ve vývoji zahraničního obchodu a jeho efektivnosti je způsoben posilováním kurzu koruny k USD a EUR.

6 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie, která je zaměřena na uspokojování potřeb zákazníků na mezinárodních trzích. [9] V rámci pojetí mezinárodního marketingu jako podnikatelské filozofie se podnik orientuje na zahraniční zákazníky a jejich přání a potřeby, které se snaží uspokojovat lépe než konkurence. Podnik se soustředí na budování dlouhodobých pozitivních vztahů, které zvyšují loajalitu zákazníků. Marketing nese odpovědnost za to, zda podnik bude dosahovat růstu příjmů. Marketing identifikuje, vyhodnocuje a vybírá tržní příležitosti a předkládá strategie pro dosažení určitého postavení na cílových trzích.

Mezinárodní marketing představuje též konkrétní strategii podniku na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je tvorba maximální hodnoty pro firemní partnery (zákazníky, zaměstnance, management firmy, akcionáře i společnost jako takovou) díky optimalizaci firemních zdrojů a hledání podnikatelských příležitostí na světovém trhu, které umožňují využívat konkurenčních výhod. Strategie firmy na mezinárodních trzích spočívá v realizaci výzkumu mezinárodních trhů, ve vypracování strategického marketingového plánu a volbě forem vstupu na zahraniční trhy a dále v segmentaci, výběru cílového trhu, volbě positioningu a v neposlední řadě v realizaci mezinárodního marketingového mixu.

V rámci mezinárodního marketingu jsou využívány moderní marketingové koncepce, Relationship Marketing (vztahový marketing) a One-To-One Marketing, jejichž základem je osobnější přístup k zákazníkům. Podstatou Relationship Marketingu, který je součástí podnikatelské koncepce řízení vztahu se zákazníky (Customer Relationship Management, CRM), je budování dlouhodobých vztahů mezi firmou a zákazníky, přičemž zákazníci jsou chápáni v širším pojetí jako všechny subjekty ovlivňující činnost firmy a podnikatelské prostředí (dodavatelé, banky, obchodní mezičlánky, veřejná správa, média, zaměstnanci firmy). [10] Hlavním cílem marketingu na rozdíl od tradičního pojetí není získání co největšího podílu na trhu, nýbrž posílení věrnosti zákazníků. Udržení si stávajících zákazníků, kteří pravidelně nakupují ve velkých objemech, je zpravidla pro firmu výhodnější a méně nákladné než investice spojené se získáváním nových zákazníků. Udržení zákazníka je však složitější než přilákání zákazníka. [7]

Spokojený zákazník: [7]

1. Kupuje znovu.
2. Hovoří s ostatními o firmě příznivě.
3. Věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a reklamě.
4. Kupuje si od stejné firmy jiné výrobky.

Základem strategie je naprostá znalost potřeb zákazníka, která vychází z analýzy realizovaných nákupů v kombinaci s moderními metodami marketingového výzkumu. Na základě analýzy řízení vztahů se zákazníky firma vyhodnotí jednotlivé zákazníky a určí cílovou skupinu zákazníků, které následně osloví s jistou nabídkou, nebo upraví výrobky podle požadavků jednotlivých zákazníků.

Cílem koncepce One-To-One Marketing je oslovení spotřebitelů nabídkou, která přesně odpovídá potřebě každého jednotlivého zákazníka. Možnosti strategie personalizace nabídky se značně rozšířily s rozvojem Internetu.

Mezinárodní marketing pro firmu znamená konkrétní strategii na zahraničním trhu. Společnost nemůže tento významný faktor při vstupu na nový zahraniční trh opomenout, měla by tuto oblast strategie chápat jako svoji prioritu.

Internacionalizaci provází řada faktorů, které firma musí brát při volbě své zahraniční marketingové strategie v úvahu.

RÜCKL CRYSTAL, a.s. v rámci výběru marketingové strategie a vstupu na zahraniční trhy musí při rozhodování zohlednit a do své strategie zahrnout následující aspekty:

- sociálně-kulturní odlišnosti ovlivňující chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích
- existence globálních marketingových sítí
- obchodně-politické podmínky
- legislativa upravující podnikání zahraničních subjektů
- upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest
- problémy při výzkumu zahraničních trhů
- nevyhnutelnost adaptace marketingového mixu

-
- práce v cizím prostředí a odlišný životní styl apod.
 - jazykové bariéry případně další faktory dle místních podmínek

Pro zaměstnance společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. je klíčové osvojení si zákonitostí mezinárodního obchodního jednání. Za účelem minimalizace možných nedorozumění v rámci obchodních aktivit lze firmě doporučit programy školení. Produkce společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. je v současné době určena mimo jiné na evropský, americký, ale i ruský a japonský trh, které patří do odlišných sociálně-kulturních oblastí, ani země EU nelze pokládat za jednotnou homogenní zónu. Při uplatnění marketingové koncepce RÜCKL CRYSTAL, a.s. je nezbytné odlišnosti zemí zohlednit.

Podniky mají marketingová oddělení, která zodpovídají za marketingovou koncepci a marketingovou práci. Je ale třeba, aby se marketingové přístupy nelokalizovaly pouze do tohoto oddělení. Pokrokové podniky se snaží dosáhnout toho, aby všechny útvary byly orientovány na zákazníky, nebo dokonce zákazníky stimulovány. Například pracovníci zákaznický orientovaného oddělení výzkumu a vývoje se setkávají se zákazníky, provádějí benchmarking konkurenčních produktů, získávají reakce zákazníků na navrhované produkty a produkt zdokonalují na základě ohlasů zákazníků. Takové oddělení výzkumu a vývoje výrazně přispívá k marketingové výkonnosti podniku.

Ve firmě RÜCKL CRYSTAL, a.s. je marketingové oddělení sice zřízeno, avšak společnost se snaží, aby na marketingové přístupy braly ohled všechny podnikové útvary. V oblasti vývoje výrobku se provádí benchmarking konkurenčních výrobků, v průběhu realizace projektu firma reaguje na návrhy zákazníků. Návrhy jsou přijaty, pokud jejich realizaci umožňují fyzikální vlastnosti materiálu i technické vybavení sklárny. Na základě tržních ohlasů je produkt dále zdokonalován. Společnost vyzývá zákazníky, aby navštívili a prohlédli si provoz sklárny. Obchodní oddělení poskytuje zaměstnancům, kteří vyvíjí nové produkty, zpětnou vazbu o potřebách a názorech zákazníků. Oddělení obsluhuje tytéž zákazníky po dlouhé časové období, snaží se o jejich udržení. Přestože výroba pracuje přesčas, pokud je nezbytné splnit dodací lhůty, dodržování dodacích lhůt stále pro společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. představuje určitý problém.

I přes uvedené skutečnosti není podle mého názoru orientace na zákazníky dostatečná, což je částečně dáno finančními možnostmi firmy. Platební podmínky jsou zákazníkům přizpůsobeny spíše výjimečně. Marketingové oddělení nedostatečně studuje přání a potřeby zákazníků v jasně definovaných tržních segmentech. Ve společnosti není systematicky

měřena spokojenost zákazníků, nápady na nové produkty nevznikají dostatečně rychle, uvedení nového produktu do výroby je pomalé. Společnost se snaží hledat způsoby, jak zboží vyrábět rychleji a s nižšími náklady, což se může negativně promítnout do kvality výrobků. Kvalita produkce je však stěžejním bodem celé strategie podniku. Snaha o udržení a zlepšování jakosti produktu přesto v poslední době polevuje.

6.1 Koncepce mezinárodního marketingu

V mezinárodní praxi se vyskytují tři hlavní koncepce mezinárodního marketingu: [10]

Vývozní marketing

Základem vývozního marketingu je adaptace obchodní politiky podniku podle podmínek na jednotlivých zahraničních trzích. Koncepce je využívána zejména malými a středními podniky, které nemají dostatek zdrojů ani zkušeností s mezinárodním podnikáním. Podniky v takovém případě teprve rozvíjí mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Zpravidla se jedná o podniky, které nevyrábí výrobky s vysokou přidanou hodnotou a které musí čelit velké konkurenci na zahraničních trzích. S ohledem na nedostatek finančních zdrojů je pro podnik ve fázi vstupu na zahraniční trh obtížné budovat distribuční cesty na trhu či investovat ve větší míře do komunikační politiky. Podnik se často uchýlí ke strategii pronikání na malé tržní segmenty, ne příliš obsazené, a při každém vývozu na nový trh svou nabídku adaptuje.

Koncepci vývozního marketingu využívá firma RÜCKL CRYSTAL, a.s., přestože její výrobky nemají nízkou přidanou hodnotu. Strategii pronikání na tržní segmenty pomocí vývozního marketingu firma využívá při vstupu na všechny zahraniční trhy. Společnost adaptuje svou nabídku podle specifik daného trhu nebo přání zákazníka. Realizace vývozního marketingu firmy probíhá v několika obvyklých krocích. Nejdříve si společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. vytipuje několik zahraničních trhů, na kterých provede výzkum trhu. Na základě výsledků výzkumu se firma rozhodne pro jednu zemi či geografickou zónu, kam bude vyvážet a zvolí určitou obchodní metodu, obchodní politiku a nadefinuje marketingový mix. Posledním krokem je vypracování konkrétní nabídky firmy pro vybraný trh.

Globální marketing

Uplatnění koncepce globálního marketingu umožňuje podniku nabízet světovému trhu stejný typ výrobku stejnému okruhu zákazníků. Globální marketing je založen na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Použití vychází z několika předpokladů: homogenizace potřeb i chování spotřebitelů na světovém trhu, spotřebitelé upřednostňují průměrně kvalitní výrobky za přijatelné ceny, zásluhou velkosériové výroby a prodeje výrobků na světovém trhu podnik realizuje úspory z rozsahu.

Podmínkou uplatnění koncepce, které je nejobvyklejší ze strany transnacionálních korporací, je existence velkých homogenních segmentů trhu. Korporace využívají rozvoje moderních komunikačních prostředků a cestovního ruchu k oslovení početné skupiny spotřebitelů na celém světě. Úskalím globálního marketingu je skutečnost, že nebere v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a neumožňuje rychlou reakci na jednání konkurence.

Interkulturní marketing

Interkulturní marketing reaguje na slabiny globálního marketingu a zohledňuje, že je sice možné uvažovat globální výrobky, ale nelze pracovat s globálními spotřebiteli. Spotřební chování je ovlivněno sociálními a kulturními aspekty, potřeby a přání se vyvíjejí společně s rostoucí vyspělostí celé společnosti. Podniky používající koncepci interkulturního marketingu vyvíjejí mezinárodní výrobky, které lze lehce přizpůsobit podle potřeb cílového trhu, naproti tomu firmy s koncepcí globálního marketingu nabízejí na mezinárodním trhu výrobky původně určené pro tuzemský trh. Moderním trendem je využívání standardizovaných postupů s možností jejich adaptace na místní podmínky.²⁵ Díky adaptacím výrobků, které respektují sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů na světovém trhu, může firma lépe uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků. Jednotlivé adaptace provádí firma ve všech oblastech marketingového mixu. Adaptace se kvůli nákladovosti neprovádí pro každou zemi zvlášť, ale zaměřují se na jednotlivé soubory zemí podle tzv. sociálně-kulturních zón, na kterých se aplikuje jednotný marketingový přístup. Mezi kritéria, která slouží k identifikaci sociálně-kulturních zón, patří hodnotový systém, jazyková příbuznost, spotřební a nákupní zvyklosti atp.

²⁵ Slogan „Think global, act local“.

6.2 Strategické přístupy k mezinárodnímu podnikání

V oblasti mezinárodního podnikání působí firmy různé velikosti a ekonomické síly, z čehož vyplývá odlišnost jejich cílů a tedy i jejich strategií.

Z hlediska postavení na cílovém trhu (velikosti tržního podílu) vymezuje Philip Kotler následující strategie: [7]

Strategie vedoucí firmy na trhu (Leader Strategy)

V rámci většiny průmyslů se vyskytuje firma, která má na daném trhu největší podíl a je uznávána jako vůdce trhu. Taková firma je orientačním bodem pro konkurenty z hlediska jejich snahy o soupeření, napodobování či vyhnutí. Cílem tržního vůdce je zvýšení podílu na globálním trhu a udržení dominantního postavení. Pro udržení vedoucího postavení musí firma vynakládat velké objemy finančních prostředků, jedná se o rozsáhlé investice do výzkumu, vývoje a inovací výrobků, rozšiřování nabídky k pokrytí všech tržních segmentů, zvýšení kvality doprovodných služeb, snižování nákladů a dosahování úspor z rozsahu, celosvětové komunikační kampaně či akvizice a fúze s jinými společnostmi. Dosažení vyššího tržního podílu není vždy spojeno s vyšší ziskovostí. Náklady na získání vyššího podílu na trhu mohou být větší než zisky takto docílené.

Strategie druhé největší firmy na trhu (Challenger Strategy)

Strategickým cílem vyzyvatele (challanger) je oslabení pozice vedoucí firmy na trhu a dalších konkurentů a získání části jejich tržních podílů, neboť je přesvědčen, že to povede ke zvýšení ziskovosti. K marketingovým nástrojům, které může firma k tomuto záměru využít, patří např. účinná cenová politika, intenzivní komunikační kampaň, inovace, zdokonalení kvality poskytovaných služeb, identifikace slabých stránek vedoucí firmy a následná snaha o získání konkurenční výhody v dané oblasti. Nejintenzivnější soupeření se projevuje v oblastech, které se vyznačují vysokými fixními náklady, vysokými náklady na skladování a stagnující primární poptávkou. [4]

Strategie firmy, která napodobuje velké firmy (Follower Strategy)

Ne každá firma, která není na prvním místě na trhu, usiluje o vedoucí postavení. Mnoho firem si uvědomuje sílu tržního vůdce a namísto náročného a nákladného soupeření s ním firmy tržního vůdce následují. Strategii používají obvykle malé a střední podniky, které usilují o udržení stávajícího tržního podílu a věrných zákazníků. I tyto firmy mohou být ve svém oboru velmi úspěšné. Vzhledem k svému relativně slabému postavení musí tyto firmy nabízet kvalitní výrobky za přijatelné ceny. Předností firem jsou malé investice do výzkumu a vývoje.

V rámci následovatelské strategie rozeznává Philip Kotler tři strategické směry: [7]

- Strategie parazita je charakteristická napodobováním výrobků tržního vůdce pouze s nepatrnými odlišnostmi. Firma profituje z prodeje imitací za výrazně nižší ceny.
- Strategie napodobování spočívá v napodobení výrobku tržního vůdce, ale zároveň udržení určitého odlišení. Strategie je využívají podniky v průmyslových odvětvích s omezenými možnostmi odlišení se od konkurence, kdy při výběru dodavatele hrají hlavní roli cena a platební podmínky.
- Strategie upravování se vyznačuje úpravou i zdokonalením výrobků převzatých od tržního vůdce, popř. jejich umístěním na jiné trhy.

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. napodobuje velké firmy, zejména z důvodu malé reputace své značky v zahraničí. Společnost usiluje především o napodobení vysoké kvality produkce svých konkurentů.

Strategie firmy zaměřující se na mikrosegmenty (Strategy of Market Niche)

Strategie spočívá v zaměření na úzký segment trhu, který není dostatečně zajímavý pro velké konkurenty a zároveň je možné ho účinně oslovit pomocí správné kombinace marketingového mixu. Úzce specializované firmy využívají znalosti specifických potřeb svých zákazníků, nabízejí různé specializované služby, které nejsou rentabilní pro velké firmy. Rizikem strategie je možnost vstupu silnějšího konkurenta na trh či změna poptávky, která může vyústit v zánik příliš úzce specializované firmy.

6.3 Konkurenční strategie na mezinárodních trzích

Konkurenční strategie vymezuje dlouhodobou koncepci soutěžení podniku s konkurencí a určuje, v čem bude spočívat konkurenční výhoda podniku v určitém oboru. Strategický přístup M. Portera vychází ze skutečnosti, že dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku. [12] Konkurenční výhoda může spočívat v nízkých nákladech, odlišnosti od konkurence nebo úzké specializaci firmy.

Strategie širokého pronikání na mezinárodní trhy (Penetration Strategy)

Strategie je vhodná zejména pro globální firmy, které jsou schopny díky velkosériové výrobě a uplatnění výrobku na mezinárodních trzích dosahovat úspor z rozsahu. Konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a konkurenceschopných cenách. Strategii aplikují velké japonské, korejské i čínské společnosti a dále velké distribuční řetězce.

Strategie diferenciacce (Differentiation Strategy)

Diferenciační strategie se soustředí na získání konkurenční výhody, která pramení z odlišení se od konkurenčních nabídek. Firmy s touto strategií nabízejí své výrobky za vyšší ceny, avšak v kombinaci s řadou doprovodných služeb, které zvyšují jejich užitnou hodnotu. Strategie je typická zejména u podniků s produkcí technologicky náročných výrobků, služeb a značkového spotřebního zboží. Strategii v současnosti využívá řada úspěšných firem z vyspělých zemí, o její využití usiluje i firma RÜCKL CRYSTAL, a.s..

Strategie úzké specializace (Concentration Strategy)

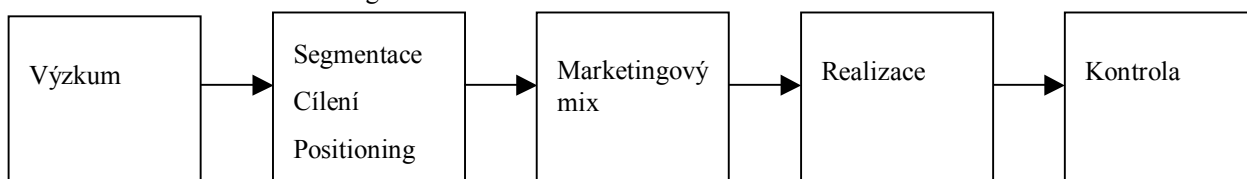
Strategii tržních mezer využívají firmy s úzkou specializací. Předpokladem je skutečnost, že podnik získá konkurenční výhodu, soustředí-li se na relativně úzký segment trhu a určitou skupinu zákazníků, díky čemuž realizuje vyšší marže. Podnik může získat dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu. Strategii koncentrace využívají zejména výrobci luxusního zboží nebo firmy, které se specializují na ojedinělé dodávky v některých průmyslových odvětvích, strategie je vhodná i pro malé a střední firmy, které se zaměřují na menší segmenty trhu, které nejsou pro velké firmy přitažlivé. Strategii úzké specializace firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. využívá na tuzemském trhu, na kterém se zaměřuje pouze na prodej reklamních a dárkových předmětů, trofejí a cen. Na českém trhu

firma postrádá konkurenční výhodu nižších mzdových nákladů, z důvodu vyšší ceny nebývá vybírána pro zakázky broušeného domácího skla.

6.4 Proces řízení marketingu

Efektivní marketing začíná výzkumem, který ukáže různé segmenty, skládající se z kupujících s různými potřebami. Podnik by se měl orientovat pouze na ty segmenty, které je schopen výtečně uspokojit. Pro každý cílový segment podnik volí takový positioning, aby nabídku prezentoval způsobem, kdy zákazníci dokáží ocenit, čím se nabídka odlišuje od konkurentů. Segmentace, cílení a positioning představují část strategického marketingového myšlení podniku. V rámci další fáze podnik zpracovává svůj marketingový mix a následně jej realizuje. Konečně podnik využívá kontrolních mechanismů k vyhodnocení výsledků a zlepšování své strategie segmentace, cílení a positioningu a marketingového mixu.

