



## **Bakalářská práce**

# **Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh**

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-  
hy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Sofiia Tarasova**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2024





## Zadání bakalářské práce

# Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Sofiia Tarasova</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000167
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti.
2. Teoretická východiska mezinárodního obchodu.
3. Charakteristika vybrané společnosti.
4. Analýza konkurenčního prostředí zahraničního trhu.
5. Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu na zvoleném trhu, následná doporučení a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

30 normostran

tištěná/elektronická

čeština

### Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald; Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. 8<sup>th</sup> ed. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 978-1-292-01692-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
- TSYGANKOVA, Tetiana; Olha YATSENKO; Tetiana OBOLENSKA; Tamara GORDIEIEVA a Volodymyr OSADCHUK, 2023. Influence of Industry 4.0 on strategies of companies entering the global market of data integration services. online. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 2023, no. 2, s. 141–148. ISSN 2071-2227. Dostupné z: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/141>.

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2023

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.  
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



# **Konkurenceschopnost podniku při vstupu na zahraniční trh**

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je věnována posouzení konkurenceschopnosti společnosti Lasvit s.r.o. při vstupu na zahraniční trh. Práce se skládá z praktické a teoretické části. První kapitola teoretické části vymezuje teoretická východiska konkurenceschopnosti. Další kapitola je věnována nástrojům situační analýzy, které jsou v praktické části využity ke zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí vybrané společnosti. Poslední kapitola této části popisuje problematiku mezinárodního obchodu, a přesně jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh. Praktická část je pak věnována představení samotné firmy a jejího marketingového mixu. Následující kapitola je věnována analýze cílového trhu, na který může vybraná společnost vstoupit. Dále praktická část analyzuje konkurenceschopnost firmy na základě nástrojů popsaných v teoretické části. Závěr bakalářské práce hodnotí konkurenceschopnost vybrané společnosti při vstupu na zahraniční trh a nabízí doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti.

## **Klíčová slova**

Formy vstupu, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, osvětlení, PEST analýza, sklářský průmysl, SWOT analýza, Ukrajina, zahraniční trh

# **Competitiveness of a company when entering a foreign market**

## **Annotation**

This bachelor thesis focuses on the assessment of the competitiveness of Lasvit s.r.o. when entering the foreign market. The thesis consists of a practical and a theoretical part. The first chapter of the theoretical part defines the theoretical background of competitiveness. The next chapter is devoted to the tools of situational analysis that are used in the practical part to examine the internal and external environment of the selected company. The last chapter of this part describes the issue of international trade, specifically the different forms of foreign market entry. The practical part focuses on the introduction of the selected company and its marketing mix. The following chapter analyses the target market that the selected company can enter. Furthermore, the practical part analyses the competitiveness of the company on the basis of the tools described in the theoretical part. The conclusion of the bachelor thesis evaluates the competitiveness of the selected company when entering the foreign market and offers recommendations for improving competitiveness.

## **Key Words**

Competition, competitiveness, competitive advantage, foreign market, forms of entry, glass industry, lighting, PEST analysis, SWOT analysis, Ukraine



## Obsah

<b>Seznam ilustrací (obrázků)</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam použitých zkratk, značek a symbolů</b> .....	<b>13</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>14</b>
<b>1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti</b> .....	<b>16</b>
1.1 Konkurence.....	16
1.2 Konkurenční výhoda .....	18
1.3 Konkurenceschopnost .....	19
<b>2 Situační analýza marketingového prostředí</b> .....	<b>21</b>
2.1 Marketingové prostředí .....	21
2.1.1 Vnější prostředí.....	22
2.1.2 Vnitřní prostředí.....	23
2.2 Nástroje analýzy marketingového prostředí.....	24
2.2.1 PEST analýza .....	24
2.2.2 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	25
2.2.3 Marketingový mix .....	27
2.2.4 SWOT analýza .....	36
<b>3 Teoretická východiska mezinárodního obchodu</b> .....	<b>38</b>
3.1 Klasické vývozní a dovozní .....	38
3.2 Speciální formy vstupu nenáročné na investice.....	41
3.3 Kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh .....	43
<b>4 Představení společnosti Lasvit</b> .....	<b>45</b>
4.1 Představení společnosti Lasvit s.r.o.....	45
4.1.1 Firemní kultura (mise, vize a hodnoty).....	46
<b>5 Analýza prostředí podniku</b> .....	<b>48</b>
5.1 Marketingový mix společnosti Lasvit .....	48
5.2 PEST analýza Ukrajiny .....	51
5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	59
5.3.1 Analýza konkurence.....	59
5.3.2 Analýza zákazníků.....	65
5.4 SWOT analýza .....	66
<b>6 Zhodnocení konkurenceschopnosti Lasvit s.r.o. a následná doporučení</b> .....	<b>71</b>

<b>Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>77</b>

## Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy .....	23
Obrázek 2: Základní vrstvy produktu .....	28
Obrázek 3: Tempo růstu HDP na Ukrajině od roku 1988.....	53
Obrázek 4: Míra inflace na Ukrajině.....	54
Obrázek 5: Vládní dluh Ukrajiny v poměru k HDP .....	55
Obrázek 6: Tržby z prodeje osvětlovacích zařízení na Ukrajině .....	56
Obrázek 7: Prodejní kanály pro osvětlovací zařízení na Ukrajině.....	58
Obrázek 8: Výdaje na výzkum a vývoj (% HDP) .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Konfrontační matice .....	37
Tabulka 2: Ceny výrobků společnosti Lasvit s.r.o. ....	49
Tabulka 3: Ukazatele správy a řízení Ukrajiny (v percentilech) .....	52
Tabulka 4: Benchmarking konkurenčních podniků na základě vybraných kritérií.....	60
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Lasvit s.r.o. ....	67
Tabulka 6: Konfrontační matice společnosti Lasvit s.r.o. ....	69

## Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

ČR	Česká republika
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Legal and Enviromental
PEST	Political, Economic, Social and Technological
SLEPT	Social, Legal, Economic, Political and Technological
HDP	Hrubý domácí produkt
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
SW	Strengths, Weaknesses
OT	Opportunities, Threats
EU	Evropská unie
DCFTA	Deep and Comprehensive Free Trade Areas
EUR	Euro
USD	Americký dolar
CZK	Česká koruna
UAH	Ukrajinská hřivna
CE	Evropská shoda
CCC	China Compulsory Certificate
UL	Underwriters Laboratories
RoHS	Restriction of Hazardous Substances
EAC	Eurasian Conformity

# Úvod

Expanze na zahraniční trhy nabízí velké příležitosti pro společnosti, které jsou již úspěšné na domácím trhu. V každém tržním prostředí existuje mnoho konkurentů, kteří mohou představovat hrozbu, stejně jako další aspekty. Z těchto důvodů musí společnost před vstupem na zahraniční trh přesně identifikovat své konkurenty, posoudit svou konkurenceschopnost a určit své konkurenční výhody. Následně lze určit, zda má společnost šanci na potenciálním trhu uspět.

Tématem této bakalářské práce je konkurenceschopnost vybrané společnosti při vstupu na zahraniční trh. Vybranou společností je Lasvit s.r.o., která působí již ve 12 zemích a patří mezi nejúspěšnější výrobce a designéry osvětlovacích prvků a uměleckých děl ze skla. Jako potenciální trh pro vstup této společnosti byla vybrána Ukrajina.

Cílem této práce je na základě analýz, zjištěných informací a odborné literatury zhodnotit konkurenceschopnost společnosti Lasvit při vstupu na ukrajinský trh a posoudit, zda je její expanze na navrhovaný trh velkou příležitostí nebo nevýhodou. Hlavním důvodem pro výběr této společnosti je vykonávání odborné praxe autorky této práce ve společnosti Lasvit s.r.o.

Bakalářská práce se skládá z teoretické části a praktické části. První kapitola teoretické části je věnována vysvětlení základních pojmů souvisejících s problematikou konkurenceschopnosti. Další kapitola je věnována nástrojům využívaným k hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Konkrétně je tato kapitola věnována představení PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a marketingového mixu. Dále je zde definována analýza SWOT, která zahrnuje výsledky všech předchozích analýz a je hlavním nástrojem hodnotícím konkurenceschopnost. Rovněž je popsána konfrontační matice, která je rozšířenou verzí SWOT analýzy. Poslední kapitola vysvětluje různé formy vstupu na zahraniční trh, a to klasické vývozní a dovozní operace, speciální formy vstupu nenáročné na kapitálové investice a kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh.

V úvodu praktické části je představena společnost Lasvit, její činnosti a firemní kultura. Dále je charakterizován marketingový mix společnosti, vysvětleno její

produktové portfolio, cenová, distribuční a komunikační politika. Následující část bakalářské práce je věnována analýze ukrajinského trhu, konkrétně analýze konkurence a analýze zákazníka. Všechny výstupy jsou pak shrnuty do SWOT analýzy a konfrontační matice, s jejichž pomocí autorka v závěru práce hodnotí konkurenceschopnost společnosti Lasvit a nabízí případná doporučení k posílení její konkurenceschopnosti při vstupu na zahraniční trh.

# 1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První kapitola bakalářské práce je věnována teoretickým východiskům a vysvětlení pojmů, které přímo souvisejí s tématem práce. Mezi hlavní pojmy, jimž se úvodní kapitola věnuje, patří konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Pokud jsou výše uvedené pojmy správně definovány, získá podnik lepší postavení vůči svým konkurentům a má větší šanci uspět na trhu, kde působí.

## 1.1 Konkurence

Pojem konkurence je poměrně široký a v odborné literatuře lze nalézt hned několik definic. Slovo „konkurence“ pochází z latinského „*concurrentia*“, což lze přeložit jako soutěžení či soupeření. (Vích, 2016)

Podle Fleishera a Bensoussana (2015) je konkurence v obchodním nebo podnikatelském smyslu soupeřením mezi dvěma nebo více stranami. Podstatou soutěžení může být nabídka zboží a služeb, vyjednávání o postavení na trhu, uzavírání smluv s dodavateli, správa vztahů s investory či získávání klíčového kapitálu. Konkurenční souboje obvykle končí tím, že jedna strana zvítězí, čímž potřeba dalšího soupeření odpadá.

Pavliuk (2016) tvrdí, že konkurence představuje soutěž mezi výrobcí zboží a poskytovateli služeb o optimální ekonomické podmínky pro výrobu a prodej jejich produktů. Také poznamenává, že konkurence je jedním z faktorů ovlivňujících výkonnost organizace, který je mimo její kontrolu. Oproti tomu dle Pucenteila (2013) je konkurence objektivním ekonomickým jevem, který podněcuje podniky k úsilí zvýšit zisk prostřednictvím rozšíření svých činností, k optimalizaci organizační struktury výrobního procesu a ke zvýšení produktivity práce.

Z ekonomického hlediska Hardyn (2019) definuje konkurenci jako soutěž mezi firmami, které poskytují stejné nebo podobné zboží či služby. V tomto případě hovoříme o přímé konkurenci. V rámci této soutěže se společnosti často snaží zvýšit svůj podíl na trhu, získat nové zákazníky nebo snížit náklady. Na trhu obvykle působí mnoho prodávajících, kteří jsou přímými konkurenty, v takovém případě se podnik



musí aktivně zaměřit na identifikaci konkurenčních výhod oproti ostatním, jinak se vystavuje riziku ztráty části svých zákazníků. V případě, kdy si společnosti na trhu konkurují výrobou substitučního zboží, které uspokojují podobné potřeby zákazníků, nastává dle Hardyna (2019) konkurence nepřímá. Přestože nepřímá konkurence nabízí zákazníkům alternativní produkty, které se určitým způsobem liší od primárního zboží, mnoho podniků tento typ konkurence podceňuje. Klíčové faktory, které mohou být pro kupujícího rozhodující, jsou široká nabídka sortimentu výrobků, dostupné ceny a kvalitní zákaznický servis. Z těchto důvodů si kupující může vybrat výrobky od nepřímých konkurentů, a proto je nezbytné včas nepřímou konkurenci identifikovat a odpovídajícím způsobem na ni reagovat.