Obrázek 6 Proces řízení marketingu



Zdroj: KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-010-4, s. 45 [8]

6.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování, a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům. Cílem mezinárodního výzkumu trhu je příprava podkladů pro strategické i operativní rozhodování, která budou napomáhat mezinárodnímu rozvoji podniku a omezovat rizika chybných rozhodnutí. Mezinárodní marketingový výzkum se nejčastěji zaměřuje do oblastí výzkumu mezinárodního podnikatelského prostředí, působení a strategie konkurence, stanovení potenciálu zahraničních trhů a účinnosti marketingové strategie.

6.6 Segmentace, targeting a positioning marketing. mixu

Trh se skládá ze spotřebitelů, kteří se od sebe navzájem odlišují svými potřebami a přáními, hodnotovým systémem, kupní silou, nákupními zvyklostmi i preferencemi. Díky zmíněným odlišnostem spotřebitelů není pro podnik vhodné soustředit se na všechny spotřebitele na trhu. Vývoj výrobku speciálně upraveného pro každého zákazníka je neefektivní, a proto je pro podnik účelné seskupit zákazníky do určitých segmentů trhu dle příhodných kritérií. Podnik se následně zaměří jen na tržní segmenty, kde má největší šanci na úspěch. „*Segmentovat trh znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů (zákazníků), na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.*“ ([10], s. 95) Za účelem dosažení efektivnosti segmentace trhu musí být jednotlivé segmenty vnitřně homogenní, avšak navzájem heterogenní, dostatečně velké ve smyslu potencionálních prodejů a zisků, dostupné a měřitelné, existuje tedy možnost získat o segmentech podstatné informace.

Proces segmentace probíhá v několika etapách: [10]

1. výběr vhodných kritérií pro segmentaci trhu, analýza segmentů
2. výběr cílového trhu (targeting)
3. volba segmentační strategie

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. působí na trhu spotřebního zboží. Kritéria, která jsou vhodná pro tento trh, lze členit podle charakteristiky trhu (kritéria geografická, demografická, socioekonomická, psychografická) a podle chování spotřebitelů (behaviorální kritéria).

Volba trhu (targeting) patří k nejdůležitějším úkolům strategického plánování, neboť vytváří konkurenční prostředí, ve kterém podniky soupeří. Výběr cílového trhu spočívá ve vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů a volbě jednoho či více cílových segmentů. Volbu cílového segmentu ovlivňují především tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Cílový trh musí být dostatečně velký, aby použití vybraných marketingových nástrojů bylo rentabilní. Není-li cílový trh příliš velký, avšak firma je přesvědčena o jeho růstovém potenciálu, představuje vstup firmy na tento trh investici do budoucna. Podnik vstupem na trh upřednostňuje dlouhodobou návratnost investice před krátkodobým ziskem. Na atraktivnost segmentu působí míra konkurence, množství substitučních výrobků, silná pozice kupujících a dodavatelů. Ačkoli se vybraný cílový segment může zdát firmě dostatečně velký, atraktivní a s růstovým potenciálem, přesto

neexistuje záruka, že na něm firma bude úspěšná. Firma musí dále zvážit, zda cílový trh odpovídá možnostem firmy a její image na zahraničním trhu.

Po zvolení tržních segmentů se musí podnik rozhodnout, jakou pozici v nich chce zaujmout. Pozice značky nebo výrobku mezi ostatními značkami a výrobky na určitém trhu se vyjadřuje prostřednictvím positioningu. Positioning vymezuje podstatné vlastnosti výrobku, které ho v mysli cílové skupiny zákazníků odlišují od výrobků konkurence, a usnadňuje zákazníkům orientaci v nabídce na trhu, a patří proto k zásadním rozhodnutím strategického významu. Při tvorbě positioningu je nutné dodržet zásadu reálnosti, jasnosti a věrohodnosti. Positioning musí zdůrazňovat hlavní konkurenční výhody značky či produktu, v neposlední řadě by měl být v souladu s očekáváním zákazníků. K dosažení vymezené pozice na segmentech trhu slouží co nejoptimálnější kombinace marketingového mixu.

6.7 Marketingový mix

Po výběru tržních segmentů, kterým se podnik bude věnovat, následuje volba marketingového mixu pro jednotlivé segmenty. Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, jejichž vhodnou kombinaci podnik používá k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Marketingové nástroje se obvykle dělí do čtyř skupin, které jsou charakterizovány návazností na klíčový prvek. Těmito prvky jsou: produkt (výrobní politika), cena (cenová politika), místo (distribuční politika) a propagace (komunikační politika).

Ralph Biggadike prozkoumal strategie firem vstupujících na obsazené trhy a zjistil následující složení marketingového mixu vstupujících firem: [7]

- Vyšší cena a vyšší kvalita.
- Užší výrobní řada.
- Podobné distribuční kanály.
- Prvotřídní služby.
- Nižší náklady na prodej, reklamu, propagaci.

6.7.1 Výrobní politika

Z marketingového hlediska si lze pod pojmem výrobek představit vše, co tvoří nabídku na trhu. Výrobní politika určuje výrobky, které bude podnik vyrábět a prodávat, stanovuje vlastnosti výrobků, jakost, design, obal, záruky, služby a další faktory. Cílem

výrobní politiky je uspokojení potřeb zákazníka. S růstem vyspělosti trhu roste význam charakteristik spojených s image na úkor charakteristik hmotných. Pokud má být mezinárodní výrobní politika úspěšná, musí zohlednit existenci různých sociálně-kulturních, osobních a psychologických faktorů, které na ni působí. Výrobky se dělí na spotřební a průmyslové, kritériem je účel, za jakým jsou nakupovány. Spotřební výrobky si zákazník pořizuje pro vlastní potřebu, naopak průmyslové výrobky jsou určeny pro další zpracování nebo další podnikatelské aktivity. U výrobku lze rozlišit následující dimenze: základní fyzikální a chemické vlastnosti a charakteristiky výrobku (rozměry, barva, chemické složení), služby související s výrobkem (záruka, platební podmínky, dodací podmínky atd.) a symbolické hodnoty (image značky, firemní image, styl). Produkty na spotřebních trzích jsou nakupovány nejen z funkčních a praktických důvodů, ale i ze symbolických a emocionálních. [10]

Klasifikace výrobků je možná i podle toho, na jaký trh jsou určeny. Výrobky mohou být určeny pouze pro tuzemský trh nebo pro vývoz (zpravidla na vybrané trhy). Multinacionální výrobky jsou upravené podle specifik jednotlivých trhů, pro světový trh jsou určeny standardizované výrobky.

Křišťál patří mezi výrobky dlouhodobé spotřeby se střední délkou životnosti. Strategii společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. v oblasti výrobní politiky je poskytovat zákazníkům vysoce kvalitní produkty. Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. dodává do zahraničí svůj výrobní sortiment 24% olovnatého křišťálu výhradně na zakázky, a sice podle vlastních návrhů nebo podle návrhů zákazníků. Firma vyrábí a exportuje domácké dekorativní a užitkové sklo (vázy, mísy, popelníky, lahve), dále dárkový sortiment (flakonerie), reklamní a upomínkové předměty v široké paletě velikostí, tvarů a dekorů. Nabídka je zaměřena na prodej luxusního křišťálu s využitím odkazu na tradiční ruční broušení. Do exportního programu patří také surovina, která však tvoří pouze 2 % z celkového odbytu. V 90. letech firma expedovala rovněž do zemí na Blízkém východu, kde našla uplatnění dodávkou rozmanitých exkluzivních typů vodních dýmek a bohatě broušeného křišťálu. Kvůli nerentabilitě těchto obchodů firma dodávku do těchto zemí zastavila.

Součástí výrobní politiky je politika značková, která je spojena s dalšími složkami marketingového řízení, ale i s celkovou strategií firmy, zejména s cenovou politikou. Aplikace značky pomáhá vytvářet image výrobků i celé firmy.

Přístupy k užívání značek na trhu:

- používání jedné značky pro všechny výrobky
- používání různých značek pro jednotlivé výrobní řady

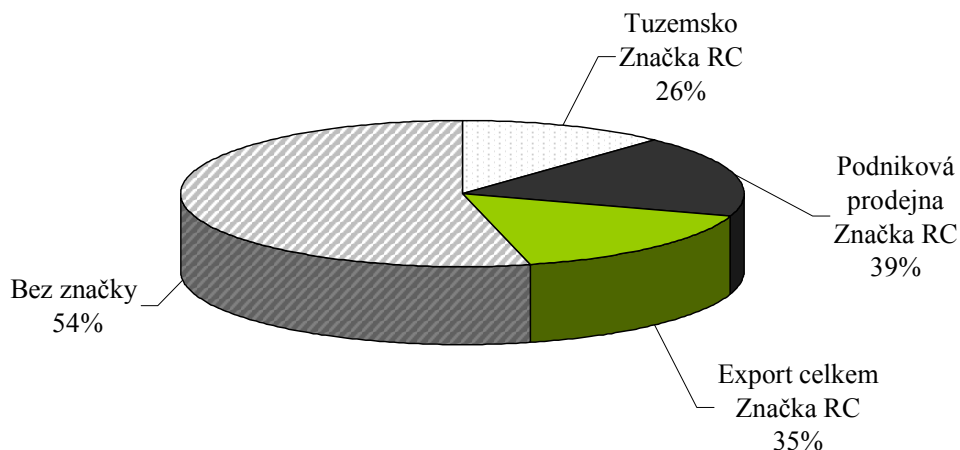
- používání individuálních značek pro jednotlivé výrobky
- kombinace přístupů

Firma se snaží postupně snižovat podíl prodeje suroviny na tuzemském trhu, která nenese značku RÜCKL, a podporovat prodej vlastního zušlechtěného zboží pod značkou RÜCKL Crystal, neboť cílem je neustálé posilování značky RÜCKL Crystal a zvýšení jejího podílu na celkových tržbách. Pokles prodeje suroviny by zároveň znamenal snížení podpory vlastních konkurentů.

Výrobky a značková politika pro vybrané zákazníky firmy:

- Waterford Crystal – zboží je vyráběno podle jím dodaných výrobních podkladů, vysoké nároky na kvalitu. Výrobky nesou značku Waterford.
- Galway Irish Crystal – dřívější dodávka suroviny byla nahrazena broušenými lampovými nohami. Zboží se následně prodává na americkém trhu se zdůrazněním na irský původ firmy. Zboží nenese značku RÜCKL Crystal.
- Nachtmann – zboží pro tohoto zákazníka se lisuje do jeho vlastních forem, k sortimentu patří modely zvířat a v posledních dvou letech převážně zátky. Nákupem nového lisu se zvětšuje šance na zvýšení objemu dodávek.
- BGD St. Petersburg – dodávky broušeného zboží do druhého největšího obchodního domu v Rusku pod značkou RÜCKL Crystal. V obchodním domě jsou umístěny reklamní panely firmy, která je jejich výhradní dodavatelem broušeného zboží z Čech.
- Concept Gifts Singapur – odběratel drobného sortimentu v dekorech 500PK, Jetel a Větrník. Zboží nese značku RÜCKL Crystal.

Graf 4 Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků pod značkou RÜCKL CRYSTAL na celkových tržbách, různé trhy



Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. používá pro své zboží pouze značku RÜCKL, pod kterou je vyrobeno celkem 46 % produkce. Značka je používána na všech trzích, jedná se o globální značku, která není přizpůsobena jednotlivým trhům. K výhodám použití standardizované značky patří úspora nákladů spojených s adaptací značky. Nevýhodou je náročnost grafického a slovního zpracování. Značka RÜCKL je snadno srozumitelná na evropském trhu, zejména v německy mluvících zemích. Na americkém trhu asociuje evropský původ zboží, který je vyhlášený svou vysokou kvalitou sklářského průmyslu. Značka se ve svém oboru nedostává do rozporu s používanými, právně chráněnými značkami na trhu.

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. je dále oprávněným uživatelem ochranných názvů „BOHEMIA CRYSTAL“ a „BOHEMIA GLASS“.

Obrázek 7 Slovní a grafická známka společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s.



Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Značka je chráněna zápisem do registru ochranných známek, splňuje tzv. zápisnou povinnost, která spočívá v její rozlišovací schopnosti, grafické znázornitelnosti a spojitosti s určitým výrobkem. Registrace zaručuje výlučné používání známky majitelem, převod je možný jejím prodejem v rámci licenční smlouvy.

Značkové výrobky sklárny, tedy výrobky s vlastními firemními dekory, jsou vedle běžných etiket v posledních dvou letech označovány rovněž pískovanou značkou RÜCKL, jedná se o veškerou produkci, včetně pohárů. U těchto výrobků firma dbá na zvýšenou kvalitu skla, jedná se o dodržování úhlů broušení a kvalitu leštění. Základním požadavkem je umístění pískování na dně, případně u dna výrobku. Cílem je, aby značka vždy byla na stejném místě. Finanční náročnost zavedení pískování značky byla nízká, neboť pískovačku již firma vlastnila, společnost nese pouze náklady spojené s odepisováním stroje.

Při budování značky a při hledání konkrétní prezentace a tržního vymezení produktu se firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. prezentuje na základě nějakého atributu nebo charakteristického rysu. Firma vždy zdůrazňuje svou dlouhou tradici, ruční výrobu a skutečnost, že produkuje 24% olovnaté sklo. Tato prezentace atributů však výslovně neuvádí

žádný přínos pro zákazníka a marketing by měl pracovat právě s prezentací přínosů. Prezentace firmy nedostatečně apeluje na cílovou skupinu zákazníků. Firmě bych doporučila kategorizační prezentaci, kdy se firma prohlásí za nejlepší ve své kategorii. Firma by rovněž měla využít prezentaci svého poměru jakosti a ceny, tedy zdůraznit, že její zboží nese nejvyšší hodnotu za danou cenu.

Exkluzivní výrobky firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. jsou doplněny přibaleným reklamním letáčkem – certifikátem, ve kterém je obsaženo poděkování za nákup, návod k používání, seznámení s historií značky. Náklady na přibalený letáček dosahují ročně 36 000 Kč (1500 ks/měsíc, cena 1 ks činí 2 Kč). Ostatní výrobky jsou označovány pouze etiketami.

Všechny výrobky nabízené na trhu musí být zabaleny. Obal neplní pouze ochrannou funkci, ale stává se i marketingovým nástrojem, obzvlášť u luxusních výrobků, kdy obal tvoří nemalou část výrobních nákladů. Cílem firmy je přitáhnout pozornost zákazníků, vzbudit v nich důvěru a vyvolat dobrý dojem. Požadavky na balení, zejména z hlediska požadované úrovně, se v jednotlivých zemích liší. Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. musela na přání zákazníka zvýšit kvalitu obalů i zpracování u dodávek do Japonska.

Firma ve snaze upevnit svoji image usiluje o podobnost všech jejích balení, společným prvkem je vínová barva obalů, tato barva je firmou tradičně využívána. Výjimku tvoří balení určité výrobkové řady nápojového skla, zejména pokud vznikly ze spolupráce s grafickým studiem. Příkladem je řada Engineering Collection, viz příloha 3.

Cílem podniku je dosáhnout toho, aby se jeho produkty lišily od ostatních. Užité sklo patří mezi produkty, které jsou poměrně snadno diferencovatelné. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. při vstupu na zahraniční trhy podle mého názoru podceňuje skutečnost, že její produkty mohou být koncipovány mnoha různými způsoby. Efektivním fyzickým diferenciativním faktorem skla je jeho design. Design může viditelně odlišit produkt či jeho balení. Výraznou diferenciací jsou i cenové rozdíly a rozdíly image. Firma by se měla pokusit získat pro spolupráci některého z renomovaných výtvarníků či návrhářů s cílem vytvoření alespoň jednoho exkluzivního souboru. Náklady na spolupráci by pokryl podíl pro designéra krytý z objemu prodaného zboží. Nezaměnitelný design by zvýšil přínos produktu pro zákazníky, což by mohl být způsob k získání nových klientů.

6.7.2 Cenová politika

Zatímco ostatní složky marketingového mixu vytvářejí náklady, cena ovlivňuje příjmy podniku a ziskovost podnikání, její stanovení je důležitou součástí marketingové strategie. Výše ceny ovlivňuje poptávku po zboží, odráží se v prodejnosti zboží a ovlivňuje tak celkovou činnost firmy. Cena spolu s podporou prodeje přispívá k vytváření poptávky. [10]

Na mezinárodní cenovou strategii působí faktory, které lze rozdělit na vnější a vnitřní. K vnějším patří ekonomické a právní prostředí, obchodně-politické faktory, vývoj devizových kurzů, inflace, strategie konkurence, vývoj poptávky. Mezi hlavní vnitřní faktory patří celková firemní strategie mezinárodního podnikání (globální, interkulturní nebo vývozní marketing), firemní cíle (růst podílu na trhu, maximalizace zisku), dále positioning, forma vstupu na zahraniční trh, výrobní náklady a ostatní nástroje marketingové mixu.

Firma může v mezinárodním prostředí využívat jednotnou cenovou strategii, či používat na různých trzích různé ceny (cenová diferenciacce). Jednotné ceny lze uplatnit při jednotném globálním positioningu, ceny jsou ve všech zemích udržovány na stejné cenové hladině.

Proces cenové tvorby je ovlivňován zejména náklady, poptávkou a konkurencí.

V závislosti na tom, jaký faktor firma upřednostňuje, volí jeden ze tří základních přístupů k cenové tvorbě: [10]

Nákladově orientované ceny

Metoda spočívá v určení nákladů na jednotku výroby, ke kterým se následně připočte standardní zisková přírážka (marže). Výše přírážky se liší podle druhu zboží, u luxusního je obvykle vyšší. Variantou je stanovení takové ceny, aby byla dosažena požadovaná návratnost investovaných prostředků ve stanoveném časovém horizontu. Problémem nákladově orientovaných cen je skutečnost, že neberou v úvahu poptávku ani konkurenci a neumožňují rychlou reakci na změnu situace na trhu.

Hodnotově orientované ceny

Cena je stanovena podle toho, jak trh vnímá nabízenou hodnotu. Firma určí cílovou cenu podle hodnoty výrobku vnímané zákazníkem, cílová cena poté působí na celý rozhodovací proces od návrhu výrobku přes řízení nákladů. Cílem hodnotově orientovaných cen je nabídnout vymezenému segmentu zákazníků vhodnou kombinaci kvality za přiměřenou cenu. Způsob vnímání hodnoty kupujícím je možné ovlivnit pomocí komunikační politiky, ale i prostřednictvím značky či balení výrobku.

Následování ceny konkurence

Firma se řídí cenami konkurence (zejména nejvýznamnějšího producenta), přímo nezohledňuje vlastní náklady a poptávku. Firma může vzhledem ke konkurenci stanovit ceny vyšší nebo nižší, a sice podle vlastních marketingových cílů.

Cenová politika firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. odráží velikost, zázemí společnosti a sílu její firemní značky. Hlavní část firemní nabídky tvoří produkce luxusního křišťálu, podnikovým cílem je přesvědčit zákazníka o její kvalitě. Stanovení cen křišťálové produkce je pro firmu nutností při uvedení výrobku na nové trhy, do nových distribučních cest a k novým spotřebitelům. Při výběru cenové strategie musí firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. zvážit své cíle na trhu spolu se svými možnostmi a vnější omezující faktory.

Společnost volí několik přístupů k cenové tvorbě, v zásadě podle sortimentu. Cena suroviny je nákladově orientovaná. Marže jsou obvykle vyšší než u broušeného zboží, neboť zboží putuje ke konkurenci, která ho dále zpracuje a prodává pod svou značkou. Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. chce docílit vyšší ceny konkurenčních výrobků. Cena broušeného zboží není tvořena pouze nákladově, vedení firmy se snaží o komplexní přístup. Ve své cenové tvorbě firma sice vychází z výrobních nákladů, ale zohledňuje i cenu konkurence na zahraničních trzích, vůči které obvykle stanovuje nižší cenu. Výrobní náklady firmy srovnatelné produkce jsou nižší než u firem ze Západní Evropy nebo USA. Firma proto k nákladově stanovené ceně přičte další přírážku, neboť se profiluje jako výrobce kvalitního zboží a nesnaží se o dosažení co nejnižší ceny.

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. aplikuje přístup jednotných cen, ve výši prodejních cen jsou zohledněny výrobní náklady, náklady distribučních cest, výše cel, daní atd. Výhodu představuje jednotná image na všech zahraničních trzích, nevýhodou je snížená pružnost na změny podmínek na trhu.

Podnik má na výběr z několika možných strategií s ohledem na různou cenovou a jakostní úroveň výrobku, a proto se musí rozhodnout o umístění výrobku na zahraniční trh z hlediska jeho ceny a kvality. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. používá strategii vysoké hodnoty, tedy strategii vysoké kvality výrobku za střední cenu. Konkurenční firma Waterford a řada dalších konkurentů naproti tomu využívají strategii premiantskou, nabízí kvalitní výrobky za vysokou cenu. Zákazníci chápou cenu jako vyjádření peněžní hodnoty výrobku, srovnávají vlastnosti výrobků a jejich kvalitu s ostatními výrobky. Cílem firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. je přesvědčit zákazníky o tom, že jejich sklářský výrobek je stejně kvalitní jako konkurence, ale za nižší cenu. Pokud se kupující přesvědčí o pravdivosti tohoto tvrzení, budou nakupovat u firmy RÜCKL a šetřit tak své peníze.

Dodací podmínky

Dodací podmínka ovlivňuje v mezinárodním obchodě výši ceny, určuje jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou kupující. S délkou dodací podmínky roste část nákladů hrazená prodávajícím a roste i výše prodejní ceny, které může dosáhnout.

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. nejčastěji používá dodací podmínku Ex Works. Jde o nejkratší dodací paritu, prodávající má při ní minimální povinnosti. Jedinou povinností je dát zboží k dispozici kupujícímu, a sice v závodě sklárny. Proávající není zodpovědný ani za nakládku zboží na dopravní prostředek kupujícího. Podmínku firma používá z důvodu, že hmotnost její finální produkce s obalem bývá vysoká a firma před chybným odhadem ceny za přepravu dává přednost této dodací podmínce.

Platební podmínky

Platební podmínky patří k faktorům, které ovlivňují výběr dodavatele i rizikovost mezinárodního podnikání. Platební podmínka určuje místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny. Místo úhrady bývá stanoveno uvedením banky, u níž má být placeno. V rámci doby úhrady je možné rozlišit tři způsoby: placení před dodáním zboží, placení při dodání a placení po dodání. Platba celé kupní ceny před dodáním je výjimečná, i když žádoucí ze strany dodavatele, protože odběratel financuje obchod a nese riziko v případě, že prodávající nesplní svůj závazek včas nebo řádně. Častější formou placení předem je forma akontace, tedy částečné platby.

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. se snaží o udržení vysokou platební morálku svých zákazníků a o docílení co nejkratší doby platby, která činí průměrně 30 dní. Odměnou za platbu před dodáním zboží jsou cenové slevy ve výši 3 %. Nejběžnější formou platby je placení po dodání zboží, firma musí poskytovat úvěrové platební podmínky, nést náklady spojené s financováním, akceptovat prodlouženou návratnost vložených prostředků a nést rizika plynoucí z platební neschopnosti. Poskytování dodavatelských úvěrů v mezinárodním obchodě je pro firmu nevýhodné zejména v situaci posilování české měny, kdy musí nést náklady plynoucí z rozdílných devizových kurzů v době uzavření kontraktu a v době platby.

Nejčastější platební podmínkou firmy je podmínka dokumenty proti zaplacení (D/P). Podmínka předpokládá vydání dokumentů beneficiantovi proti zaplacení kupní ceny. Zboží tedy není vydáno do doby, kdy kupující zaplatí kupní cenu. Firma při této platební podmínce musí počítat s eventualitou, že kupující nepřeveze zboží přestože společnost splnila podmínky v kupní smlouvě. Pokud kupující zboží z kteréhokoliv důvodu nepřeveze, nese RÜCKL CRYSTAL, a.s. jako prodávající veškeré náklady a rizika spojené se zásilkou.

6.7.3 Distribuční politika

Cílem mezinárodní distribuční politiky je přiblížení nabídky poptávce a zajištění plynulého pohybu zboží ke konečnému spotřebiteli, který se nachází na zahraničním trhu. Firma musí určit nejen distribuční cesty mezi zeměmi, ale i formu distribuce na cílovém trhu. Distribuční politika je nejméně pružným nástrojem marketingové mixu, protože její změna se projeví za poměrně dlouhou dobu a navíc je nákladná. Vybudování zahraničních distribučních cest je spojeno s investicemi, které se zákonitě musí promítnout do ceny výrobků. Distribuční cesty přímé spočívají v přímém kontaktu mezi výrobcí a spotřebiteli, distribuční cesty nepřímé využívají služby mezičlánků. Způsob distribuce záleží na charakteru trhu a výrobku.

Trh průmyslových výrobků je charakteristický použitím kratších distribučních cest, přímých nebo s jedním mezičlánkem. Důvodem je menší počet spotřebitelů, kteří nakupují větší objemy zboží a udržují s dodavateli úzké vztahy. [10]

Na trzích spotřebního zboží, typických přítomností velkého počtu zákazníků s malým objemem nakupovaného zboží a geografickou rozptýleností, je příhodnější využití delší distribuční cesty s využitím distribučních mezičlánků. K základním typům obchodních mezičlánků patří prostředníci, zprostředkovatelé, obchodní zástupci a podpůrné mezičlánky. Distribuce obchodního zboží zpravidla zahrnuje maloobchod, někdy také velkoobchod. Přímá

distribuční cesta se vyskytuje ve formě prodeje ve vlastní prodejně a přímého marketingu (Internet).

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. při vstupu na zahraniční trhy využívá následující distribuční mezičlánky:

1. Maloobchod

- specializované prodejny
- značkové prodejny
- design studia
- prodejny nábytku a bytových doplňků

2. Velkoobchod

- prodej trofejí a pohárů
- prodej reklamních a dárkových předmětů

Účastníky distribuční sítě jsou maloobchodní organizace, které vystupují v roli prostředníka a nakupují přímo od firmy RÜCKL, nebo velkoobchodní organizace, vystupující rovněž v roli prostředníka, které zajistí prodej konečnému zákazníkovi. Firma dále využívá přímý marketing prodejem ve vlastní podnikové prodejně a prodejem přes e-shop.

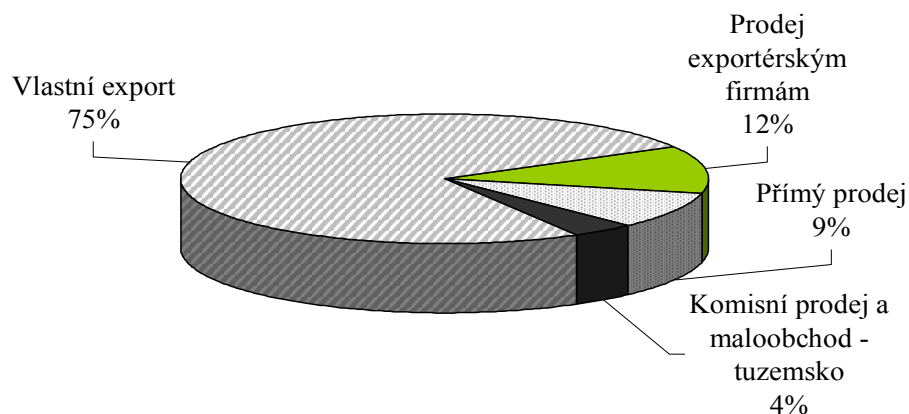
Distribuční strategie je tvořena souborem způsobů, pomocí kterých se výrobek dostane na cílový trh. Intenzivní strategie představuje prodej prostřednictvím co největšího počtu prodejních míst v dané oblasti, strategie je vhodná pro rychloobrátkové zboží. Zboží je snadno přístupné všem zákazníkům a cílem strategie je získání vyššího podílu na trhu a vysokého objemu prodaného zboží.

Výhradní distribuce je způsob distribuce, kdy je zboží prodáváno prostřednictvím jediného distributora, který disponuje exkluzivitou obchodovat s výrobky ve vymezené oblasti. Výrobce obvykle požaduje, aby se distributor zavázal, že nebude prodávat výrobky konkurence.

Distribuční strategii firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. lze charakterizovat jako selektivní. Strategie se obecně používá k prodeji zboží, které se nakupuje pouze občas, po srovnání možných alternativních nabídek na trhu, a které slouží ke dlouhodobé spotřebě. Firma prodává prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst, možnost prodávat produkci sklářské firmy získá pouze prodejce, který splní její požadavky z hlediska prostoru pro vystavené zboží a odpovídající úrovně personálu.

Vlastní export firmy tvoří 75 % distribuce zboží, zhruba 12 % produkce je prodáno českým distributorským firmám, ke kterým patří společnost LM Global. V České republice firma využívá také komisioní prodej, viz graf 5.

Graf 5 Distribuce broušené produkce firmy



Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Konkurenční firmy mají na zahraničních trzích již vybudovanou distribuční síť, což znesnadňuje vstup firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. na zahraniční trh. Velké distribuční firmy upřednostňují kontrakty s transnacionálními společnostmi a firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. má v tomto směru nevýhodu při vstupu na mezinárodní trhy. Výběr zahraniční distribuční cesty je omezen ekonomickými možnostmi firmy. Současný trend koncentrace a tržní dominance distribuce rovněž zvýhodňuje kapitálově silné společnosti. Velké distribuční řetězce kladou důraz na kvalitní dodávky a přesné dodržování dodacích lhůt, snaží se minimalizovat náklady na skladování, takže dodavatel musí být připraven kdykoli dodat potřebné množství, popřípadě pružně reagovat na změnu poptávky. Tendence k prodlužování splatnosti faktur je pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. zatěžujícím faktorem, neboť musí nést vyšší náklady spojené s financováním svých odběratelů.

6.7.4 Komunikační politika

Cílem komunikační politiky je vytvoření žádoucí představy o firmě, jejích výrobcích a značkách. Marketingová komunikace by měla informovat spotřebitele, odlišit daný výrobek od konkurence, zvýraznit hodnotu výrobku a přesvědčit současné i potenciální zákazníky. Firma se snaží optimalizovat kombinaci jednotlivých nástrojů komunikačního mixu a dosáhnout tak svých marketingových cílů. Způsoby komunikace se liší podle kulturního a sociálního prostředí, ale i hospodářské vyspělosti a právního prostředí. [10] Komunikační mix

se skládá ze čtyři základních komunikačních nástrojů: reklamy, podpory prodeje, public relations a přímého marketingu, z něhož se někdy zvlášť vyčleňuje osobní prodej. Nejčastější formy jednotlivých nástrojů komunikačního mixu jsou obsaženy v tabulce 8.

Tabulka 8 Komunikační mix

Reklama	Podpora prodeje	Public Relations	Přímý marketing
▪ televizní reklama ▪ tisková reklama ▪ rozhlasová reklama ▪ venkovní reklama (outdoor) ▪ interiérová reklama (indoor) ▪ reklama v kinech ▪ direct mail ▪ reklama na internetu	▪ podpora na místě prodeje - POS (point of sale) ▪ dárkové a upomínkové předměty ▪ výstavy a veletrhy ▪ vzorky, kupóny, prémie ▪ soutěže ▪ obchodní známky, body ▪ slevy ▪ ochutnávky ▪ speciální stánky	▪ vnitrofiremní komunikace ▪ prezentace v tisku, rozhlase, TV ▪ publicita ▪ tiskové konference ▪ informační služby pro veřejnost ▪ sponzoring ▪ pořádání speciálních akcí ▪ školení ▪ účast na konferencích	▪ osobní prodej ▪ pultový prodej ▪ předvádění výrobků v domácnostech ▪ prodejní výstavy a veletrhy ▪ zásilkový prodej ▪ telemarketing ▪ teleshopping ▪ direct mail ▪ online marketing

Zdroj: MACHKOVÁ, H.,: Mezinárodní marketing, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2006, ISBN 80-247-1678-X, s. 181 [10]

Komunikační strategie se na spotřebitelských a průmyslových trzích od sebe liší z důvodu specifických rysů těchto trhů. Na trhu spotřebního zboží se využívá hlavně reklama, formy podpory prodeje a osobní prodej (nebo prodej do distribuční sítě prostřednictvím obchodních mezičlánků). [10]

Základem komunikační politiky společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. jsou vybrané formy podpory prodeje, public relations a osobní prodej. Reklama je využívána jako doplňkový nástroj komunikačního mixu. Hlavním marketingovým cílem je postupné zvyšování obrátu, což se promítá do zvolené komunikační strategie. Ve snaze o splnění strategického cíle se firma v rámci komunikační strategie soustředí na vyhledávání nových zákazníků formou přímého marketingu, ale i na budování dlouhodobých pozitivních vztahů se stávajícími zákazníky.

Reklama

Reklama je forma neosobní komunikace, pomocí které lze oslovit širokou veřejnost. Reklama je jedním z nejúčinnějších nástrojů budování povědomí o existenci podniku nebo výrobku. Reklamní kampaň pomáhá vytvářet dlouhodobou image výrobku, do jisté míry i preference nebo alespoň přijatelnost značky. Podle cíle sdělení reklamy a úlohy v životním cyklu výrobku rozlišujeme reklamu informativní, přesvědčovací, připomínkovou a srovnávací. V zaváděcí fázi životního cyklu výrobku a při uvedení výrobku na nový zahraniční trh se používá informativní reklama, která má za cíl upozornit spotřebitele, že na trh přichází nový výrobek či firma. Cílem je poskytnutí základních informací o užitných vlastnostech výrobku, popřípadě o jeho výhodách.

Reklamní cíle informativního druhu reklamy:

- Informovat trh o nových nebo inovovaných produktech a o možnostech nového využití.
- Informovat trh o změnách cen.
- Informovat a otevření nových obchodů.
- Vysvětlit, jak výrobek funguje.
- Poskytnout informace o nabízených službách.
- Napravit mylné představy o nabízeném zboží.
- Rozptýlit obavy spotřebitele z nákupu nového výrobku.

Z hlediska objektu komunikace lze rozlišit reklamu výrobkovou a institucionální. Cílem výrobkové reklamy je komerční komunikace, která vychází z marketingového mixu a měla by zvýraznit výhody výrobku nebo značky, vybudovat jeho určitou pozici v myslích spotřebitelů a odlišit výrobek od konkurence. Komerční reklama prezentuje informace o výrobku, ceně, místě prodeje, k čemuž se využívá reklama v televizi, tisková a venkovní reklama. Značka hraje mimořádnou úlohu.

Institucionální reklama vychází z dlouhodobé strategie firmy, jejím cílem je příznivé přijetí firmy veřejností i vlastními zaměstnanci. Institucionální reklama sděluje fakta objektivní (např. vstup firmy na trh, zvýšení podílu na trhu) i symbolická (tradice firmy, péče o životní prostředí). K nástrojům tohoto druhu reklamy patří PR a sponzoring.

Při definování podoby reklamní kampaně musí společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. zvážit následující faktory:

1. cíl reklamní kampaně
2. finanční možnosti
3. koncipování sdělení
4. volba médií
5. hodnotící kritéria pro výsledky kampaně

Sdělení reklamy je utvářeno předchozími rozhodnutími o zamýšleném cílovém trhu značky a o její hodnotové proklamaci. Výzvou je zdařilá tvůrčí prezentace hodnotové proklamace.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. využívá výrobkovou reklamu, jejíž cílem je zejména zvýšení image značky, odlišení výrobku od konkurence (automatizované i ruční produkce), ukázka tiskové reklamy je uvedena v příloze. Každá reklama firmy zdůrazňuje tradici její výroby a společným prvkem je i zmínka o provádění exkurzí ve výrobním závodě. Společnost reklamu v posledních letech nehradí finančními prostředky, ale prostřednictvím výměny za zboží, tzv. bartru. Jak vyplývá z tabulky 9, reklama byla pro firmu výhodná, výrobní náklady za poskytnuté zboží činily 410 000 Kč, přičemž hodnota získaného zápočtu činila celkem 985 000 Kč. Reklama umožnila oslovení různých cílových skupin. Cílová skupina se liší podle zaměření akce, rekrutuje se z řad stávajících i potenciálních zákazníků. Reklama na sportovních akcích, kam firma dodává poháry pro vítěze, měla oslovit návštěvníky a partnery akce z řad manažerů. Reklama probíhá výhradně v České republice, přestože některá sportovní klání měla mezinárodní charakter. Firma dále v tuzemsku realizuje tištěnou reklamu v časopisech různého zaměření. Cílovou skupinou venkovní reklamy na Václavském náměstí v Praze byli zejména turisté.

Z důvodu finanční náročnosti firma reklamu na zahraničních trzích vykonává pouze výjimečně, s ohledem na dostupné zdroje doporučuji aktivní vyhledávání možností využití bartru na zahraničních trzích, na které firma již vstoupila, nebo v blízké době hodlá vstoupit. Na základě spolupráce s firmou PP Agency proběhla v roce 2007 tištěná reklama v Rusku a v Izraeli, v roce 2008 v Anglii. Reklama byla financována opět formou výměny za zboží.

Tabulka 9 Reklama firmy – bartrové obchody pro rok 2007

Firma	Hodnota zápočtu	Výrobní náklady	Účel
S.H.S.A. Spastic Handicap	30 000	15 000	billboardy, tisk, reklama při uskutečněných akcích
C.O.T. media	35 000	25 000	billboardy, inzerce v časopisu C.O.T. zaměřeném na turistický ruch
M.I.P. Group	200 000	100 000	reklamní panely na sloupech na Václavském náměstí v Praze po celý rok 2007
ARS Production	100 000	50 000	reklama v časopisech
Victor s.r.o.	50 000	25 000	reklamní billboardy při Mistrovství Evropy v badmintonu
Markéta Grand Prix	30 000	15 000	reklama v tisku, billboardy na ploché dráze
Memoriál Tomička	30 000	15 000	reklama na ploché dráze
Časopis Moje generace +	60 000	30 000	reklamní strana v časopisu zaměřeném na lázeňství
PDJ Development	250 000	35 000	prezentace a reklama na golfových turnajích Family Cup, reklama v časopisech vydávaných nakladatelstvím SANOMA (TV duel, Květy)
Ostatní	200 000	100 000	
CELKEM	985 000	410 000	

Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Podpora prodeje

Podpora prodeje, neosobní forma komunikace, je krátkodobým podnětem k ovlivnění nákupního chování zákazníků, s cílem zvýšení prodejů firmy. Podle zaměření podpory prodeje lze rozlišit podporu prodeje zaměřenou na konečné spotřebitele, na firmy působící na průmyslovém trhu a na obchodní mezičlánky. Na trzích spotřebního zboží se z forem podpory prodeje uplatňují prezentace na výstavách a veletrzích, odborné semináře, speciální nabídky a drobné dárkové předměty.