Bird (2022) definuje přímou konkurenci jako situaci, kdy jedna společnost v rámci určitého trhu nabízí stejný výrobek nebo službu jako společnost jiná. Všechny společnosti na daném trhu uspokojují základní potřeby stejné cílové skupiny. Přímá konkurence je největší hrozbou, které každý podnik na trhu čelí, protože jiná společnost může nabízet nižší ceny a lepší kvalitu, což může způsobit, že zákazníci budou uvažovat o nákupu u konkurenční společnosti. Z těchto důvodů je důležité najít způsoby, jak se od svých přímých konkurentů odlišit. Nepřímou konkurenci Bird (2022) popisuje tak, že společnosti nabízejí podobné produkty nebo služby, které se nějakým způsobem liší, ale uspokojují stejné potřeby zákazníků. Nepřímými konkurenty jsou například Netflix a kabelová televize. Zatímco obě společnosti nabízejí videoobsah, Netflix je streamovací služba a kabelová televize je tradiční forma vysílání. Tyto dvě služby si konkurují, i když nepřímo, poskytováním zábavy.

Magretta (2012) tvrdí, že není možné, aby na trhu existoval pouze jeden vítěz, neboť trh je ze své podstaty charakterizován konkurencí, která je klíčovým faktorem efektivního fungování trhu. V konkurenčním prostředí je pro každou společnost důležité stanovit si konkrétní cíle, které se liší od cílů konkurence, aby dosáhla konkurenční výhody oproti ostatním.

V současné době počet podniků rychle roste, což výrazně ovlivňuje schopnost podniku působit v daném odvětví, tj. konkurenceschopnost podniku, o které bude podrobněji pojednáno v následujících částech práce.

## 1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje soubor vlastností, které umožňují podniku prodávat, vyrábět zboží nebo poskytovat služby efektivněji než jeho konkurenti.

Konkurenční výhoda je dle Magretty (2012) nástroj vytváření mimořádné hodnoty a klíčový faktor, který odlišuje firmu od ostatních firem na trhu. Konkurenční výhoda umožňuje firmě, v porovnání s ostatními firmami, dosáhnout nižších relativních nákladů, mít vyšší cenu výrobků nebo služeb, či obojí najednou. Skutečná konkurenční výhoda se projevuje ve výkazu zisku a ztráty firmy. Základní jednotkou konkurenční výhody je hodnotový řetězec. Ten je představován jako soubor činností, které jsou nutné k tomu, aby se výrobek nebo služba dostaly od koncepce, přes různé fáze výroby, prodeje, dodání konečnému spotřebiteli, až ke konečné likvidaci po použití. Magretta (2012, s. 97) definuje konkurenční výhodu jako: *„odlišnost v relativních cenách nebo relativních nákladech, jejichž zdrojem jsou odlišnosti v činnostech, které firma vykonává.“*

Dle Magretty (2012) je základem soupeření o jedinečnost firmy vytvoření hodnotové nabídky podniku. Jedná se o souhrn výhod a důvodů, proč by zákazník měl koupit výrobek nebo službu u dané firmy. Pro vytvoření správné hodnotové nabídky je třeba definovat cílovou skupinu, na kterou se podnik zaměří, potřebu zákazníka, kterou bude uspokojovat, a cenu výrobku, která bude pro zákazníka přijatelná, ale zároveň pro výrobce zisková.

Rozlišují se dva hlavní typy konkurenční výhody. První formou je nákladová konkurenční výhoda, která převládá v méně rozvinutých zemích a spočívá v nabídce zboží nebo služeb za nižší ceny než konkurence. Tato forma konkurenční výhody je často využívána v reakci na ekonomickou situaci země nebo podniku. Druhou formou konkurenční výhody je forma kvalitativní, která se zaměřuje na poskytování vyšší hodnoty zákazníkovi prostřednictvím lepší kvality výrobků nebo technologických inovací. Při identifikaci konkurenční výhody hraje klíčovou roli dosažená ekonomická úroveň, která významně ovlivňuje schopnosti a dostupné zdroje společnosti. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Konkurenční výhoda tedy vzniká při porovnávání firem působících v konkurenčním prostředí. Identifikace této výhody je klíčová, neboť správně definovaná konkurenční výhoda umožňuje firmě přilákat více zákazníků, tím dosahovat vyšších zisků a posílit svůj podíl na trhu. Z toho vyplývá, že konkurenční výhoda hraje důležitou roli pro dosažení úspěchu a posílení postavení podniku v konkurenčním prostředí.

### **1.3 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost neboli konkurenční potenciál vychází z konkurenční výhody firmy a vzniká jako výsledek interakcí mezi konkurenčními podniky v daném tržním prostředí. Tento termín se používá pro označení schopnosti společnosti soutěžit s ostatními společnostmi prostřednictvím svých konkurenčních výhod za účelem dosažení specifických cílů, jako je například zvýšení zisku. Z těchto důvodů Potužáková et al. (2016) tvrdí, že konkurenceschopnost přímo souvisí s konkurenční výhodou podniku.