Podpora prodeje firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. se zaměřuje převážně na konečné spotřebitele, probíhá v podnikové prodejně. Podle výzkumů se 50 až 70 % zákazníků prokoupi rozhodne přímo v prodejnách na základě momentálního impulzu²⁶. Cílem firmy je vzbudit tento impulz v podnikové prodejně využíváním poutačů, předváděním výrobků a hlavně ukázkou celého ručního procesu výroby skla v závodě v bezprostřední blízkosti prodejny. Návštěvníci sklárny obdrží také malý skleněný dárek.

V zahraničí firma uskutečnila několik prodejních výstav. V letech 2006 a 2007 se uskutečnila v prostorách Velvyslanectví České republiky prodejní výstava v Londýně.

26 Akce na prodejnách. Speciální příloha Strategie, 12.3.2001, s. 24, převzato z MACHKOVÁ, H.,: Mezinárodní marketing, Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2006, ISBN 80-247-1678-X, s. 191

Velvyslanectví v obou letech rozeslalo zhruba 500 pozvánek. K účasti byly pozvány zejména konzuláty a velvyslanectví ostatních zemí. Výstavy však nebyly z bezpečnostních důvodů (prostory velvyslanectví) přístupny široké veřejnosti.

V roce 2007 se konala v prostorách velvyslanectví v Berlíně výstava „Czech Trends – to nejlepší z České republiky“, kde se kromě firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. prezentoval český porcelán a hudební nástroje. Partnery projektu byly České centrum Berlin a Czech Tourism – Česká centrála cestovního ruchu. Výstavy se účastnily diplomatické kruhy v Berlíně. Velvyslanectví rozeslalo cca 1200 pozvánek potencionálním zákazníkům českých výrobců, především berlínské mezinárodní hotelerii.

Společnost využívá obchodní mezičlánky a prostředníky, avšak podpora prodeje na této úrovni neprobíhá. Společnost by se měla více zaměřit na obchodní mezičlánky. Cílem této podpory prodeje by bylo vymezení většího místa v regálech, umístění zboží na viditelné místo, umístění propagačních stojanů do prodejny se zbožím firmy RÜCKL atd.

Formou komunikace firmy je účast na výstavách a veletrzích. Série nápojového skla Engineering Collection byla vystavena v rámci Design Bloku 2006 a rovněž na výstavě Design week 2007 v Miláně v dubnu 2007. Poslední výstava proběhla v dubnu 2008 v Bruselu v rámci tamější prezentace Středočeského kraje. Zástupce firmy se pravidelně účastní veletrhu ve Frankfurt nad Mohanem. Firma se výstavy z důvodu finanční náročnosti aktivně neúčastní. Náklady na vlastní stánek se pohybují v závislosti na velikost a poloze mezi jedním a dvěma miliony korun. Průměrná cena činí zhruba 1,5 mil Kč. Zástupce firmy svou účastí získává informace o svých konkurentech a nových trendech, místo navíc slouží k setkání se zákazníky ze zámoří, z Japonska, Singapore nebo Číny, kteří se veletrhu rovněž účastní. Výstavy a veletrhy jsou nejen nástrojem podpory prodeje, ale hrají důležitou roli i při posilování firemní image a navazování obchodních kontaktů firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s..

Pro své zákazníky má firma připraveny různé druhy tištěných materiálů, které obsahují profil společnosti a nástin produkce. Fotodokumentace vzorkových kolekcí je zpracována na profesionální bázi, fotky jsou použity k prezentaci sortimentu na CD. Pro zákazníky jsou rovněž připraveny upomínkové předměty.

Public Relations

Public relations představují formu nepřímé komunikace, jejímž cílem je vytváření pozitivních vztahů veřejnosti k firmě, ovlivňovat názory veřejnosti, vytvářet pozitivní firemní image a minimalizovat následky nepříznivých událostí či pomluv a budovat firemní kulturu a identitu. Veřejnost zahrnuje podnikové okolí (zákazníci, dodavatelé, akcionáři, státní instituce) i vztahy uvnitř firmy (zaměstnanci). K dosažení žádoucího účinku musí být vztahy k veřejnosti dobře řízené, správně cílené a prováděné systematicky.

Většinu výdajů firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. na public relations tvoří opodstatněné investice, jejichž účelem je vytvořit pozitivní image podniku a rozšířit prodeje firmy na cílovém trhu. Na zahraničních trzích musí společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. často bojovat s nepřátelskými postoji veřejnosti vůči zahraničním společnostem. K hlavním PR aktivitám firmy patří komunikace s českými médii, příprava a publikování článků v časopisech a novinách, internetových článků, prezentace v televizi, zejména v České televizi (např. pořad Toulavá kamera). Ve sklárně vznikají umělecké trofeje – filmařská cena Český lev, cena Ferdinanda Peroutky nebo Křišťálové oko pro vítěze soutěže Czech Press Foto, ocenění Banka roku a Zaměstnavatel roku, ceny pro Prezidentskou kancelář, Úřad vlády, Magistrát hlavního města Prahy. Vítězové golfových nebo tenisových turnajů a řady dalších sportovních podniků dostávají poháry vyrobené společností RÜCKL. Firma je vybírána pro výrobu oficiálních státních darů. Sklo firmy vlastní prezident Václav Klaus, belgická královna Beatrix, anglická královna Alžběta II., švédská královská rodina či bývalý americký prezident Bill Clinton. Výroba státních darů je v současnosti jednou z mála PR aktivit, jejichž působení přesahuje hranice České republiky. Za public relations společnosti zodpovídá její prezident, Ing. Jiří Rückl.

K zajištění informačních služeb pro veřejnost, které by mělo přispět k vytváření dobrých vztahů se stávajícími i potencionálními zákazníky, je využívána internetová stránka společnosti: www.ruckl.cz. Stránka je kompletně přeložena do angličtiny, kromě novinek týkajících se společnosti obsahuje i řadu fotek z akcí, kterých se firma účastnila. Firma by měla více dbát na aktualizaci stránek. Společnost by s ohledem na finanční možnosti měla zvážit sponzoring a účast na veřejně prospěšných projektech v zahraničí. V rámci sponzoringu by firma poskytovala věcné dary pro sportovní, kulturní akce nebo pro neziskový sektor, za což by od příjemce požadovala určitou protislužbu, např. uvedení jména a loga společnosti v komunikačních materiálech sponzorované instituce. Firma by se měla intenzivněji věnovat získání publicity formou bezplatného umístění zprávy o firmě ve sdělovacích prostředcích.

Firma by zvláště na trzích vyspělých zemí měla spíše než do reklamy investovat do nezávislé publicity, která je považována za důvěryhodnější formu poskytnutí informací než ostatní placené formy.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. se zaměřuje na budování pozitivních vztahů s firemním okolím a dle mého názoru opomíná interní komunikaci se svými zaměstnanci. Zvýšení interní komunikace by přispěla k budování podnikové kultury. Firma by měla více využívat nástěnek a zvážit umístění speciální sekce na svých internetových stránkách, která by byla určena zaměstnancům a nahradila tak další, podstatně nákladnější formu interní komunikace, firemní časopis.

Přímý marketing

Přímý marketing zahrnuje všechny činnosti, které vytváří přímý kontakt s cílovými skupinami zákazníků. Cílové skupiny lze pomocí přímého marketingu oslovit rychleji a osobněji. Výhodou přímého marketingu je možnost okamžité reakce zákazníka na konkrétní nabídku a možnost budování vzájemných dlouhodobých pozitivních vztahů. Předpokladem úspěšného užití přímého marketingu je volba správného výrobku, správné cílové skupiny a správné formy dialogu.

Nejpoužívanější formou přímého marketingu firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. je osobní prodej, který je některými autory vyčleněn jako pátý nástroj komunikačního mixu.

Osobní prodej

Osobní prodej reprezentuje přímou formu komunikace, která je založena na budování osobního vztahu mezi prodávajícím a kupujícím. Cílem osobní komunikace je prodej výrobků a zároveň vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů se zákazníky. Podnik si nejdříve vytipuje potenciální zákazníky, získá o nich co nejvíce informací a poté je osloví se svou nabídkou. Průběh případného obchodního jednání záleží do značné míry na zvyklostech zahraniční země. Při jednání je nutné respektovat sociálně-kulturní odlišnosti zemí.

Přestože osobní prodej umožňuje přizpůsobit obsah i způsob sdělení momentální situaci i potencionálnímu zákazníkovi, jeho využití firmou RÜCKL CRYSTAL, a.s. bylo v minulosti spíše omezené i z toho důvodu, že náklady na komunikaci s jedním zahraničním zákazníkem jsou vyšší než u neosobních forem komunikace.

6.8 Realizace marketingu

Proces řízení marketingu po definování marketingového mixu pokračuje krokem realizace. Určený produkt se musí vyrobit, být oceněn, distribuován a propagován. Do tohoto procesu se zapojují všechny podnikové útvary. I přes dobrou marketingovou strategii může marketing selhat právě v realizační fázi. [8]

Výzvou pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. ve fázi realizace je zejména sladit hodnotu značky s hodnotou pro zákazníka a dosáhnout propojení mezi řízením produktu, prodejem a službami zákazníkům.

6.9 Kontrola marketingu

Kontrola je posledním krokem marketingového procesu. Úspěšnými podniky jsou ty, které se učí, shromažďují ohlasy trhu, hodnotí výsledky, provádí audity a korekce za účelem zlepšení své výkonnosti. Podnik tak může získat odpověď na otázku, proč se mu nedaří dosáhnout vytyčených cílů. [8]

Kontrola marketingu společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. probíhá na základě kontroly dosažení marketingových cílů vymezených v ročním plánu. Kontroluje se efektivnost podnikání, dosažená rentabilita a oprávněnost přijaté strategie, přičemž management se snaží zjistit příčiny odchylek od plánu a přijmout opatření vedoucí ke zmírnění rozdílů mezi cíly firmy na zahraničních trzích a skutečností. Ke kontrole realizace plánů se používají nástroje, ke kterým se řadí analýza prodeje, analýza tržního podílu, analýza marketingových výdajů ve vztahu k dosaženým prodejům a finanční analýza. Kontrola se snaží zjistit, zda firma k dosažení svých prodejních cílů nevynakládá více finančních prostředků, než je třeba.

6.10 SWOT analýza RÜCKL CRYSTAL, a.s.

SWOT analýza umožňuje ve zjednodušené a přehledné formě shrnout množství údajů získané prostřednictvím externí a interní analýzy. Na základě analýzy vnitřních podmínek firma identifikuje faktory, které mohou mít vliv na její budoucí úspěchy či nezdary.

Silné stránky přispívají k úspěšné činnosti podniku a pozitivně ovlivňují jeho prosperitu. Slabé stránky reprezentují omezení či nedostatky, které brání maximálně efektivnímu výkonu firmy. Jelikož příležitosti a ohrožení vyplývají z analýzy vnějšího prostředí podniku, podnik je nemůže svým konáním ovlivnit. Může je však rozpoznat a

přijmout opatření k jejich odvrácení či ke zmírnění jejich dopadů. Příležitosti a hrozby bývají úzce spjaty s činností konkurentů. Příležitosti znamenají potenciální možnosti podniku, při jejichž využití může podnik lépe zužítkovat disponibilní zdroje a dosáhnout vytyčených cílů. Hrozby představují překážky v okolí podniku, které ohrožují postavení a výkonnost podniku.

SWOT analýza slouží k posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami podniku a příležitostmi a ohroženími. Kombinací těchto složek vzniknou rozdílné varianty strategického chování firmy. Prvky SWOT analýzy je nutné chápat dynamicky a zvažovat alternativy jejich budoucího vývoje.

SWOT analýza firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s., jejíž poznatky podstatným způsobem ovlivňují volbu strategie firmy při vstupu na zahraniční trhy, je obsažena v následující tabulce.

Tabulka 10 SWOT analýza firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s.

Silné stránky ▪ Adaptabilita na široký sortiment výroby vysoké kvality, výroba velkých kusů výrobků ▪ Výhodná poloha z hlediska turistického ruchu, trasa Karlštejn, Křivoklát, blízkost letiště Praha Ruzyně ▪ Dlouhá tradice výroby ▪ Vysoká kvalita výrobků ▪ Flexibilita pracovníků ▪ Výrobní značka RÜCKL ▪ Disponování širokým sortimentem litinových a ocelových forem pro výrobu. ▪ Ochrana výrobků před konkurencí – uzavřený výrobní cyklus ▪ Vlastní design ▪ Nižší náklady na pracovní sílu ve srovnání se Západní Evropou ▪ Nové výrobní zařízení – tavící pec ▪ Osobní kontakty pana Ing. Jiřího Rückla ▪ Nákladová výhoda	Slabé stránky ▪ Nedostatek finančních prostředků ▪ Marketing ▪ Nedostatečné strojní vybavení, vysoká odepsanost ▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků kat. D ▪ Nízká produktivita práce ▪ Odborná izolovanost daná lokalitou firmy ▪ Omezené ubytovací kapacity podnikových bytů, nedostatek volných bytů ▪ Pomalá reakce na požadavky ▪ Nízká oddanost zaměstnanců ▪ Vztahy se zákazníky – zpoždění dodávek ▪ Nedostatečně diferencované produkty ▪ Konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům (nevybudovaná distribuční síť firmy) ▪ Slabá reputace značky v zahraničí ▪ Žádné nové technologie
Příležitosti ▪ Trend růstu podílu cestovního ruchu na HDP, Využití turismu v České republice ▪ Trend cestovat po republice ▪ Oživení poptávky po užitkovém skle ▪ Vybudování sítě prodejců ▪ Vylepšení image ▪ Zlepšení podmínek pro podnikání v ČR ▪ Zvýšení kapacity letiště Praha Ruzyně ▪ Rozvoj silniční sítě ▪ Rozvoj spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem ▪ Využívání finančních prostředků z domácích i zahraničních zdrojů na podporu malého a středního podnikání a rozvoje kraje ▪ Využití nových trhů – USA, VB, Japonsko	Ohrožení ▪ Rostoucí ceny energií ▪ Kurzové rozdíly ▪ Zvýšení ceny práce zavedením EUR ▪ Diskriminace podmínek tuzemských podnikatelů vůči zahraničním ▪ Zpomalení hospodářského růstu v ČR, Americe, Západní Evropě ▪ Nedostatek kvalifikované pracovní síly ▪ Nízká nezaměstnanost v lokalitě firmy, přetahování pracovníků zahraničními firmami, fluktuace zaměstnanců ▪ Import výrobků z Asie ▪ Nízký prodej výrobků na tuzemském trhu ▪ Vyřazení konkurence na tuzemském trhu, snížení odbytu suroviny na domácím trhu

Zdroj: vlastní ztvárnění

7 Potenciální obchodní partner – USA

Spojené státy americké jsou největším světovým vývozcem i dovozcem. Vzhledem k rozsahu amerického trhu, který je dán počtem obyvatel ve výši 301 mil.²⁷, síle hospodářství a objemu dovozu lze trh považovat za potenciální oblast pro vývoz všech sektorů. Trh USA má značnou absorpční schopnost ve všech komoditách spotřebního zboží, ke kterému se řadí produkce křišťálu. Spojené státy americké představují největší světový trh se sklem. Přestože oblast domácího skla není považována za zvláště perspektivní a nepředstavuje největší obchodní příležitosti, na základě konzultací s firmou jsem ke vstupu firmy na zahraniční trh vybrala trh americký, resp. trh státu Florida.

7.1 Situační analýza trhu

Před vstupem na nový trh je nezbytné, aby podnik realizoval následující kroky:

1. Zpracování základní analýzy trhu (vývoj poptávky, trendy, struktura dovozu).
2. Zpracování základní analýzy zahraničního podnikatelského prostředí (PEST analýza).
3. Stanovení tržních segmentů (typ zákazníka, sortiment vhodný pro tohoto zákazníka).
4. Uskutečnění základního cenového průzkumu.
5. Monitoring konkurence a možných přístupů k distribučním kanálům.

Cílem situační analýzy trhu je stanovení relativně úplných informací o novém trhu. Analýza určuje možné postavení společnosti na trhu s ohledem na její obchodní možnosti a příležitosti, ale také bariéry vstupu na trh, možná rizika, ohrožení, ať již ze strany státu nebo konkurence. Analýza trhu v daném odvětví a z ní vyplývající atraktivita trhu jsou základem strategických rozhodnutí. Atraktivita trhu určuje rozsah příležitostí, které bude mít podnik potenciálně k dispozici.

Pečlivý výběr tržních příležitostí a příprava finančních odhadů, založených na navržené strategii a naznačujících, zda návratnost odpovídá finančním cílům podniku, patří k úkolům oddělení marketingu společnosti.

27 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000804/>

Vznik tržních příležitostí umožňují následující situace: [8]

1. Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek.
2. Nabídka existujících výrobků novým způsobem.
3. Nabídka nového výrobku.

Tržní příležitost je oblast potřeby a zájmu kupujících, v níž existuje vysoká pravděpodobnost, že tím, že tuto potřebu podnik uspokojí, dosáhne zisku. Přitažlivost tržní příležitosti je mimo jiné závislá na množství potencionálních kupujících, na jejich kupní síle, ochotě nakupovat. Tržní příležitost existuje, pokud se podniku podaří identifikovat dostatečně velkou skupinu lidí, jejichž potřeby zůstávají neuspokojeny. [8]

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. by při vstupu na nové trhy měla analyzovat zejména vývoj trhu, který je jedním z určujících faktorů pro následnou volbu strategie vstupu na trh. Součástí analýzy trhu jsou údaje o jeho velikosti a růstu, míře dosahovaného zisku v odvětví, informace o úrovni nabídky, o snadnosti vstupu na trh, ale i výstupu s ohledem na finanční možnosti podniku, o současné i potenciální intenzitě konkurence, míře státní regulace, rizicích trhu, technologické náročnosti atd.

Před konečným rozhodnutím ohledně vstupu na zahraniční trh podnik musí co nejlépe poznat problematiku a specifika daného trhu a snížit riziko, které každý vstup na trh nevyhnutelně provází, na minimum. Jedná se o zjištění a následnou analýzu co největšího množství informací o trhu.

V této fázi výzkumu se jedná o:

- porozumění prostředí zahraničního trhu
- identifikaci příležitostí a hrozeb, se kterými se podnik může na zahraničním trhu setkat

7.2 PEST analýza amerického trhu

Před vstupem podniku na zahraniční trh musí firma provést řadu analýz, které se stanou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, podnik musí vyhodnotit rizika, která jsou se vstupem spojena. K základním nástrojům analýzy mezinárodního makroprostředí patří PEST analýza, tedy analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, sociálního a kulturního prostředí a analýza technologického prostředí.

7.2.1 Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí patří mezi základní faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na určitý zahraniční trh a jakou formu při vstupu na trh zvolí. [10]

Spojené státy jsou federální republikou, kterou tvoří 50 států a District of Columbia. Prezidentem je od 20. 1. 2001 George W. Bush, v listopadu 2008 bude zvolen nový prezident, kandidát jedné ze dvou největších stran, které dominují americké politice – Republikánské strany nebo Demokratické strany. Členové těchto dvou stran drží většinu volených úřadů v celé zemi na federální, státní i místní úrovni.

Dovoz skla není ve valné většině případů zatížen regulacemi nebo restrikcemi. Omezení existuje u dovozu sklářských výrobků určených ke konzumaci potravin a nápojů a spočívá ve stanovení maximálního obsahu olova a kadmia, a sice na základě výzkumu vlivu obsahu olova na výskyt rakoviny. Povolené hodnoty jsou stanoveny v zákoně Federal Food Drug Cosmetic Act. Regulačním orgánem je FDA (Food and Drug Administration), který je součástí Ministerstva zdravotnictví. Následující tabulka ukazuje maximální povolené hodnoty obsahu olova v jednotlivých sklářských produktech určených k požívání potravy. Mnoho amerických odběratelů vyžaduje po dovozcích potvrzení o množství olova i u sklářských komodit, které nepříjdou do přímého styku s potravinami či nápoji.

Lobby producentů sodnodraselného skla přispělo k tomu, že na skleněných výrobcích obsahujících olovo musí být varování o tomto obsahu, zejména v Kalifornii. Firma Waterford distribuuje zboží vyrobené ve sklárně na americký trh, proto by současné zákony neměly představovat významnější omezení. Naproti tomu soudobý trend zdravého životního stylu by mohl odradit část spotřebitelů.

Tabulka 11 Maximální hodnota olova v produktech k požívání potravy

Druh zboží	Specifikace	Maximální obsah olova
Sklo ploché		3δ/ml
Skleničky, poháry		0,5δ/240ml
Nádobí	do obsahu 1,5 l	1δ/ml
	nad obsah 1,5 l	2δ/ml

Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí. Informace pro české exportéry: Trh skla v USA. [on-line]. [cit. 2008-5-13] www.mzv.cz/servis/soubor.asp?id=12456

Poznámka: δ = mikrogram

Dovozní režim Spojených států se řídí zákonem „Tariff Act of 1930“²⁸, který stanovuje obecné podmínky zahraničního obchodu a pravidla výpočtu cla. Dále je v platnosti řada dílčích zákonů, které dovoz některých druhů zboží komplikují, k čemuž jsou využívány jak tarifní i netarifní překážky obchodu.

Navzdory poměrně nízké úrovni cla si americký celní sazebník zachovává u řady položek, ke kterým patří i skleněné zboží, relativně vyšší celní sazby než v EU. Po vstupu ČR do EU a z toho vyplývající ztráty výhody vývozu do USA na základě preferenčního celního režimu GSP byl negativně ovlivněn i vývoz domácenského skla a dalších skleněných výrobků. Dovozní sazba daně činí 6%, podrobnosti viz příloha 5. Sklo a skleněné výrobky patří mezi položky s poměrně jednoduchým dovozním režimem, nejsou zatíženy ochranným clem.

Po vstupu do Evropské unie považují USA Českou republiku za standardního obchodního partnera. ČR vstupem získala větší důvěryhodnost u americké firemní sféry.

7.2.2 Ekonomické prostředí

V rámci analýzy ekonomického prostředí by měl podnik zkoumat hospodářskou politiku vlády, zahraničněobchodní politiku, kurzovou politiku a politiku ve vztahu k zahraničním investorům a dále vývoj makroekonomických ukazatelů.

Růst HDP Spojených států v závěru roku 2007 zpomalil. Za rok 2007 dosáhl růst 2,2 %, avšak ve 4. čtvrtletí vzrostla americká ekonomika pouze o 0,6 %, nejméně od roku 2002²⁹. V prvním čtvrtletí 2008 ekonomika vzrostla o 0,9 %. Růst byl vyšší než se předpokládalo, a sice díky nižší poptávce po zahraničním zbožím a růstu investic do nebytové výstavby.

Spojené státy jsou na pokraji recese. Příčinou poklesu tempa růstu HDP jsou problémy na trhu bydlení. Ceny nemovitostí klesají a ovlivňují úvěrový trh. Výsledkem bylo zpřísnění podmínek pro poskytování půjček, což zhoršilo situaci některých podniků a následně vyústilo v pokles pracovních míst a zvýšení nezaměstnanosti.

28 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-zahranicni-obchod-zeme/6/1000804/>

29 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

Z hlediska růstu HDP v roce 2008 by mělo být nejslabší druhé čtvrtletí, ve třetím čtvrtletí se čeká oživení růstu až na 2,2 % z důvodu snížení úroků centrální bankou FED a úlevám na dani schválených vládou, jež by měly podpořit spotřební výdaje³⁰.

Tabulka 12 Makroekonomické ukazatele USA

	2003	2004	2005	2006	2007
HDP (v mld. USD)	10960,8	11712,5	12455,8	13246,6	13841,3
Přírůstek (% , stálé ceny)	3,0	3,6	3,1	2,9	2,2
Přírůstek (% , běž. ceny)	4,8	6,8	6,4	6,1	4,9
HDP na hlavu (USD)	38 095	40 042	42 095	44 155	45 993
Inflace (%)	1,9	2,7	3,4	2,5	4,1
Nezaměstnanost (%)	6,0	5,5	4,9	4,5	5,0
Směnný kurs Kč/USD (roční průměr)	28,23	25,7	23,96	22,61	20,31

Zdroj: Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11]
<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

Výdaje spotřebitelů, které se na tvorbě amerického hrubého produktu podílejí více než dvěma třetinami, se zvýšily v prvním čtvrtletí 2008 o jedno procento, přesto byly nejnižší od recese v roce 2001³¹ a v žádném případě nesvádí k optimismu. Spotřebitelé omezují své výdaje v oblasti každodenních výdajů (vyjma jídla) i při nákupu zboží dlouhodobější spotřeby zejména kvůli vysokým cenám energií a potravin. Vyšší výdaje na tyto dvě položky způsobují, že mají méně peněz na nákup dalšího zboží. Krize na úvěrových trzích zhoršila přístup k financování nákupu velkých položek. Na osobní spotřebu má stále větší vliv krize na bankovním trhu, přibývá nesplacených úvěrů nejen u hypoték, ale i na kreditních kartách, jimiž běžný americký spotřebitel kryje svou spotřebu. Za rok 2007 tržby rostly o 4,1 %, nejpomalejším tempem za pět let. Dalším faktorem mající vliv na spotřební výdaje je pokles počtu pracovních míst, dále klesající cena nemovitostí a celková nejistota. Výsledky šetření tzv. indexu spotřebitelské důvěry v dubnu 2008 hovoří o nejhorším výsledku od počátku 80. let. Ke spotřebitelské důvěře jistě nepřispívá přetrvávající válka v Iráku.

Schodek zahraničního obchodu klesl v roce 2007 díky rekordnímu exportu, a sice poprvé od roku 2001. Vzestup amerického exportu je podpořen světovým ekonomickým růstem a historicky nízkou směnnou hodnotou USD. Za celý rok 2007 se hodnota exportu zvýšila o 12,2 % na rekordních 1,62 bilionu USD³². Ke zhoršování bilance přispívá dovoz ropy, jejíž ceny od roku 2002 prudce vzrostly z ceny 20 dolarů za barel na 100 dolarů.

30 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

31 Roční objem výdajů amerických spotřebitelů se pohybuje kolem 8,5 bil. USD. Zdroj: Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

32 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

Hodnota dovozu stoupla, i přes oslabení americké ekonomiky na konci roku 2007, o 5,9 % na 2,34 bilionu dolarů. Obchodní bilance USA je tradičně tvořena deficitem v obchodu se zbožím a přebytkem v obchodu se službami. Dovoz zboží a služeb se v prvním čtvrtletí 2008 snížil o 2,6 %, vývoz vzrostl za stejné období o 2,8 %.

Inflace byla ve Spojených státech v roce 2007 nejvyšší za posledních 17 let, hlavní příčinou byl růst cen energií a potravin. Inflace očištěná o kolísavé ceny energií a potravin činila pouze 2,4 %. Ceny potravin vzrostly během roku 2007 o 4,9 % a ceny energií dokonce o 17,4 % (nejvyšší tempa od roku 1990)³³. Inflace spotřebitelských cen za první čtvrtletí 2008 dosáhla 4 %. Nárůst táhly opět ceny energií.

Míra nezaměstnanosti ve Spojených státech stoupla v prosinci 2007 na 5 %, tato hodnota byla nejvyšší od listopadu 2005, kdy na ekonomiku dolehly následky hurikánů. Vývoj zaměstnanosti potvrzuje zpomalování růstu ekonomiky. V prvních dvou měsících roku 2008 klesla míra nezaměstnanosti na 4,8 %, ale v ekonomice ubylo 148 tisíc pracovních míst³⁴. Situace poklesu míry nezaměstnanosti a současného úbytku pracovních míst byla vyvolána skutečností, že část nezaměstnaných přestala hledat práci a nefigurovala již mezi uchazeči o ní. Následující vývoj na trhu práce určí další osud americké ekonomiky.

Predikce dalšího vývoje ekonomického prostředí USA

Spojené státy stojí před hrozbou recese. Finanční systém na celém světě doplácí na nepříznivé dopady americké úvěrové krize, která se objevila jako konsekvence problémů v části hypotečního trhu. Krize na trhu bydlení se začala přelévat do spotřebních výdajů, investic a na trh práce. Výdaje spotřebitelů se však stále zvyšují, přestože je složitější získat úvěr. Podporou hospodářského růstu ze strany FED by bylo snížení úroků, které však působí proinflačně, protože bývá provázáno poklesem kurzu měny. Pokles kurzu se projevuje v oživeném turistickém ruchu a vývozu. Zahraniční poptávka by měla z části kompenzovat vliv poklesu na trhu bydlení. Kvůli úvěrové krizi se patrně sníží tempo růstu celosvětové ekonomiky. Způsob, jakým se bude americký trh schopen vypořádat s rostoucími cenami energií, je klíčový pro výhled růstu ekonomiky USA. Podle FED je růst cen energií jedním ze tří faktorů, které mohou znamenat pro ekonomiku USA ohrožení. Dalšími faktory jsou intenzivnější tlak na zvýšení mezd a případný růst dlouhodobých úrokových sazeb.

33 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

34 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

7.2.3 Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou důležitými faktory, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie.

Spojené státy překročily hranici 300 milionů obyvatel. Úředním jazykem je angličtina. Nejrozšířenějším druhým jazykem je španělština, kterou jako mateřský jazyk uvádí 10,7 % populace. Populační růst je 0,894 %³⁵, což je v porovnání s EU celkem vysoké číslo. Populace USA je velmi rozmanitá, což je dáno tradičně vysokou imigrací. Dnešní imigranti přichází zejména z Latinské Ameriky (Mexiko, Kuba, Portoriko) a z Asie. Podle míry otevřenosti se USA řadí k zemím s otevřenou kulturou, která je typická snahou o jasné vyjadřování názorů a maximální kodifikaci informací.

Společnost USA je etnicky různorodá, běloši tvoří 81,7 % obyvatelstva, 12,9 % afroameričané, 4,2 % Asiaté, indiáni a Inuité 1 %, zbytek tvoří jiná nebo více ras³⁶. V číslech je zahrnuto 14,5 % těch, kteří se považují za jednu z těchto etnických skupin a zároveň za Hispánce, Latinoameričany, nebo španělsky mluvící obyvatele. Nejrychleji rostoucí skupinou jsou obyvatelé hispánského původu z důvodu imigrace i vysoké porodnosti. Mexičané obývají hlavně jihozápad a západ USA, Portoričané severovýchod a Kubánci Floridu. Otevřená společnost usnadňuje zapojení do oblasti podnikání.

Muži tvoří 48,5 % populace, ženy 51,5 %. Zhruba dvaceti procentům Američanům je méně než 14 let, 67,2 % jsou starší 15 let a starších 65 let je 12,6 %³⁷. Přes 70% populace USA bydlí ve vlastním domě.

Obchodní etiketa je založena na hodnotách americké otevřené společnosti: svoboda a demokracie, volná soutěž, svoboda jednotlivce a rozvoj jeho osobnosti, příslušnost jednotlivce k sociální skupině (rodina, náboženská skupina, místní komunita), individualismus, spoléhání na vlastní schopnosti, osobní iniciativa, rovnocennost mezi lidmi a spravedlivé zacházení. Převažuje sklon k racionálnímu až pragmatickému uvažování.

35 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

36 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

37 Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>

Zákazníci ve vztahu k uznávaným hodnotám a jejich rozdíly

Američtí spotřebitelé se dají rozdělit do následujících skupin: [11]

- Poválečná generace (narození 1928–1945) tvoří 21 % populace. Jsou přizpůsobiví, stabilní, vyznávají rodinu a americký sen.
- Starší generace pracujících (narození 1946–1954) tvoří 14 % populace. Mají potřebu prezentovat své sociální a osobní postavení, chrání si svůj idealismus, respektují své zdraví, životní kondici a svůj věk.
- Mladší část pracujících (narození 1955–1965) tvoří 22 % populace. Osamělí individualisté, jsou cyničtí a nedůvěřují vládě. Respektují své zdraví, životní kondici a rodinné závazky.
- Generace X (narození 1966–1976) tvoří 19 % populace. Vyznávají volnost a nezávislost, snaží se o kvalitní život, jsou cyničtí k budoucnosti.
- Generace N (narození 1977–1984) tvoří 12 % populace. Doufají v dobrou budoucnost, jsou to týmoví hráči, respektují individualismus a instituce, tolerují rozdíly, jsou přizpůsobiví, protože „změna je život“.

7.2.4 Technologické prostředí

Marketingové strategie na zahraničních trzích do značné míry ovlivňuje technologické prostředí. Technologické prostředí uvádí technickou vyspělost země a možnost využití jejího vědeckého potenciálu.

Spojené státy dlouhodobě investují nejvíce finančních zdrojů do oblasti výzkumu a vývoje a rozvoje moderních technologií. Moderní technologie usnadňují výzkum trhu, který je zásadní pro rozvoj mezinárodního marketingu. USA se nachází na špici co do počtu přihlašovaných patentů.

Spojené státy se vyznačují nárůstem elektronického obchodování, které se rozšířilo nejen do oblasti prodeje spotřebního zboží (B2B), ale i do oblasti mezifirmních obchodů (B2C). Díky internetu mohou zákazníci vyhledávat firemní nabídky a v některých případech ovlivňovat nákupní podmínky (C2B). [10] Američtí spotřebitelé nakupují přes Internet zboží v hodnotě 200 miliard USD za rok.

Technologické procesy sklářského průmyslu USA ovlivňuje ministerstvo pro energetiku (U.S. Department of Energy)³⁸, zejména snahou o snížení energetické náročnosti procesu výroby skla. Ministerstvo iniciuje podporu výzkumu a vývoje tavicích zařízení, neboť 15–20 % nákladů na energii pramení ze spotřeby právě tavicího zařízení. Úsilí je v souladu s vládní snahou snížit množství dovozů ropy do USA.

Technologické prostředí mění trh skla USA. Při výrobě plochého skla se inovace technologie soustředily na kódování skel s nízkou hladinou E (coding of Low-E Glass), která minimalizuje průtok slunečních paprsků a zabraňuje prostupu teploty. Technologie výroby plovoucího skla se také mění. Hlavním představitelem technologických změn je firma Pilkington³⁹.

7.3 PEST analýza státu Florida

Stát Florida zaujímá poloostrov Florida na jihovýchodě USA a část pobřežní nížiny Mexického zálivu. Florida je 19. největší světovou ekonomikou, v tomto státě USA žilo v roce 2006 přes 18 milionů obyvatel, což je o 13 % více než v roce 2000⁴⁰. Florida je druhým nejrychleji rostoucím státem USA díky velké poptávce po práci, subtropickému a tropickému klimatu a relativně nízkým nákladům na bydlení. Na Floridu se stěhují především starší lidé.

Hlavním městem Floridy je Tallahassee, největším městem je Jacksonville s více než sedmi sty tisíci obyvatel. Významný je jeho přístav, známý jako JAXPORT. Umístění přístavu na křižovatce tří hlavních železnic (CSX, Norfolk Southern a Florida East Coast Railway) a tří dálnic (I-95, I-10 a I-75) umožňuje relativně snadnou, rychlou a levnou přepravu z přístavu po celém státě. Sever Floridy je zemědělský, méně osídlený a průměrný příjem je zde nižší než ve středu a na jihu země. Obyvatelé pásu mezi městy Daytona Beach a Tampou jsou zaměstnáni v technologicky náročných odvětvích, což se odráží na jejich vyšším průměrném příjmu. Ve středu a na jihu Floridy se nachází více obchodních center.

38 U.S. Department of Energy. Glass Industry of the Future. [on-line]. [cit. 2008-18-5]
http://www1.eere.energy.gov/industry/about/pdfs/glass_fy2004.pdf

39 Ministerstvo zahraničních věcí. Informace pro české exportéry: Trh skla v USA. [on-line]. [cit. 2008-5-13]
www.mzv.cz/servis/soubor.asp?id=12456

40 FedStats. USA MapStats. [cit. 2008-20-5] Florida. <http://www.fedstats.gov/qf/states/12000.html>

Tabulka 13 PEST analýza státu Florida

Politické prostředí ▪ Zdanění dovozu ▪ Americké zákony posuzující obsah olova ve skle ▪ Válka v Iráku ▪ Politická stabilita ▪ Propracovaný právní rámec a zavedené zvyklosti podnikání ▪ Institucionální zásah vlády (kromě příslušné legislativy) do firemních obchodních vztahů je nepřipustný ▪ Vízový režim ztěžuje reakci na potřeby amerického trhu	Ekonomické prostředí ▪ Zpomalení americké ekonomiky ▪ Nedůvěřivost k zahraničnímu zboží, upřednostňování domácího zboží ▪ Pokles kurzu USD ▪ Pokles spotřebních výdajů ▪ Nejvyšší počet zabavených domů v důsledku nesplacení hypotečního dluhu v USA ▪ Vysoce rozvinutý trh, ustálené prostředí pro podnikání, obchod a investice ▪ Neomezený potenciál růstu českého exportu
Sociální a kulturní prostředí ▪ Zásadou obchodního vztahu je poctivost, fair play, slušné jednání, vstřícnost, respekt ▪ Trend stravování mimo domov ▪ 51,2 % obyvatel jsou ženy ▪ 20,5 % populace je hispánského původu, 16,5 % afroameričanů ▪ Vysoký růst obyvatel – 13,2 % v letech 2000–2006 ▪ Vysoké procento lidí vlastnicích domů – 70,1 % ▪ 22,3 % obyvatel starších 25 let má bakalářský titul ▪ 16,8 % obyvatel je starší 65 let ▪ Průměrný osobní příjem 34 000 USD/rok ▪ Nákupní centra v Miami, Orlando, Tampa ▪ Ročně otevřeno 1000 golfových kurzů	Technologické prostředí ▪ Starost o životní prostředí ▪ Silná infrastruktura, 14 přístavů, 19 letišť ▪ Dopravní zácpy v Miami, Orgando ▪ Nařízení Ministerstva pro energetiku ▪ Vysoké investice do inovace technologií

Zdroj: FedStats. USA MapStats. [cit. 2008-20-5] Florida. <http://www.fedstats.gov/qf/states/12000.html>, vlastní ztvárnění

7.4 Vývoj trhu skla v USA

Sklářský průmysl lze rozdělit do tří kategorií: sodnodraselné sklo, křišťál a žaruvzdorné sklo. V Harmonizovaném celním sazebníku (HTS)⁴¹ je pro sklo vymezeno 20 titulů, které obsahují podtituly. Sklo stolní a domáckenské, skleněné výrobky pro kuchyň, stolování, toalety, kanceláře a vnitřní dekoraci je vedeno pod identifikačním číslem 7013.