Jednu ze starších definic konkurenceschopného podniku uvedl Mikoláš (2005). Jedná se o podnik, který vnímá současné trendy, analyzuje očekávaný vývoj trhu a zkoumá možnosti a nutnost vlastní adaptace v tržním prostředí. Chce-li společnost dosáhnout úspěchu a zvýšit svou konkurenceschopnost, musí se zaměřit na vyvážení prvků analýzy SWOT, o kterých bude pojednáno dále v této práci, tj. silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Řada autorů v zahraničí i v ČR zabývajících se problematikou konkurenceschopnosti se shoduje, že základní dělení konkurenceschopnosti je následující:

- konkurenceschopnost státu,
- konkurenceschopnost odvětví,
- konkurenceschopnost podniku. (Suchánek, 2013)

Konkurenceschopnost státu označuje schopnost národní ekonomiky vyrábět zboží nebo služby, které budou maximálně atraktivní pro kupující na světových trzích a po kterých bude poptávka vyšší než po výrobcích z jiných zemí. Následuje konkurenceschopnost odvětví, která představuje prostřední fázi mezi státem a podnikem. Tento mezistupeň je znázorněn systémem, který se skládá z určitých

subjektů v rámci širšího celku, které jsou vzájemně propojeny různými vazbami a interakcemi. Systém musí být schopen konkurovat ostatním odvětvím, například poskytováním kvalitního zboží nebo jiných konkurenčních výhod, které činí odvětví konkurenceschopným. Suchánek (2013) uvádí, že někteří autoři, jako např. Mikoláš, Porter, Marinič, se shodují zejména na třetím typu, a to na pojetí konkurenceschopnosti podniku jako schopnosti firmy trvale působit na trhu a úspěšně soutěžit s ostatními firmami o udržení svého tržního podílu. Tento typ se zaměřuje na mikroekonomickou úroveň konkurenceschopnosti, tedy analýzu malého subjektu, jakým je firma.

Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Podle Miller (2016) dělíme faktory na dva základní typy, a to na vnější a vnitřní. Vnější faktory jsou v menší míře závislé na organizaci, faktory vnitřní jsou však určovány téměř výhradně vedením organizace. Mezi vnější faktory patří celní politika, dovozní a vývozní politika státu, konkurence a faktory poptávky atd. Vnitřními faktory mohou být kvalita výrobků a služeb, kvalifikační úroveň zaměstnanců, organizační struktura podniku atd.

Z výše uvedených informací je zřejmé, že správně provedená analýza konkurence a analýza konkurenčních výhod může společnosti přinést významné benefity, těmi jsou například zlepšení pozice vůči konkurenci, zvýšení zisku, zesílení povědomí o společnosti atd. K posouzení konkurenceschopnosti společnosti a analýze její konkurence se používají nástroje situační analýzy.

## 2 Situační analýza marketingového prostředí

Tato kapitola se věnuje charakteristice základních pojmů souvisejících se situační analýzou marketingového prostředí a popisuje faktory, které mohou přímo či nepřímo ovlivnit konkurenceschopnost podniku. Následně se zaměřuje na hlavní nástroje používané k analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Situační analýza je vhodným nástrojem pro identifikaci konkurenčních výhod a konkurence hodnocením faktorů ovlivňujících výkonnost vybraného podniku. Jejím cílem je také zjistit všechny dostupné informace o současné situaci podniku, například o vnitřním stavu podniku, představujícím lidské nebo finanční zdroje. Dále bere v úvahu všechny faktory, které mohou vzniknout ve vnějším prostředí, v němž podnik působí. Tato analýza je klíčovým nástrojem pro výběr vhodné strategie pro podnik. (Jakubíková, 2013)

### 2.1 Marketingové prostředí

V rámci situační analýzy se podniky zaměřují na důkladnou analýzu marketingového prostředí, které představuje soubor podmínek a faktorů ovlivňujících působení podniku ve vnějším a vnitřním prostředí. Klíčovým úkolem marketingového oddělení je tyto faktory, představující příležitosti a hrozby, důkladně analyzovat a navrhnout strategie, kterým efektivně přizpůsobí momentální působení i budoucí vývoj společnosti. (Jakubíková, 2013)

Jak již bylo zmíněno, při podnikání je společnost ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Prostředí může mít na výkonnost podniku jak pozitivní, tak negativní vliv. Tyto vlivy mohou na podnik působit částečně nebo vůbec. Faktory, které podnik ovlivňují, se dělí na vnitřní a vnější dle toho, zda na podnik působí zevnitř firmy, nebo se odvíjí od faktorů působících na firmu z vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2013)

Celkově je analýza marketingového prostředí zásadní, neboť pomáhá podnikům vypracovat úspěšnou strategii a výsledky této analýzy jsou dále užitečné například při volbě formy vstupu na zahraniční trh nebo uvádění nového výrobku či služby.

Poskytují rovněž důležité informace, které umožňují lépe porozumět cílovému trhu a přizpůsobit podnikatelskou strategii dle aktuálních podmínek.

### **2.1.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí představuje soubor vlivů a podmínek, kterými je podnik obklopen při své činnosti. Jakubíková (2013) člení vnější prostředí na mikroprostředí a makroprostředí.

Makroprostředí zahrnuje faktory, které mají značný vliv na mikroprostředí všech účastníků trhu, přičemž na každého působí jinou silou a mírou dopadu. Makroprostředí představuje takové faktory, nad kterými firma nemá žádnou kontrolu nebo je může ovlivnit pouze omezeným způsobem. Mezi takové faktory nejčastěji řadíme politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Při analýze makroprostředí je nutné zvolit si pouze ty faktory, které jsou pro podnik relevantní. K posouzení makroprostředí se často používá PEST analýza, jejíž název je odvozen od počátečních písmen zkoumaných faktorů, a to politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických. Tato analýza je podrobněji popsána dále v této kapitole. (Jakubíková, 2013)

Mikroprostředí nebo mikrookolí představuje samotné odvětví, ve kterém firma působí. Zahrnuje faktory, nad kterými má firma částečnou kontrolu a může je svou činností výrazně ovlivnit. Mezi tyto faktory řadíme dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Jakubíková (2013) tvrdí, že pokud firma podniká v neustále se měnícím odvětví, měla by zvolit nanejvýš čtyři klíčové faktory a na základě jejich možných dopadů na podnik stanovit adekvátní strategii.