USA mají celosvětově největší podíl na dovozu skla. Vývoj dovozu je specifický dle jednotlivých položek. Hodnotově nejvýznamnější dováženou položkou je položka 7013 (stolní a domáckenské sklo). Uvedená položka je zároveň nejvýznamnější vývozní položkou ČR. Hodnota dovozu olovnatého křišťálu do USA činila v roce 2006 254 mil. USD.

41 United States International Trade Commission. Harmonized Tariff Schedule of the United States (2008) (Rev. 2) [on-line]. [cit. 2008-3-13] <http://hotdocs.usitc.gov/docs/tata/hts/bychapter/0802c70.pdf>

Tabulka 14 Vývozní položka 7013 z ČR do USA 2003–2005 v tis. USD

Kód	Nomenklatura HS	2003	2004	2005*
7 013	Sklo stolní, domáckenské, kuchyňské, zboží toaletní, kancelářské ap.	45 977	42 666	61 247

Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí. Informace pro české exportéry: Trh skla v USA. [on-line]. [cit. 2008-5-13] www.mzv.cz/servis/soubor.asp?id=12456

Poznámka: *Údaje dle odhadu MPO

Vývoj poptávky na trhu skla je nutné posoudit dle jednotlivých sklářských komodit, které mají různé cílové skupiny zákazníků. Vývoj komoditní poptávky je odrazem vývoje americké ekonomiky. Vzhledem k příznivému vývoji ekonomické situace v USA v minulých letech narostla poptávka po komoditách vyšší cenové kategorie (umělecké broušené sklo, kvalitní stolní sklo s vyšší cenou). Na druhou stranu došlo v posledních letech ke změně vkusu amerických spotřebitelů, popularitu získalo sklo čistých linií lehčího dekoru, které se hodí ke každodennímu použití. Zákazníci začali domáckenské sklo řadit mezi módní zboží, které rychle zastarává. V důsledku tohoto trendu došlo k poklesu poptávky po ručně broušeném křišťálu ve prospěch levnějšího sodnodraselného skla, které má jednodušší design a lehký, případně žádný dekor, viz tabulka. Přesto stále existují zákazníci, kteří vyžadují ručně broušený křišťál.

Tabulka 15 Rozbor dovozů křišťálu na trh USA v letech 1999–2006 v mil. USD

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sortiment dárkového zboží	287	275	232	226	214	214	205	173
Sortiment kalíškoviny	142	134	101	106	104	108	100	81
Olovnatý křišťál celkem	429	409	333	332	318	322	305	254
Změna v %	13%	-5%	-18%	-	-4%	2%	-5%	-17%

Zdroj: MAHER, T.: Budoucnost olovnatého křišťálu ve vztahu ke spotřebitelským produktům na trhu Spojených států (USA), ICF, New York, 2007

U olovnatého křišťálu je patrný pokles prodejů do USA dárkového zboží i kalíškoviny. Od roku 1999 docházelo k poklesu hodnoty dovozu olovnatého křišťálu do USA, zejména u dárkového zboží. Pouze v roce 2004 došlo k meziročnímu zvýšení o 2 %. Za posledních 20 let však rostl trh olovnatého křišťálu v průměru o 2,4 % ročně⁴². U sodnodraselného skla sortimentu dárkového zboží lze přes vzestupný výkyv uprostřed sledovaného období hovořit o poklesu prodejů, v sortimentu kalíškoviny o stálém nárůstu.

Tabulka 16 Porovnání prodejů kalíškoviny a dárkového zboží křišťálu a sodnodraselného skla 1995–2005 v mil. USD

42 MAHER, T.: Budoucnost olovnatého křišťálu ve vztahu ke spotřebitelským produktům na trhu Spojených států (USA), ICF, New York, 2007

	1995	1997	1999	2001	2003	2005
Olovnatý křišťál – dárkové zboží	247	249	255	230	210	205
Sodnodraselné sklo – dárkové zboží	344	425	485	510	360	356
Olovnatý křišťál – kalíškovina	98	150	142	105	107	100
Sodnodraselné sklo – kalíškovina	80	102	138	122	175	178

Zdroj: MAHER, T.: Budoucnost olovnatého křišťálu ve vztahu ke spotřebitelským produktům na trhu Spojených států (USA), ICF, New York, 2007

Mezi pět největších vývozců skla do USA patří Čína, Mexiko, Kanada, Japonsko, Německo a Francie. Trh domácího skla USA patří mezi zralé, dominuje mu několik firem: Lenox, Noritake, Waterford Wedgwood a Mikasa, což jsou současně s firmami Lalique, Riedel a Crystal Art USA největší konkurenti firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. na americkém trhu. Na trhu však působí dalších 50 až 75 malých a středních firem, všichni musí čelit zostrující se konkurenci ze zemí s levnější pracovní silou a změně vkusu amerických spotřebitelů, i četným akvizicím, které na trhu v posledních letech proběhly. Sklářský průmysl se nachází převážně ve státech Pensylvánie, Západní Virginie, Ohio a Indiana, většina výroby je automatická. Ruční výroba se podílí zhruba z 15 % na produkci sklářského průmyslu, přestože v posledních letech její obliba nepatrně stoupla. Výrobci se snaží reagovat na trendy na trhu a uvedli méně formální řady nápojového skla a zlehčili dekor, nebo zlevnili svou současnou produkci skla formálního charakteru. Spotřebitelé upřednostňují sestavení setu nápojového skla podle vlastních představ na místo zakoupení celé kolekce. Výrobci proto prodávají soupravy po dvou kusech nebo po jednom.

Trh sklářských komodit domácího skla začínají výrazně ovlivňovat světoznámé designérské firmy. Stolní a domácí sklo se často prodává pod obchodními značkami známých designérských firem (např. Ralph Lauren, Tiffany, Calvin Klein). Firmy rozšířily své dřívější působení se převážně v oděvním průmyslu a v jejich prodejní síti se začalo objevovat také sklo. Sklo firmy sami neprodukují, ale nechávají ho vyrábět dle vlastních designérských návrhů a následně prodávají pod vlastním obchodními značkami ve své prodejní síti.

Způsob prodeje skla je závislý na konkrétní sklářské komoditě a jejím případném dalším použití. Trh skla se z hlediska metod prodeje mění. Velký nárůst zaznamenal prodej přes Internet. Řada firem používá výhradně tuto prodejní formu. Metoda on-line shoppingu je využívána i jako podpora vlastní prodejní sítě. V budoucnu se čeká další vzestup internetových prodejů. Stolní a domácí sklo se prodává převážně ve specializovaných obchodech, stav prodejů v těchto obchodech je setrvalý, a rovněž prostřednictvím obchodních domů. Mezi největší řetězce obchodních domů patří J.C. Penny, Macy's, Sears, Service

Merchandise, Bloomingdale's. Bloomingdale's prodává sklo obchodních značek Lenox (USA), Miller Rogaska (Slovinsko), Ralph Lauren (USA), Tiffany (USA) a Waterford (Irsko) a mnoha dalších⁴³. Lze konstatovat trvalý pokles prodejů v obchodních domech. Řetězce však prodávají své zboží i přes Internet na svých internetových stránkách. U některých firem se tato forma prodeje podílí z 50 % na celkových tržbách (např. Lenox, Dansk). České sklo se v obchodních domech objevuje spíše výjimečně pod obchodními značkami českých výrobců či vývozců. Česká produkce je prodávána pod obchodními značkami významných designérských či výrobních firem (např. Lenox, Dansk, Waterford a Block). Pod obchodní značkou českých výrobců se sklo prodává obzvláště v prodejních sítích nižší cenové kategorie (např. Marshall's, Target). Mezi nejvíce rozšířené obchodní značky stolního a domáckého skla na americkém trhu patří Lenox, Dansk a Waterford. Tabulka v příloze 6 ukazuje přehled obchodních značek skla v některých prodejních řetězcích a vybrané ceny.

7.5 SWOT analýza firmy na americkém trhu

Před volbou formy vstupu na trh je důležitá identifikace silných a slabých stránek nejen společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s., ale i výrobků společnosti, a jejich vliv na příležitosti a ohrožení podniku.

Tabulka 17 SWOT analýza RÜCKL CRYSTAL, a.s. na americkém trhu

Silné stránky ▪ Šířka sortimentu ▪ Pověst českého skla ▪ Reputace značky na evropském, asijském trhu ▪ Zkušenosti na zahraničních trzích ▪ Možnost využití přístavu Jacksonville	Slabé stránky ▪ Luxusní produkt ▪ Žádná reputace ▪ Partnerství s Waterford ▪ Úroveň webové stránky
Příležitosti ▪ Růst průměrného příjmu obyvatel Floridy ▪ Růst průměrného věku, vysoký počet obyvatel důchodového věku ▪ Rozsah a objem trhu ▪ Rostoucí popularita využití křišťálu na svatbách ▪ Rostoucí obliba pití vína ▪ Dodávka do restaurací	Ohrožení ▪ Konkurence ▪ Zvyšující se dovoz skla z Číny ▪ Hypoteční krize ▪ Pokles dovozů olovnatého křišťálu ▪ Zpomalení americké ekonomiky ▪ Malá oblíbenost křišťálu u mladší generace

Zdroj: vlastní ztvárnění

⁴³ Bloomingdales. Crystal Stemware. Cut. [on-line]. [cit. 2008-18-5]
http://www1.bloomingdales.com/catalog/index.ognc?CategoryID=8302&ViewAll=Y&page=all&Size=NOSELECTION&PageID=8302*1*24*-1*-1*Y

Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. díky svému širokému sortimentu může vstoupit na několik tržních segmentů. Luxusní charakter produkce je spojen s vyšší cenou, což se v době hypoteční krize jeví jako slabá stránka. Američtí spotřebitelé mají tendenci křišťál vystavovat ve svých domovech a používat ho jen při zvláštních příležitostech, např. svatbách nebo výročích, na rozdíl od Evropy, kde je jeho použití častější. Trend stravování v restauracích dále snižuje příležitosti k použití křišťálu. Na druhé straně tento trend představuje příležitost k dodávce zboží do restaurací vyšší cenové úrovně. Značka RÜCKL CRYSTAL je v USA neznámá, neboť spolupráce s firmou Waterford sice umožnila přítomnost výrobků české sklárny v mnoha obchodech po celých státech, ale prodej probíhá pod cizí značkou.

Rostoucí počet lidí v důchodovém věku z důvodu stárnutí populace i přistěhovalectví obyvatel vyššího věku představuje pro firmu příležitost, starší zákazníci jsou cílovou skupinou firmy, nakupují křišťál jako dar svým dětem a vnoučatům. Procentuální rozdělení amerických spotřebitelů, kteří nakupují skleněné výrobky obsahuje tabulka 18.

Tabulka 18 Američtí spotřebitelé nakupující skleněné výrobky podle věku v %

18–34 let	37,30%
34–54 let	55,60%
Ostatní	7,10%

Zdroj: Euromonitor International. Glassware in the USA. [on-line]. [cit. 2007-11-25]
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=206&PageID=719&cached=false&space=CommunityPage>

Rostoucí průměrný příjem obyvatelstva umožňuje více utrácet za spotřební věci luxusnějšího charakteru. Rostoucí obliba svateb rovněž představuje příležitost, neboť křišťál je vhodným svatebním darem. Páry si navíc mohou pronajmout křišťál na svatební hostinu. Ohrožením je malá obliba křišťálu u mladší generace, kterou podporuje skutečnost, že výrobky nelze umývat v myčce na nádobí. Velká část nákupů křišťálu je spojena s koupí nového domu, proto představuje hypoteční krize pro firmu ohrožení.

7.6 SWOT analýza produktové řady na americkém trhu

Rozmanitost dekorů firmě umožňuje širší vstup na cílový trh. Cílovou skupinou výrobků tradičního broušeného designu je starší populace, moderní design a čisté linie jsou určeny pro cílovou skupinu mladších spotřebitelů. Nutností pro firmu je vyhodnocení současných designérských trendů na trhu a přizpůsobení produkce vkusu amerického zákazníka. Firma může využít reputaci českého skla, které je synonymem dlouhé tradice a vysoké kvality, což jsou symboly uznávané americkou společností.

Spotřebitelé jsou zvyklí platit za křišťál vyšší ceny, než které požaduje firma RÜCKL CRYSTAL, a.s.. I po přičtení nákladů na přepravu je výsledná cena pro spotřebitele nižší než u konkurence. Nevýhodou nízké ceny je nejen nižší marže, ale i fakt, že američtí spotřebitelé si vyšší cenu spojují s vyšší kvalitou. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. proto musí své cenové politice věnovat velkou pozornost a vyvarovat se chyby stanovení příliš vysoké či naopak nízké ceny.

Tabulka 19 SWOT analýza produktové řady firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. na americkém trhu

Silné stránky ▪ Variabilita produktů a dekorů od tradičních po moderní ▪ Dlouhá historie ▪ Cena produktů v rozmezí 18–121 USD ▪ Ruční výroba ▪ Nižší výrobní náklady ▪ Výroba dle přání zákazníka ▪ Vysoká kvalita ▪ Výrobky jsou distribuovány pod známou a silnou značkou Waterford ▪ Reputace českého skla	Slabé stránky ▪ Neznámá značka, produkty jsou distribuovány pod cizí značkou ▪ Nedostatečně zřetelná diferenciací produktů pro zákazníky ▪ Nemá zatím distribučního partnera ▪ Výrobky nelze umývat v myčce na nádobí ▪ Křehké zboží ▪ Hodí se jen pro určité příležitosti ▪ Design odpovídá evropskému vkusu
Příležitosti ▪ Zvýšení úrovně internetových stránek ▪ Nové trhy – catering na svatby, golfové trofeje, dárkové předměty, zásobování lux. restaurací ▪ Zvýšená obliba pití vína	Ohrožení ▪ Silná domácí i zahraniční konkurence ▪ Nižší úspory z rozsahu při výrobě trofejí ▪ Trend stravování mimo domov ▪ Vysoké náklady na přímou distribuci

Zdroj: vlastní ztvárnění

7.7 Možné formy vstupu na trh Floridy

Pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. přichází v úvahu několik strategií vstupu na trh skla na Floridě:

1. vlastní pobočka na Floridě
2. poskytnutí licence
3. využití prostředníků
4. přímý prodej

Vlastní pobočka

Jednou z možných strategií vstupu na trh je založení vlastní pobočky. Výhodou strategie je zvýšení reputace značky na trhu, výhradní kontrola nad marketingovým mixem a bezprostřední blízkost k americkému spotřebiteli umožňující efektivní komunikaci. Pobočka by mohla být umístěna v nákupním centru Mall at Millenia v Orlandu, které patří mezi hlavní atrakce města. Při zvažování strategie vstupu společnost musí vzít v úvahu, že v USA nemá zkušenosti s maloobchodem, neboť zde vždy využívala služeb prostředníků. Neúspěšná implementace strategie založení vlastní pobočky by mohla vzhledem k rozsahu společnosti znamenat ohrožení její existence. Založení a provoz vlastní pobočky nebo dokonce vlastní prodejní sítě na Floridě je finančně velmi náročné, což je největším negativem této strategie. Založení pobočky jako způsobu prodeje je vhodné využít po delším působení na místním trhu, po zvýšení reputace značky a dostatečném odlišení produkce od konkurence. Příkladem českých sklářských firem, které již pobočku na americkém trhu založily, jsou firmy Preciosa, Jablonex a Moser. V současné době je tato strategie pro společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. nevhodná i z důvodu poklesu tempa růstu ekonomiky USA.

Licence

Licence označuje udělení souhlasu k používání určitých práv duševního vlastnictví. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. by prostřednictvím licence poskytla právo k využití ochranné známky a obchodního jména firmy místnímu uživateli pro produkci skleněných výrobků a jejich prodeji na území státu Florida. Nabyvatel licence by na oplátku souhlasil se zaplacením určitých poplatků za udělená práva. Poskytovatel a uživatel licence se mohou v USA svobodně dohodnout na splatnosti poplatků, včetně platby předem. Před sjednáním smlouvy o udělení licence by mělo být duševní vlastnictví firmy v co nejširším rozsahu v USA registrováno, nebo by měla být alespoň podána přihláška k registraci, aby měl poskytovatel licence větší šanci vyjednat výhodnější obchod. Pro ochranu poskytovatele licence doporučuji přenechání přípravy návrhu licenční smlouvy americkým právníkem. Příprava licenční smlouvy pro americký trh by pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. byla komplikovaná, neboť smlouva o udělení povolení užívání ochranné známky třetí straně by měla obsahovat některá ustanovení, jejichž účelem je ochrana práv poskytovatele licence k ochranné známce. Bez těchto ustanovení by mohla být ohrožena práva k ochranné známce. Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. by měla pečlivě prověřit každého potenciálního nabyvatele, zkoumání by mělo zahrnovat informace o jeho právní a finanční situaci, jeho

schopnosti vyrábět licenční výrobky a jeho možnostech je rychle prodávat. Se získáním informací o potenciálním uživateli licence může pomoci případný americký právník firmy.

Poskytnutím licence by se společnost vyhnula zdanění dovozů a zvýšila povědomí o své firmě. Američtí spotřebitelé navíc upřednostňují domácí zboží. V případě úspěšného rozvoje spolupráce a najmutí amerických pracovníků by se dále zvýšila image firmy. Na druhé straně výrobou křišťálu v USA by produkce mohla ztratit na hodnotě, neboť by ztratila svou hlavní přednost, a sice výhradně český původ. Kritickým bodem strategie poskytnutí licence je nalezení vhodného partnera v USA, který by respektoval ruční způsob výroby, dodržel vysokou úroveň produkce (pravidelně kontrolovanou) a disponoval určitým růstovým potenciálem. Ruční výroba křišťálu není v USA běžná, a proto ani otázka nalezení kvalifikovaných pracovníků není zanedbatelná. Nevýhodou je dále ztráta kontroly na marketingovým mixem.

Využití prostředníků

Možnou formou vstupu na trh je využití služeb prostředníků, v tomto případě maloobchodní sítě. Řetězce, které nabízí středně až vysoce kvalitní zboží, jsou Macy's a Bloomingdales⁴⁴. Zboží vysoké kvality a vysoké ceny nabízí síť Dillard's, Nordstrom a Saks Incorporated. Things Remembered, firma s více než čtyřicetiletou historií, je vedoucí firmou na trhu prodeje dárkového zboží. Společnost Norwood je největším dodavatelem propagačních předmětů, je velmi respektována na americkém trhu. Přes tohoto distributora lze prodávat zejména trofeje a firemní a propagační část sklářské produkce firmy.

Vzhledem k positioningu firmy se jako nejvhodnější jeví distributoři Macy's, Bloomingdales nebo Dillard's, distributor Norwood je vhodný pro prodej trofejí. Prodej v obchodních domech diskontního typu jako je Wal-Mart, Marschall's nebo TJ Maxx by mohl poškodit image značky.

Distribuci může vytvářet jedna firma nebo několik firem. Vhodným místem pro vyhledání partnerů jsou veletrhy. Firmě mohou pomoci obchodně-ekonomické úseky českých zastupitelských úřadů v USA (Velvyslanectví ve Washnigtonu, Generální konzuláty v New Yorku a Los Angeles). Hlavní výhodou tohoto způsobu prodeje je znalost trhu USA místním distributorem. Obchodní domy mají zavedený distribuční systém, který umožňuje prodej sortimentu po celém území státu Florida, případně i v jiných státech USA. Obchodní řetězce

⁴⁴ Bloomingdales má v současnosti 5 obchodů na Floridě, Macy's 61.

disponují silnou zákaznickou základnou, firma by mohla těžit z poměrně vysokého počtu slavených svátků a nakupovaných dárků s nimi spojenými. Křišťál je i vhodným vánočním dárkem či dekorací.

Mezi nevýhody strategie patří pomalejší a náročnější budování image a povědomí o značce. Obchodní řetězce si z nabídky firmy vybírají určité produktové řady a do jisté míry omezí množství prodejů firmy. Navíc firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. by neměla kontrolu nad cenovou politikou. Dalším rizikem využití obchodních řetězců je skutečnost, že obchody stejného řetězce mohou nabízet jiné zboží, a sice v závislosti na okolí centra i jeho charakteru, což může vést k nižším odběrům produktů české sklárny. Příkladem je obchodní dům Macy's situovaný v nákupním centru Fashion Square Mall v Orlandu, který nabízí podstatně méně luxusních výrobků než obchod Macy's v exklusivním komplexu Mall at Millenia.

Z možných forem vstupu na trh je pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. podle mého názoru nejvhodnější využití služeb distributorů v kombinaci s přímým prodejem.

Přímý prodej

Přímý prodej zahrnuje především prodej přes Internet a prodej libovolným zájemcům v USA. Doporučuji vytvořit webové stránky výhradně pro americké zákazníky a při tvorbě zohlednit úroveň a obsah stránek konkurence. Na stránkách konkurence je nabídka výrobků rozdělena podle svátků nebo výročí (svátek matek, den otců, svatby, promoce atd.), což reflektuje dnešní trend na trhu skla koncentrace na dárkový sortiment. Při určitých příležitostech nebo ve vybraných dnech firmy nabízí dodání zboží zdarma. Klasifikace nabídky podle příležitostí usnadňuje orientaci pro zákazníky, kteří si nejsou jisti, jaký dárek hledají. Každá webová stránka obsahuje údaje o tom, kde je sklo možné zakoupit. Prodejní místa je vhodné doplnit o další kontaktní údaje – adresy, telefonní čísla. Webová stránka by kromě angličtiny měla být dostupná i ve španělštině, a sice z důvodu vysokého procenta hispánské populace na Floridě. Pokud by se společnost rozhodla spolupracovat s cateringovými společnostmi a pronajímat jim svůj křišťál například pro svatební hostiny, měla by být na stránce tato spolupráce uvedena spolu s kontaktem na partnerské společnosti. Úvodní strana by měla obsahovat krátký úvod o historii společnosti, který jí odlišuje od konkurence, obsaženo by mělo být i video demonstrující ruční výrobu skla.

7.8 Marketingový mix

Cílem společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. je prosazení se na trhu Floridy jako výrobce vysoce kvalitního zboží. K úkolům marketingové strategie patří design a výroba specifické produktové řady podle vkusu amerických spotřebitelů, diferenciacie produktů a jejich positioning, stanovení detailní cenové politiky, určení distribučních cest a potenciální propagace.

Ačkoliv firma produkuje rozsáhlý sortiment, analýza trhu ukázala potřebu koncentrace na užší produktovou řadu podle cílových zákazníků, kteří se rekrutují zejména z poválečné generace, generace starších a mladších pracujících, novomanželů z generace X a sportovně založených lidí všech generací.

Při dodávce trofejí na floridský trh by se firma měla zaměřit na trofeje pro golf, bowling, basketball, americký fotbal a tenis. PEST analýza ukázala vysokou oblibu golfu, a proto by se dodávka trofejí měla koncentrovat na tento sport. Společnost by měla zvážit dodávku malých trofejí ve stylu plaket, které jsou všeobecně použitelné nejen ve sportu, ale i jako odměna za jiné úspěchy, případně jako dárek. Oblíbenost aktivního odpočinku na Floridě zaručuje oprávněnost zahrnutí sportovních trofejí do výrobního sortimentu, které mohou najít uplatnění nejen ve sportu, ale i v práci, škole a dalších oblastech. Výrobní sortiment by dále měl obsahovat kolekce skleniček na víno, šampaňské, whisky a vybrané dárkové předměty.

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. disponuje dlouhou pověstí výrobce kvalitního křišťálu. Při vstupu na trh Floridy by se firma měla zaměřit na kvalitu a design své produkce a požadovat za své výrobky o něco nižší cenu ve srovnání se zavedenou konkurencí na trhu, jako je Waterford. Američtí spotřebitelé jsou zvyklí platit prémiové ceny pouze dobře známým a zavedeným firmám, u kterých pozitivně vnímají jejich původ (např. Irsko). Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. není na trhu známá, a proto při vstupu nemůže využít strategii prémiových cen. Firma by měla využít hodnotově orientované ceny a nabídnout vymezenému segmentu zákazníků vhodnou kombinaci kvality za přiměřenou cenu, přitáhnout pozornost na své výrobky a zvýšit renomé o společnosti. K rozvoji postavení na trhu se společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. musí profilovat jako vůdce v úrovni kvality a vyznačovat se inovativním designem a tvořivostí. Diferenciacie produktů by mělo být dosaženo vysokou stylizací, atraktivním obalem a jedinečností produkce ve spojení s vysokou kvalitou a nižší cenou než u přímé konkurence. Další možností odlišení se od konkurence je možnost výroby podle přání

zákazníka. Nezbytné je včasné přizpůsobení nabídky sklárny místním svátkům (židovským, křesťanským).

Společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s. by měla pečlivě zvážit způsob cenové tvorby, cena pro konečné zákazníky se může podstatně měnit v závislosti na použitých distribučních cestách. Následující tabulka obsahuje odhad nákladů a příklady cen pro konečné spotřebitele, které byly odvozené od výrobních nákladů.

Tabulka 20 Proces tvorby ceny pro konečného zákazníka

Proces tvorby ceny		Daňová sazba a marže	Prodej přes distributora	Prodej přes e-shop
Cena pro distributora	a	Výrobní náklady + marže	\$100	
Cena pro spotřebitele				\$100 + marže
Dovozní daň	b	daň 6%	$100 \cdot 1,06 = 106$	$(100 + \text{marže}) \cdot 1,06$
Náklady na dopravu	c	odvození od váhy	pro jednoduchost neuvažují	pro jednoduchost neuvažují
Cena pro maloobchod	d	náklady na distribuci + marže	$106 \cdot 1,35 = 143,1$	
Cena pro spotřebitele	e	náklady pro maloobchod x 2	$143,1 \cdot 2 = 286,2$	
Daň z obratu	f	daň 6 %–8,5 %	$286,2 \cdot \text{sazba daně z obratu}$	
Celková cena pro konečného spotřebitele	g	$g = [(a \cdot b) + c + d + e] \cdot f$	\$300–\$310 + náklady na dopravu	$(100 + \text{marže}) \cdot \text{dovozní daň} + \text{náklady na dopravu}$

Zdroj: vlastní ztvárnění

Je zřejmé, že spotřebitel platí nižší cenu, pokud zboží zakoupí přes e-shop, a sice ve srovnání s nákupem přes distributory. Pro firmu RÜCKL CRYSTAL, a.s. by byl přímý prodej spojen s vyššími výdaji na marketing, i proto jsem společnosti doporučila prodej přes distributora, jehož použití by zvýšilo pověst firmy na trhu při minimalizaci nákladů na přímý marketing a s tím spojenou vyšší rentabilitou. Při prodeji přes e-shop by firma měla zvýšit své marže a tím i cenu pro spotřebitele, přiblížit své ceny maloobchodním a kompenzovat náklady na marketing plynoucí např. z inzerce v tištěných médiích či vyhledávacích internetových serverech.

Při vstupu na floridský trh je důležitá volba takové distribuční politiky, která umožní expanzi firmy i na jiné trhy. Díky spolupráci s firmou Waterford má společnost informace o tom, že její výrobky vyhovují požadavkům ze strany vlády USA ohledně dovozu olovnatého křišťálu. Ke vstupu na trh by firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. měla zvolit dva způsoby distribuce, aplikovat prodej přes prostředníka a zároveň přímý prodej umístěním nabídky sortimentu na internetové stránky a prodej přes e-shop. K prodeji přes e-shop je třeba upravit či vytvořit internetové stránky, aby byly více uživatelsky příjemné pro americké spotřebitele, byl zajištěn správný překlad do angličtiny, aby se svou úrovní vyrovnaly konkurenci. Na internetových stránkách by měl být obsažen detailní popis produktu, možnosti

slevy, údaje o časové délce dodání a možnosti přizpůsobení výrobku podle přání zákazníka. Společnost by měla nabídnout druh pojištění zboží při přepravě do USA. Primární distribuční cestou by měl být prodej přes distributora, prodej přes e-shop by měl být pouze sekundární nástrojem pro získání nových zákazníků.

Klíčovým úkolem pro firmu je nalezení distributora, i ze zmíněného důvodu, že společnosti chybí dostatečné finanční zdroje na to, aby mohla zabezpečovat přímý marketing. Delegování části prodejní činnosti je spojeno s určitou ztrátou kontroly nad marketingem a prodejem, což by však firmě umožnilo soustředit se na svoji hlavní činnost, a sice výrobní. Využití distributora zvýší poptávku z důvodu dostupnosti zboží většímu množství spotřebitelů. Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. by měla s distributorem rozvíjet spolupráci a odměňovat ho za prodané množství. Společnost by měla zvolit druh selektivní distribuce, tedy použít více než jednoho, ne však všech dostupných distributorů, kteří by byli ochotni zboží nabízet. Distributory by firma mohla zaujmout slibem výběrové distribuce. Firma by navíc nemusela rozměňovat svoje úsilí do mnoha prodejen, přesto dosáhnout dobrého pokrytí trhu a soustředit se na rozvoj dobrých vztahů s vybranými zprostředkovateli. Z potenciálních distributorů by firma měla vybrat ty, kteří odpovídají positioningu firmy.

Distribuční politika do značné míry ovlivňuje komunikační strategii firmy. Z důvodu využití zprostředkovatelů firmě navrhuji volbu koncepce „push“. Při této strategii je komunikace zajišťována za pomoci distribučních mezičlánků. Firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. by své marketingové aktivity zaměřila na obchodní mezičlánky s cílem zajistit, aby mezičlánky vhodně komunikovaly s konečnými spotřebiteli. Hlavními komunikačními nástroji by se staly osobní prodej a nástroje na podporu prodeje. Distributory lze zainteresovat motivačními odměnami pro ty nejlepší z nich, výše odměn by závisela na prodaném množství, průměrné ceně a také množství distributorů.

K propagaci přímého prodeje na Internetu je možné využít reklamy na vyhledávacích serverech jako Yahoo! nebo Google, z důvodu omezených finančních možností to však v současné době považuji za nereálné. Firma může zasílat autorizované reklamní maily, a sice uživatelům, kteří s jejich zasláním v minulosti souhlasili (např. při prohlížení webových stránek firmy vyplnili do speciálního políčka svou webovou adresu). Takový direkt mail uživatele přesměruje na internetové stránky firmy nebo přímo do e-shopu firmy.

Firma doporučuji navštívit významné prodejní veletrhy skla (nejdříve jako návštěvník, poté případně jako vystavovatel). Nejvyšší poptávka se soustřeďuje na veletrhy konané v New Yorku (International Hotel/Motel and Restaurant Show a New York International Gift Fair).

Jediný veletrh v Severní Americe reprezentující veškerý sklářský průmysl se jmenuje The NGA Show a koná se v Las Vegas. Další veletrhy se konají v Dallasu a San Franciscu. Aktivní účast na výstavách je zpravidla velice nákladná forma propagace, přestože by zvýšila reputaci značky a umožnila firmě se setkat s potencionálními zákazníky, firma o ní zatím neuvažuje.

Firma musí v každém případě sledovat trend a vývoj na trhu skla. V této souvislosti lze doporučit četbu odborných časopisů, kde existuje možnost vlastní inzerce, například Tableware Today, Glass Magazine, US Glass Magazine.

Závěr

Cílem diplomové práce byl popis pronikání střední české firmy na zahraniční trhy, analýza a zhodnocení strategie, kterou konkrétní podnik, společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s., výrobce tradičního ručně broušeného křišťálu, při vstupu na zahraniční trhy používá, případná doporučení ke strategii, a nástin strategie k úspěšnému rozšíření podnikatelských aktivit firmy na trh USA, konkrétně na trh státu Florida. Na příkladu firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. jsem ilustrovala, jaké otázky musí firma řešit při vstupu na zahraniční trh a průběh celého vstupu. Na tomto místě bych se ráda bych se pokusila o zhodnocení výsledků předložené diplomové práce, o posouzení naplnění jejího cíle a uvedení hlavních závěrů, ke kterým jsem dospěla.

V mezinárodním tržním prostředí jsou dnes schopné efektivně operovat i malé a střední podniky, ke kterým patří společnost RÜCKL CRYSTAL, a.s.. Vstupem na zahraniční trhy firma znásobuje své konkurenční výhody, získává nové odbytové možnosti, které zvyšují objem prodeje, a diversifikuje portfolio svých odběratelů. Z charakteristik podniku i odvětví, v němž firma působí, obsažených v prvních dvou kapitolách, vyplývají určitá omezení, která bezprostředně ovlivňují strategii rozšiřování aktivit firmy na zahraniční trhy. K těmto omezením z hlediska firmy patří omezenost jejích finančních zdrojů, neproduktivní způsob ruční výroby produkce, malé povědomí o její obchodní značce na zahraničních trzích, z hlediska odvětví pak jeho nízká atraktivita v kombinaci s vysokou celosvětovou konkurencí včetně té ze zemí s nákladovou konkurenční výhodou a v neposlední řadě trend posilování směnného kurzu české koruny. Navzdory uvedeným skutečnostem roste význam společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. na českém trhu.

Analýza strategie konkurence a jejích silných a slabých stránek byla znesnadněna zejména omezenou dostupností dat, proto nastíněnou strategii konkurenční firmy Waterford Crystal považuji za neúplnou. Rozbor odhalil důraz na kvalitu, vysokou úroveň designu a zvýšenou orientaci značky Waterford na dárkový sortiment. Strategie je v souladu s trendy na americkém trhu domácenského skla, a proto by měla firmě RÜCKL CRYSTAL, a.s. sloužit jako inspirace při tvorbě vlastní strategie na americkém trhu. Firma by na základě analýzy slabých stránek společnosti Waterford měla těžit zejména ze své výhradně ruční výroby, nákladové výhody a poškození image značky Waterford výrobou formou outsourcingu.

Z možných forem vstupu na trh firma RÜCKL CRYSTAL, a.s. používá zejména vývozní operace a v rámci nich přímý export. Firma nejdříve vstoupila na zahraniční trhy,

které se nejvíce podobaly domácímu trhu, s každým dalším vstupem rostla heterogenita trhu. Společnost trhu zpřístupňuje postupně v časovém horizontu mnoha let. Vzhledem k časnosti vstupu na trh podnik ve srovnání se svými hlavními konkurenty na určitý zahraniční trh vstupuje pozdě, a sice v návaznosti na podnikovou situaci i postavení společnosti na trhu.

Profil firmy a faktory působící na strategii a marketingový mix společnosti jsou součástí SWOT analýzy. Ve své práci jsem se kromě uceleného seřídění popisných dat a informací o vývoji současných a minulých exportních aktivit firmy, které vykazují rostoucí trend, snažila o analýzu budoucího vývoje odvětví domácenského skla nejen v České republice, ale i na trhu USA, kde firma plánuje v budoucnu realizovat své obchodní aktivity pod vlastní obchodní značkou.

Společnost při svých zahraničních aktivitách postupuje v zásadě v souladu se svou vizí a vytyčenými cíli a vytváří dobré předpoklady pro dosažení rozvoje svého zahraničního obchodu. Odhalené nedostatky v marketingovém mixu firmy jsou v některých případech snáze a v jiných složitěji odstranitelné. U každé složky marketingového mixu jsem navrhla doporučení, která by v budoucnu mohla exportní aktivity podniku dále zintenzivnit. V rámci výrokové politiky pozitivně hodnotím zavedení pískované značky RÜCKL na veškerou produkci s vlastními firemními dekory, u této produkce se zároveň dbá na zvýšenou kvalitu skla. Firma při své prezentaci zdůrazňuje pouze své atributy, ale neuvádí žádný přínos pro zákazníka. Společnosti jsem doporučila kategorizační prezentaci, při které se firma prohlásí za nejlepší ve své kategorii, firma by rovněž měla využít prezentaci svého poměru jakosti a ceny a zdůraznit, že její zboží nese nejvyšší hodnotu za danou cenu. Diferenciaci části produkce jsem vyhodnotila jako nedostačující a doporučila spolupráci s renomovaným výtvarníkem s cílem vytvoření exkluzivního souboru, náklady by pokryl podíl z objemu prodaného zboží. Nezaměnitelný design je podle mého názoru cestou ke zvýšení přínosu produktu pro zákazníky a způsob ke získání nových klientů. V rámci cenové politiky firma správně volí strategii vysoké hodnoty, tedy strategii vysoké kvality výrobku za střední cenu, neboť firemním cílem je přesvědčit zákazníky o vrcholné úrovni své produkce. Zboží firmy je dáno k dispozici pomocí selektivní distribuce s cílem o zvýšení image značky.

Vstup firmy na zahraniční trh znesnadňuje nevybudovaná distribuční síť, což firmu znevýhodňuje vůči konkurenci. Po případném nalezení zahraničního distribučního řetězce doporučuji dbát zejména na kvalitu dodávky, přesné dodržování dodacích lhůt a pružnější reakci na změnu poptávky. Základem komunikační politiky společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s. jsou formy podpory prodeje, public relations, reklama a osobní prodej. Reklama není

hrazena finančními prostředky, ale prostřednictvím výměny za zboží. Doporučuji firmě aktivní vyhledávání možností využití bartru na zahraničních trzích, na které firma již vstoupila, nebo v blízké době hodlá vstoupit, neboť v komunikační politice spatřuji nutnost důrazu na větší publicitu obchodní značky. Firma by se měla zaměřit na podporu prodeje na úrovni využívaných obchodních mezičlánků a prostředníků a znovu zvážit aktivní účast na výstavách a veletrzích za účelem posílení firemní image a navázání obchodních kontaktů. Společnost by neměla opomínat interní komunikaci se svými zaměstnanci.