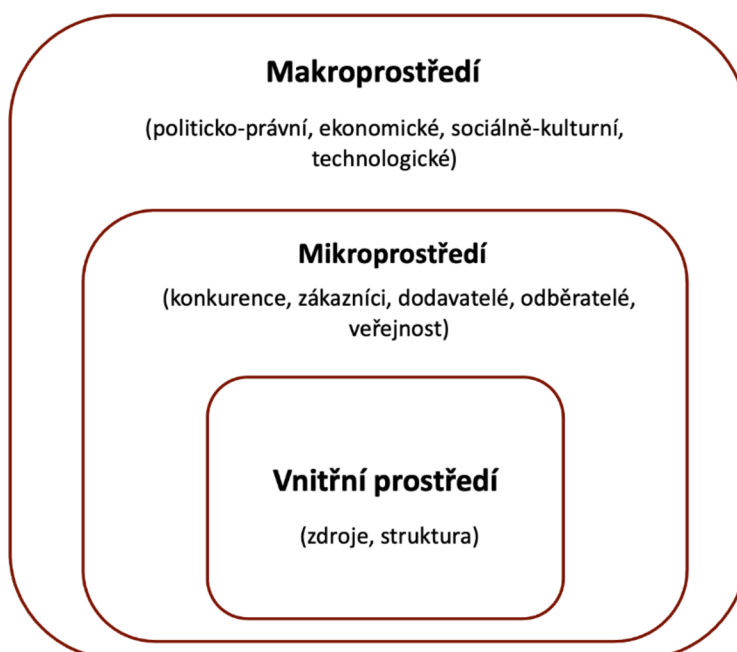
Cílem analýzy mikroprostředí je rozpoznat klíčové faktory, které sehrávají hlavní roli v daném odvětví a zásadně ovlivňují fungování organizace. Pro analýzu mikroprostředí je často používán Porterův model pěti konkurenčních sil, které se budu blíže věnovat v dalších částech této práce. (Jakubíková, 2013)

## 2.1.2 Vnitřní prostředí

Zmíněné vnitřní prostředí je tvořeno zdroji firmy a její schopností tyto dostupné zdroje využívat. Vnitřní prostředí se skládá z faktorů, které může podnik přímo ovlivnit. Představuje materiálové, finanční a lidské zdroje, zaměstnance, firemní kulturu a organizační strukturu. (Jakubíková, 2008)

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje vyhodnocení mnoha proměnných, počínaje finanční situací společnosti, včetně technologie společnosti, způsobů prodeje, dodavatelských procesů a infrastruktury. Z marketingového hlediska zahrnuje analýza vnitřního prostředí také analýzu celého marketingového mixu, tedy produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace.

Kromě toho se analýza vnitřního prostředí zaměřuje na identifikaci zdrojů a schopností, jež podnik potřebuje k tomu, aby mohl efektivně reagovat na neustálé změny a příležitosti, které v prostředí vznikají. Hlavním cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku, které budou sloužit jako základ konkurenční výhody. (Jakubíková, 2013)



Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy  
Zdroj: Vlastní zpracování podle (Jakubíková, 2013)

## **2.2 Nástroje analýzy marketingového prostředí**

Následující kapitola popisuje základní nástroje potřebné k analýze marketingového prostředí, které budou v této bakalářské práci použity. Jsou to PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza marketingového mixu, SWOT analýza a konfrontační matice. Tyto nástroje slouží k posouzení jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, konkrétně makroprostředí a mikroprostředí. PEST analýza cílí na makroprostředí, zatímco Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje mikroprostředí. Analýza marketingového mixu je základní metodou pro hodnocení vnitřního prostředí firmy. SWOT analýza slouží jako základní strategická analýza, která sumarizuje výstupy všech předchozích analýz, a konfrontační matice se využívá k identifikaci klíčových faktorů vyplývajících ze SWOT analýzy společnosti.

### **2.2.1 PEST analýza**

PEST analýza je určena pro zhodnocení makroprostředí společnosti. Název PEST je odvozen od prvních písmen jednotlivých faktorů zkoumaných v této analýze, které zahrnují politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory (Jakubíková, 2013). V průběhu let se objevily různé úpravy analýzy PEST, které zahrnovaly i další faktory, jako jsou legislativní a environmentální proměnné. Příkladem těchto modifikovaných analýz jsou SLEPT, PESTEL a další (Dvořáček a Slunčík, 2012).

#### ***Politicko-právní faktory***

Hodnocení politických a právních faktorů zahrnuje analýzu různých aspektů, které hrají klíčovou roli při posuzování schopnosti společnosti vstoupit na zahraniční trh a zvolit vhodnou formu podnikání. Analýza těchto faktorů zahrnuje posouzení politického systému země, regulace a deregulace ekonomiky, formy vlády a její stability, překážek vstupu na zahraniční trh a podmínek vstupu zahraničních společností. (Machková, 2015)



### ***Ekonomické faktory***

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) lze ekonomické faktory rozdělit na ty, které jsou obecně stabilní, a na ty, které se v čase mění. Mezi relativně stabilní faktory patří ekonomická úroveň, konkurenceschopnost a charakter ekonomické struktury. Naopak faktory jako inflace, HDP, úrokové sazby, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu a vývoj cen podléhají změnám v čase.

### ***Sociálně – kulturní***

Jedná se o demografické, sociální, kulturní a psychologické faktory, které významně ovlivňují poptávku, stejně jako faktory předcházející. Lze mezi ně zařadit demografický vývoj, životní styl, migraci, kulturní tradice, úroveň vzdělání obyvatelstva a rozdělení příjmů ve společnosti. (Machková, 2015)

### ***Technologické faktory***

Technologické faktory představují schopnost využívat moderní technologie a inovace v podniku (Dvořáček a Slunčík, 2012). Tato oblast zahrnuje především technologický vývoj, komunikační technologie, stupeň zastaralosti stávajících technologií a úroveň výzkumu a vývoje. Technologické faktory hrají v podnikatelském prostředí klíčovou roli, neboť umožňují efektivní alokaci zdrojů a přispívají ke konkurenceschopnosti podniku. (Machková, 2015)

#### **2.2.2 Porterův model 5 konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je analytický nástroj, který vyvinul americký ekonom Michael Porter. Tato analýza se používá k posouzení síly konkurence v odvětví a k identifikaci pěti hlavních konkurenčních sil, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost a výkonnost společnosti. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu nových konkurentů, hrozbu stávajících konkurentů a hrozbu substitutů. (Jakubíková, 2008)

### ***Hrozba vstupů nových konkurentů***

Potenciálními konkurenty jsou firmy, které zatím nejsou součástí daného odvětví, ale mohou se rozhodnout vstoupit na trh v budoucnu. Analýza vstupu potenciálních konkurentů na trh zkoumá, jak snadné nebo obtížné je pro potenciální konkurenty vstoupit do odvětví. Existence překážek vstupu hraje důležitou roli. Pokud je relativně snadné vstoupit na trh a odvětví je atraktivní z hlediska ziskovosti, může to zvýšit riziko snížení tržního podílu stávajících hráčů. Mezi nejčastěji zmíněné bariéry pro vstup nových firem do odvětví patří vládní opatření, nedostatek lidských a výrobních zdrojů, technologické překážky, vysoká kapitálová náročnost, know-how a další. (Magretta, 2012)

### ***Stávající konkurence v odvětví***

Rivalita neboli existující konkurence je boj mezi firmami ve stejném odvětví. Jedná se o snahu získat co největší podíl na trhu a získat konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Pokud je konkurence na trhu relativně nízká, mají firmy možnost zvyšovat ceny, což vede ke zvyšování zisku. V případě vysoké konkurence může dojít ke konkurenčním bojům, zejména v oblasti cen, což může omezit ziskovost a snížit celkové příjmy. Mezi bariéry v rámci stávající konkurence mohou patřit vysoké náklady spojené s přechodem do jiného odvětví, vysoké náklady na odchod z odvětví nebo rozdíly v produktech, které společnosti uvádějí na trh. (Magretta, 2012; Karlíček, 2018)

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Analýza vyjednávací síly dodavatelů se používá k určení toho, jakou vyjednávací sílu mají dodavatelé společnosti a jak velký vliv mají na zvýšení cen, které by mohlo ovlivnit ziskovost společnosti. Jestliže tato síla roste, může to vést ke zvyšování cen. Tato situace může nastat, když se objeví některá z potenciálních překážek, jako je omezená dostupnost surovin nebo vysoké náklady na změnu dodavatele. V takovém případě má společnost dvě možnosti. Zaplatit vyšší ceny nebo přejít k dodavateli, který dodává méně kvalitní suroviny. Důležitým faktorem je také počet dodavatelů surovin a dalších zdrojů. Spolupráce s více dodavateli je pro podnik výhodná, protože

sníží je jejich závislost na konkrétním dodavateli a minimalizuje riziko, že se firma stane méně konkurenceschopnou. (Magretta, 2012; Marci, 2023)

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Pokud je vyjednávací síla zákazníků na daném trhu vysoká, mají tito možnost snížit ceny výrobků či služeb. Tato síla závisí také na počtu prodejců na trhu. V případě, že zákazníků je málo a prodejců mnoho, vyjednávací síla zákazníků se zvyšuje. Když mají zákazníci vysokou vyjednávací sílu, umožňuje jim to mít vysoké požadavky na ceny a kvalitu. Jelikož jsou prodejci na svých zákaznících závislí, jsou nuceni těmto požadavkům vyhovět. (Magretta, 2012)

### **Hrozba substitutů**

Substituty rozumíme výrobky, které mohou být vzájemně zaměnitelné. To znamená, že zákazník může tyto výrobky nahradit zbožím jiných společností, ale jeho základní potřeba bude stále uspokojena. V rámci této konkurenční síly jde o zkoumání možných alternativních produktů, kterými mohou zákazníci nahradit nabízený výrobek. Tato síla je pro firmu hrozbou, poněvadž počet substitutů v odvětví může ovlivnit ziskovost firmy a snížit poptávku po jejích výrobcích. Faktory, jako je jedinečnost produktu, kvalita produktu, vysoké náklady na změnu nebo loajalita zákazníků ke značce, mohou snížit hrozbu substitutů v odvětví. (Jomrichová, 2021)

## **2.2.3 Marketingový mix**

Pojem marketingový mix lze definovat jako soubor nástrojů, které společnost používá k uspokojení potřeb spotřebitelů a dosažení marketingových cílů podniku. (Išoraité, 2016)

Podle Jakubíkové (2013, s. 189) je marketingový mix: „soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejlíže potřebám a přáním cílového trhu.“

Mezi prvky původního marketingového mixu patří: produkt, cena, distribuce a komunikace, které se zkráceně označují jako 4P (Product, Price, Place, Promotion).