V poslední části diplomové práce firmě navrhuji strategii vstupu na zahraniční trh státu Florida, a sice za účelem rozvoje exportu. Atraktivita trhu je v době zpomalení růstu americké ekonomiky a hypoteční krize, která ve velké míře zasáhla floridský trh, dána především vysokou rozvinutostí trhu, ustáleným prostředím pro podnikání, obchod a investice a v podstatě neomezeným potenciálem růstu českého exportu. Po analýze možných forem vstupu na trh doporučuji využití služeb místních prostředníků, distributorů, a sice v závislosti na positioningu firmy, v kombinaci s přímým marketingem. Analýza konkurence a PEST analýza Floridy do značné míry vymezily marketingový mix společnosti na tomto trhu, který je založen především na diferenciaci výrobků pomocí vysoké kvality nabízené užší produktové řady podle vkusu amerických spotřebitelů, atraktivním obalem a jedinečným designem produkce ve spojení s vysokou kvalitou a nižší cenou ve srovnání se zavedenou přímou konkurencí na trhu. K realizaci přímého prodeje je klíčové vytvoření webových stránek na úrovni co nejlépe srovnatelné s konkurencí prémiových značek. V souvislosti se zvolenou formou vstupu na trh a způsobem distribuce jsem zvolila komunikační strategii push, která je zaměřena na obchodní mezičlánky s cílem zajistit, aby mezičlánky vhodně komunikovaly s konečnými spotřebiteli. Hlavními komunikačními nástroji jsou osobní prodej a nástroje na podporu prodeje.

Doufám, že mé závěry a připomínky v diplomové práci najdou vzhledem k mé spolupráci s firmou RÜCKL CRYSTAL, a.s. uplatnění v návrhu exportní strategie podniku v příštím období a povedou k podnikatelskému úspěchu společnosti na zahraničním trhu.

Literatura

- [1] BERNDT, R., ALTOBELLI, C., SANDER, M.: *Mezinárodní marketing management*, Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1641-8
- [2] DE WIT, B., MEYER, R.: *Strategy (Process, Content, Context)*, New York: West Publishing Company, 1995, ISBN 0-314-03213-4
- [3] DEDOUCHOVÁ, M.: *Kvalitní strategie- předpoklad úspěchu firmy*, Praha: Profess, 1996, ISBN 80-85253-25-0
- [4] DOLAN, R.: *Model of Competition: A Review of tudory and Empirical Evidence*, Review of Marketing, Ben M. Enis a Kenneth J. Roening, Chicago: American Marketing Association, 1981, s. 224-234.
- [5] HUBENÁ, M.: *Změna strategie v závislosti na změně vnějších podmínek*, Bakalářská práce, VŠE, 2006
- [6] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení teorie pro praxi*, Praha: C.H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-578-X
- [7] KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992, ISBN 80-85605-08-2
- [8] KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera*, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-010-4
- [9] MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing*, Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2002, ISBN 80-247-0364-5
- [10] MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*, Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2006, ISBN 80-247-1678-X
- [11] MAHER, T.: *Budoucnost olovnatého křišťálu ve vztahu ke spotřebitelským produktům na trhu Spojených států (USA)*, ICF , New York , 2007
- [12] PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2
- [13] PORTER, M. E.: *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996, s. 61-78.
- [14] ROTHCHILD, W.: *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1984, kap. 5., ISBN 0-07-054031-4
- [15] SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*, Praha: C.H.Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1

Interní materiály firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s.

Další zdroje

- (1) Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky. Výroční zpráva 2006. [on-line]. [cit. 2007-12-12] <http://www.askpcr.cz/cze/zprava/cze/index.htm>
- (2) Bloomingdales. Crystal Stemware. Cut. [on-line]. [cit. 2008-18-5] http://www1.bloomingdales.com/catalog/index.ognc?CategoryID=8302&ViewAll=Y&page=all&Size=NOSELECTION&PageID=8302*1*24*-1*-1*Y
- (3) Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11] <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000804/>

-
- (4) Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11]
<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000804/>
- (5) Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11]
<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1000804/>
- (6) Business Info ČR. Teritoriální informace o USA. [on-line]. [cit. 2008-5-11]
<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-zahranicni-obchod-zeme/6/1000804/>
- (7) Český statistický úřad. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [on-line]. [cit. 2007-12-12]
[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)_systematicka_cas_t/\\$File/85048625.xls](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace)_systematicka_cas_t/$File/85048625.xls)
- (8) Euromonitor International. Glassware in the USA. [on-line]. [cit. 2007-11-25]
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=206&PageID=719&cached=false&space=CommunityPage>
- (9) FedStats. USA MapStats. [on-line]. [cit. 2008-20-5] <http://www.fedstats.gov/qf/states/12000.html>
- (10) J.C.Penny. Glassware. [on-line]. [cit. 2008-18-5]
<http://www5.jcpenny.com/jcp/X5.aspx?DeptID=57089&CatID=58112&cmCatLevel=4&CmCatId=EXTERNAL|58112&mscssid=6b83621596bb440d1a97d91ea8dbcee62xMnVNoVza1oxMnVNoVza1W200B489852D56E029DBAA15FDFB5DE181A840817014>
- (11) Lash Publications International. Trends in the Tableware Market by Laurel M. Sheppard. [on-line]. [cit. 2008-18-5] <http://www.lashpublications.com/tableware.htm>
- (12) Macy's. Crystal Stemware. [on-line]. [cit. 2008-18-5]
http://www1.macys.com/catalog/index.ognc?CategoryID=30725&LinkType=SiteAd&LinkLoc=7498&AdID=46213&FeaturedBrand=&PPP=24&PageID=30725*1*24*-1*-1
- (13) Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2006. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.mpo.cz/dokument19696.html>
- (14) Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2006 [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.mpo.cz/dokument36538.html>
- (16) Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. REACH in brief - REACH ve stručnosti. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://download.mpo.cz/get/30587/33609/354227/priloha002.doc>
- (17) Ministerstvo zahraničních věcí. Informace pro české exportéry: Trh skla v USA. [on-line]. [cit. 2008-5-13] www.mzv.cz/servis/soubor.asp?id=12456
- (18) RÜCKL Crystal. Historie. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.ruckl.cz/historie.php>
- (19) Securities and Exchange Commission. Waterford Wegdwood Plc. Report of a Foreign Private Issuer. [on-line]. [cit. 2008-15-5] <http://www.secinfo.com/d14Bmp.14z.htm>
- (20) Standing Committee of the European Glass Industrie. Panorama of the EU Glass Industry (CPIV Members). [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.cpivglass.be/main.html>
- (21) United States International Trade Commission. Harmonized Tariff Schedule of the United States (2008) (Rev. 2) [on-line]. [cit. 2008-3-13] <http://hotdocs.usitc.gov/docs/tata/hts/bychapter/0802c70.pdf>
- (22) U.S. Department of Energy. Glass Industry of the Future. [on-line]. [cit. 2008-18-5]
http://www1.eere.energy.gov/industry/about/pdfs/glass_fy2004.pdf
- (23) Waterford Crystal. [on-line]. [cit. 2007-11-25] <http://www.waterford.ie/about/default.asp>

Seznam tabulek, grafů, obrázků a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj salda zahraničního obchodu v mld. Kč	12
Tabulka 2 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků – srovnání RÜCKL CRYSTAL, a.s. a odvětví užitkového skla v letech 2003–2006	17
Tabulka 3 Analýza silných a slabých stránek firmy Waterford	29
Tabulka 4 Odběratelé firmy a jejich země původu	36
Tabulka 5 Přehled určujících faktorů strategie vstupu na trh	41
Tabulka 6 Podíl tržeb z exportu na celkových tržbách 2003–2007	43
Tabulka 7 Prodej v Kč a efektivita prodeje klíčových zákazníků rok 2003–2007	45
Tabulka 8 Komunikační mix	69
Tabulka 9 Reklama firmy – barevné obchody pro rok 2007	72
Tabulka 10 SWOT analýza firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s.	78
Tabulka 11 Maximální hodnota olova v produktech k požívání potravy	81
Tabulka 12 Makroekonomické ukazatele USA	83
Tabulka 13 PEST analýza státu Florida	88
Tabulka 14 Vývozní položka 7013 z ČR do USA 2003–2005	89
Tabulka 15 Rozbor dovozů křišťálu na trh USA v letech 1999–2006 v mil. USD	89
Tabulka 16 Porovnání prodejů kalíškoviny a dárkového zboží křišťálu a sodnodraselného skla 1995–2005 v mil. USD	89
Tabulka 17 SWOT analýza RÜCKL CRYSTAL, a.s. na americkém trhu	91
Tabulka 18 Američtí spotřebitelé nakupující skleněné výrobky podle věku v %	92
Tabulka 19 SWOT analýza produktové řady firmy RÜCKL CRYSTAL, a.s. na americkém trhu	93
Tabulka 20 Proces tvorby ceny pro konečného zákazníka	98

Seznam grafů

Graf 1 Produktivita práce z prodeje v běžných cenách (tis. Kč/prac.)	13
Graf 2 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků – export a tuzemsko 2003–2007	43
Graf 3 Koeficienty prodeje export broušené a tuzemsko broušené 2003–2007	46
Graf 4 Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků pod značkou RÜCKL CRYSTAL na celkových tržbách, různé trhy	60
Graf 5 Distribuce broušené produkce firmy	68

Seznam Obrázků

Obrázek 1 Hybné síly konkurence v odvětví	19
Obrázek 2 Logo firmy Waterford	26
Obrázek 3 Hlavní rozhodování v mezinárodním marketingu	31
Obrázek 4 Strategie vodopádu	39
Obrázek 5 Strategie sprinkleru	40
Obrázek 6 Proces řízení marketingu	56
Obrázek 7 Slovní a grafická známka společnosti RÜCKL CRYSTAL, a.s.	61

Příloha

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura podniku

Příloha 2 Ukázka reklamy firmy

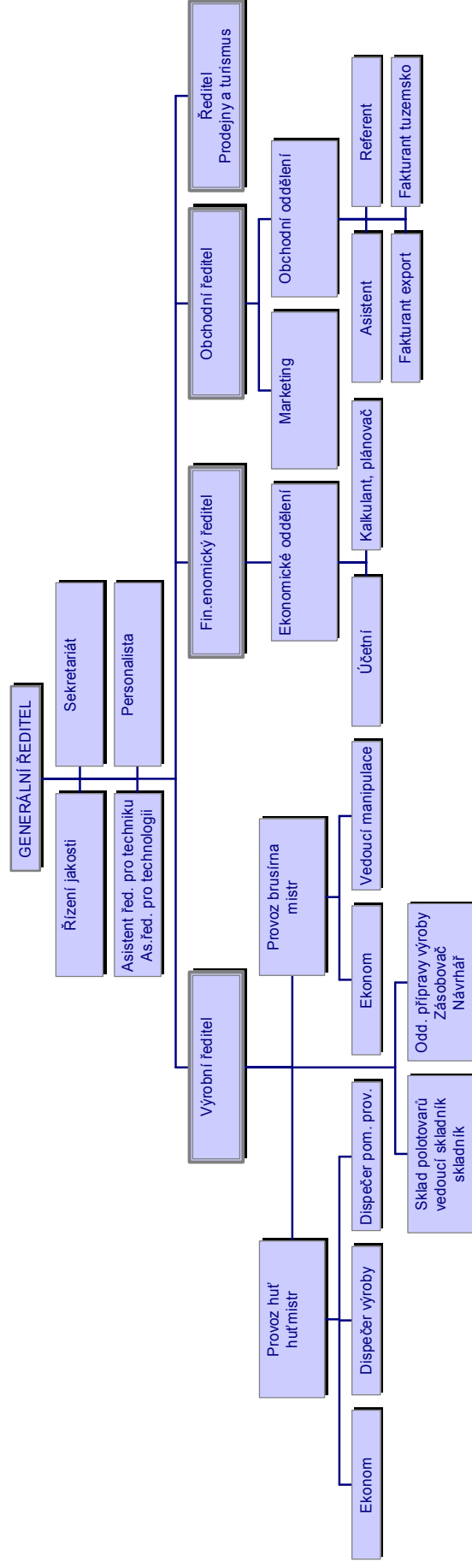
Příloha 3 Sada nápojového skla Engineering Collection a Lara, filmařská cena Český lev

Příloha 4 Ukázka balení

Příloha 5 Příklady celních sazeb pro dovoz skla do USA

Příloha 6 Přehled prodejných řetězců, obchodních značek a cen v USA v roce 2008

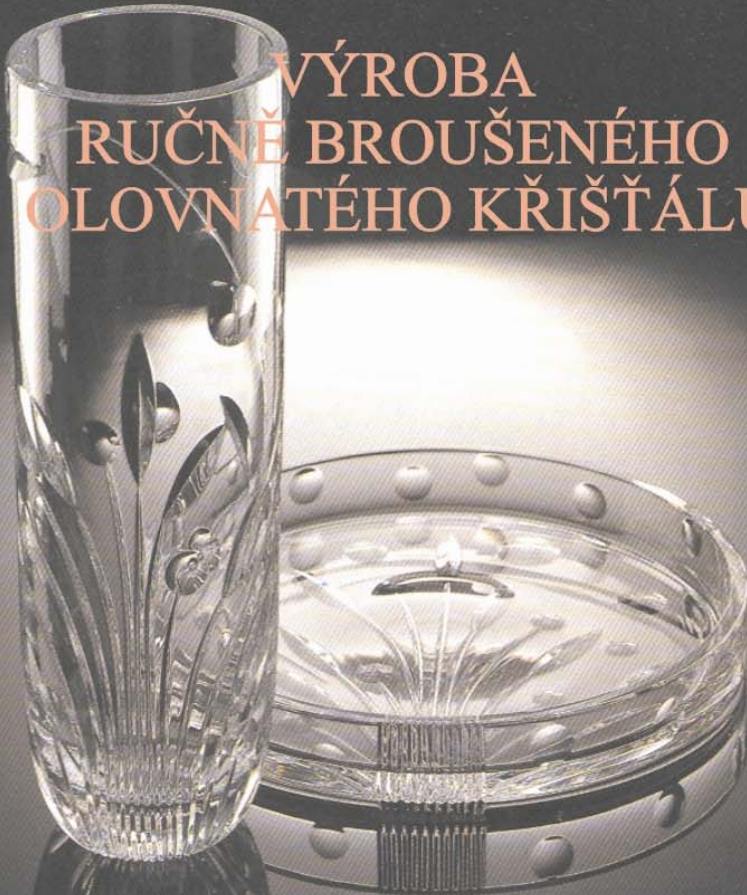
Příloha 1 Organizační struktura podniku



Zdroj: vnitropodnikové zdroje

RÜCKL CRYSTAL
— ESTABLISHED 1846 —

**VÝROBA
RUČNĚ BROUŠENÉHO
OLOVNATÉHO KŘIŠTÁLU**



LUXUSNÍ DÁRKOVÉ KOLEKCE A SOUPRAVY NA PROSTŘENÝ STŮL
SPORTOVNÍ TROFEJE A PROPAGAČNÍ PŘEDMĚTY S LOGEM
UNIKÁTNÍ KUSY, REPLIKY HISTORICKÝCH KUSŮ
ZAKÁZKOVÁ VÝROBA NA ZÁKLADĚ VLASTNÍCH NÁVRHŮ ZÁKAZNÍKŮ
MOŽNOST EXKURZE NAŠÍ SKLÁRNY V NIŽBORU

RÜCKL CRYSTAL a.s., 267 05 NIŽBOR 141, ČESKÁ REPUBLIKA
TEL. +420-311-696 111 , +420-311-693 586 • FAX +420-311-693 510 • [http:// www.ruckl.cz](http://www.ruckl.cz) • e-mail: info@ruckl.cz

 design: R. Šátek

Zdroj: vnitropodnikové zdroje



Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Příloha 4 Ukázka balení



Zdroj: vnitropodnikové zdroje

Příloha 5 Příklady celních sazeb pro dovoz skla do USA

Titul	Předmět	Clo %
7013.22	Nápojové sklo, jiné než keramické z olovnatého křišťálu	
7013.22.10	Cena nižší než 1 USD/ks	15%
7013.22.20	Cena 1–3 USD/ks	14%
7013.22.30	Cena 3–5 USD/ks	7,30%
7013.22.50	Cena vyšší než 5 USD/ks	3%
7013.41	Sklo (jiné než nápojové), jiné než keramické z olovnatého křišťálu	
7013.41.10	Cena nižší než 1 USD/ks	15%
7013.41.20	Cena 1–3 USD/ks	14%
7013.41.30	Cena 3–5 USD/ks	10,50%
7013.41.50	Cena vyšší než 5 USD/ks	6%

Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí. Informace pro české exportéry: Trh skla v USA. [on-line]. [cit. 2008-5-13] www.mzv.cz/servis/soubor.asp?id=12456

United States International Trade Commission. Harmonized Tariff Schedule of the United States (2008) (Rev. 2) [on-line]. [cit. 2008-3-13] <http://hotdocs.usitc.gov/docs/tata/hts/bychapter/0802c70.pdf>

Příloha 6 Přehled prodejních řetězců, obchodních značek a cen v USA v roce 2008

Prodejní řetězec	Obchodní značka	Země	Druh zboží	Cena USD	Počet ks
J.C.Penny	Noritake	Japonsko	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	53	2
	Pfaltzgraff	USA	skleničky na kapučíno	17,99	4
	Pfaltzgraff	USA	skleničky na studené nápoje	29,99	
	Royal Doulton	VB	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	22,99	1
	Wedgwood	VB	skleničky na víno, šampus, iced beverage glass	35	1
Macy's	Lenox	USA	skleničky na víno, šampus, iced beverage glass	39,99	4
	Noritake	Japonsko	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	22,99	1
	Waterford	Irsko	skleničky na víno - Mondavi	50	2
	Riedel	Rakousko	skleničky na víno	47,2	2
	Ralph Lauren	USA	skleničky na šampaňské	34,99	1
	Mikasa	Francie	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	21,99	1
Bloomingdale	Waterford	Irsko	skleničky na víno - Mondavi	50	2
	Waterford	Irsko	skleničky na šampus	135	2
	Swarowski	Rakousko	skleničky na šampus	390	2
	Scott Zwiesel	Německo	skleničky na víno	12,99	2
	Miller Rogaska	Slovinsko	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	25	1
	Wedgwood	VB	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	37	1
	Lalique	Francie	karafa na víno	125	1
	Kate Spade	USA	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	30	1
	Christofle	Francie	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	57	1
	Christofle	Francie	karafa na víno	360	1
	Villeroy & Boch	Německo	skleničky na víno, šampaňské, malá číše	26	1

Zdroj: J.C.Penny. Glassware. [on-line]. [cit. 2008-18-5]

<http://www5.jcpenny.com/jcp/X5.aspx?DeptID=57089&CatID=58112&cmCatLevel=4&CmCatId=EXTERNAL|58112&mscssid=6b83621596bb440d1a97d91ea8dbcee62xMnVNoVza1oxMnVNoVza1W200B489852D56E029DBAA15FDFB5DE181A840817014>,

Macy's. Crystal Stemware. [on-line]. [cit. 2008-18-5]

http://www1.macys.com/catalog/index.ognc?CategoryID=30725&LinkType=SiteAd&LinkLoc=7498&AdID=46213&FeaturedBrand=&PPP=24&PageID=30725*1*24*-1*-1,

Bloomingdales. Crystal Stemware. Cut. [on-line]. [cit. 2008-18-5]

http://www1.bloomingdales.com/catalog/index.ognc?CategoryID=8302&ViewAll=Y&page=all&Size=NOSELECTION&PageID=8302*1*24*-1*-1*Y