Všechny tyto prvky jsou vzájemně propojené, ovlivnitelné a z pohledu podniku kontrolovatelné. Každá společnost si vytváří vlastní marketingový mix, který může přizpůsobit svým cílům. Například změnou produktu, cenové politiky, distribučních kanálů nebo způsobu komunikace se zákazníky. Je třeba také zdůraznit, že situační analýza marketingového mixu je pro podniky zásadní, protože poskytuje klíčové informace pro vypracování nové marketingové strategie nebo úpravu stávající strategie. (Kotler et al., 2013; Jakubíková, 2013)

## **Produkt**

Produktem rozumíme hmotné nebo nehmotné zboží, které slouží k uspokojení přání nebo potřeby zákazníka. Skládá se ze souboru atributů, včetně fyzického zboží, služeb, zážitků, událostí, lidí, informací a myšlenek, které mohou poskytnout požadovanou hodnotu vnímanou kupujícími. Tato nabídka zahrnuje nejen samotný výrobek a poskytované služby, ale také vybrané doplňkové atributy a výhody, a to jak hmotné (např. atraktivní design, obal), tak nehmotné (např. rychlý zdvořilý a efektivní servis). (Kotler et al., 2016)

Kotler et al. (2016) identifikují pět základních vrstev produktu, které jsou hierarchicky uspořádány podle rostoucí hodnoty pro zákazníka.



*Obrázek 2: Základní vrstvy produktu*  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler et al., 2016)

Základní vrstva je představována jako jádro produktu, což se vyznačuje samotným výrobkem nebo službou. Poskytuje základní užitek, kvůli kterému zákazník daný produkt kupuje. Může se jednat o situaci, kdy si zákazník zakoupí pobyt v hotelu z

důvodu přespání a odpočinku, nebo v případě, kdy si zákazník pořídí osobní automobil za účelem přepravy.

Další úrovní je základní výrobek, to znamená, že jádro produktu nesoucí klíčový přínos se přeformuje do obecně použitelného produktu. V rámci využití hotelového pokoje tak bude v nabídce taktéž postel, koupelna, stůl, světlo, skříň a v automobilu dveře, motor, kola a pevný rám, aby do něj mohl zákazník nastoupit a řídit ho.

Třetí úroveň je označovaná jako očekávaný výrobek. Jedná se o soubor určitých vlastností a standardů, který zákazník očekává u daného výrobku po zaplacení určité ceny. Zákazník očekává, že v hotelovém pokoji budou vyměněné ručníky, ložní prádlo, čistá koupelna, fungující televize a v novém automobilu budou airbagy, zabudovaný navigační systém, moderní multimediální přehrávač či protiblokovací brzdy.

Rozšířený produkt je další úrovní, pomocí něhož se společnost snaží přesvědčit zákazníka zakoupit produkt. V tomto případě jde o produkt, který je rozšířen o další dodatečné služby, které mohou představovat pro podnik konkurenční výhodu. Hotel, ve kterém je zákazník ubytován, může poskytovat i další služby, jako je snídaně do pokoje, poskytování wellness služeb apod. V případě automobilu může výrobce navíc nabízet dodatekové komponenty a lepší vybavení, jako jsou boční airbagy, kožené sedačky či luxusní pneumatiky.

Poslední úrovní je potenciální produkt, který představuje směr možného budoucího vývoje produktu. V rámci této úrovně se podniky snaží modifikovat své produkty a hledají nové způsoby uspokojování potřeb svých zákazníků. Potenciálním produktem automobilu by mohl být například navigační systém, který rozpozná hlas řidiče, či aplikace pro chytré telefony, které umožní otevřít a nastartovat automobil bez klíče. (Kotler et al., 2016)

Při analýze produktu společnosti je zapotřebí zjistit, čím se liší od konkurence. Dále je podstatné poznamenat, že nabídka výrobků společnosti by měla být dostatečně rozmanitá, aby účinně uspokojovala potřeby a přání zákazníků.

## **Cena**

Cena je peněžní částka, kterou je zákazník ochoten zaplatit za výrobek či službu a lze ji považovat jako protihodnotu za užitek, který má zákazník z vlastnictví těchto statků. Při rozhodování kupujícího, zda výrobek či službu zakoupí, jde o významný faktor, který jeho volbu ovlivňuje. Nízká cena obecně motivuje kupujícího ke koupi výrobku více než cena vysoká. Často je vysoká cena známkou exkluzivity, kvality a dobré pověsti značky. Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který generuje firmě zisk, ostatní faktory firmě vytvářejí náklady. Ceny odráží zájmy obou stran na trhu, tj. prodávajících i kupujících. (Karlíček, 2018)

Jakubíková (2013) uvádí sedm základních funkcí ceny v tržní ekonomice:

- regulační: cena slouží jako základní nástroj regulace nabídky a poptávky na trhu,
- alokační: pomocí této funkce může kupující efektivně redistribuovat své finanční zdroje k dosažení maximálního užitku,
- rozdělovací: cena slouží k rozdělení důchodů mezi účastníky trhu,
- kritériární: cena je důležitým kritériem, který ovlivňuje rozhodování kupujících,
- informační: cena slouží jako systém přenosu informací o stavu nabídky, poptávky a o stavu daného výrobku či služby,
- racionální: cena racionálně ovlivňuje stav poptávky,
- evidenční: cena je měřítkem ekonomické činnosti.

Jak bylo zmíněno výše, jestliže firma uvádí výrobek či služby na trh, je nutné, aby zvolila takovou cenu, která vyváží jak cenovou dostupnost výrobku či služby pro cílový trh, tak i dosažení podnikatelského cíle firmy. Volba konkrétní cenové strategie může výrazně ovlivnit celkovou úspěšnost produktu. Například je možné, že nastavení příliš vysoké ceny odradí značnou část cílové skupiny od nákupu. Naopak pokud je cena nastavena příliš nízko, potenciální zákazníci mohou vnímat produkt nebo službu jako méně kvalitní, což může mít negativní dopad na ziskové marže podniku.

Vašítková (2014) uvádí, že volbu cenové strategie ovlivňují vnější a vnitřní faktory prostředí podniku, reakce zákazníků a konkurence. Lze rozlišit následující základní typy cenových strategií:

- nákladová cena: cena produktu závisí na struktuře nákladů podniku; náklady pomáhají určit dolní hranici ceny produktu, zatímco horní hranici určuje poptávka,
- prestižní cena: jedná se o strategii stanovení vysoké ceny, používá se při nabídce unikátního a luxusního produktu či služby; při správném použití této strategie může podnik dosáhnout vysokých zisků a udržet si věrné zákazníky,
- strategie nízkých cen: podnik stanoví zpočátku vysokou cenu a poté ji pomalu snižuje, aby byl výrobek dostupný širšímu trhu; například nákup sezonního oblečení nebo nábytku,
- penetrační cena: podnik vstupuje na trh s příliš nízkou cenou s cílem získat prodej a získat velký podíl na novém trhu nebo zvýšit podíl na stávajícím trhu; po získání podílu na trhu může podnik cenu zvýšit,
- konkurenční cena: v tomto případě je cena stanovena na základě konkurence; stanovení ceny závisí na podnikatelských cílech, kdy firma chce, aby její produkt či služba byla dostupná širokému segmentu trhu a naopak; tato strategie se často používá, když podnik působí na trhu s velkým počtem konkurentů a malé rozdíly v cenách mohou být pro zákazníky rozhodující. (Vašítková, 2014; Jakubíková, 2013)

Celkově lze říci, že volba cenové strategie může zřetelně ovlivnit vztahy společnosti se zákazníky, a proto je důležité zvolit takovou strategii, která zohledňuje podnikatelské cíle, preference zákazníků a celkový ekonomický vývoj.

### ***Distribuce***

Distribuce je označována za nejméně flexibilní prvek marketingového mixu, jehož hlavním úkolem je umístění produktu na trhu. Jde o soubor činností, které dostávají produkt do rukou konečného spotřebitele ve správný čas a na správné místo. Distribuce zahrnuje dopravu, skladování, plánování a řízení distribuce, komunikaci mezi jednotlivými články kanálu nebo distribuční informační systémy. (Karlíček, 2018)

Distribuční kanály, patřící do oblasti distribuce, jsou souborem různých typů prostředníků, jejichž hlavním úkolem je zprostředkování pohybu výrobků a služeb. Příkladem mohou být výrobci, maloobchodníci, velkoobchodníci a spotřebitelé. Existují dva základní typy distribučních cest, a to přímá distribuce a nepřímá distribuce. Přímá distribuce umožňuje společností navázat přímý kontakt se zákazníky bez potřeby dalších zprostředkovatelů. Přímá distribuce přináší značné výhody v podobě rychlé výměny informací, následné zpětné vazby, bezprostředního kontaktu se zákazníkem a úplné kontroly nad produktem. Na druhou stranu musí výrobci všechny funkce zajišťovat sami, což s sebou přináší větší riziko. Tato metoda se nejčastěji používá na trzích B2B, ale může se vyskytovat i na trzích B2C. Nepřímá distribuce představuje vznik dalších mezičlánků na distribuční cestě mezi firmou a zákazníkem. Činnosti jsou rozděleny mezi všechny zprostředkovatele, což díky jejich znalostem a zkušenostem zvyšuje efektivitu prodeje výrobků a služeb. V důsledku toho však výrobce může ztratit kontrolu nad cenovou politikou, způsobem přepravy výrobků a dalšími náležitostmi souvisejícími s distribucí výrobků a služeb. (Karlíček, 2018; Jakubíková, 2013)

V rámci distribuce uvádí Karlíček (2018) tři distribuční strategie:

- intenzivní,
- exkluzivní,
- selektivní.

Intenzivní distribuce znamená, že podnik využívá co nejvíce distribučních míst. Podnik se snaží zpřístupnit své produkty nebo služby všem a všude. Nejčastějším příkladem je zboží denní spotřeby. Exkluzivní distribuce je opakem intenzivní distribuční strategie, protože zahrnuje prodej výrobků nebo služeb na omezeném počtu výhradních distribučních míst. Výrobce uděluje svým distributorům výhradní právo prodávat zboží ve vymezené oblasti. Podniky, které používají tuto strategii, mají obvykle jedinečný produkt. Selektivní distribuce spočívá v tom, že podnik spolupracuje s omezeným počtem prostředníků, tj. distributorů, kteří splňují určitá kritéria. Tato strategie se týká především zboží dlouhodobé spotřeby, které je ovšem dražší a je spojené s vyšší poptávkou. (Jakubíková, 2013; Karlíček, 2018)



Z výše uvedeného vyplývá, že volba správné distribuční strategie ovlivňuje dostupnost a způsob doručení produktů zákazníkům, což přímo působí na prodej, spokojenost zákazníků a celkový úspěch podnikání na trhu.

### **Marketingová komunikace**

Komunikace neboli propagace je soubor činností, jejichž cílem je informovat zákazníky o vlastnostech produktu a stimulovat poptávku po něm. Je to nejvíce kulturně zaměřený prvek marketingového mixu. Podniky využívají nástroje komunikačního mixu k prezentaci svých produktů a služeb, k upoutání pozornosti cílové skupiny, k vyvolání zájmu a ovlivnění povědomí zákazníků o podniku. Celkově jsou tyto nástroje zaměřené na podnícení zákazníků k opětovnému nákupu. (Kostycheva, 2022; Karlíček, 2018)

Klíčovým prvkem úspěšné komunikační strategie je stanovení hlavních cílů komunikace, jako je poskytování informací o výrobku nebo službě, stimulování poptávky, přesvědčení potenciálních i stávajících zákazníků ke koupi, diferenciaci výrobků od konkurenčního výrobku a důraz na hodnotu, kterou produkt přináší. (Karlíček, 2018)

Marketingový komunikační mix je součástí marketingového mixu, který zahrnuje reklamu, vztahy s veřejností, podporu prodeje, osobní prodej a přímý marketing, ale taktéž například internetový marketing nebo event marketing. V teoretické části této bakalářské práce je rozebráno pět hlavních nástrojů komunikačního mixu.

#### *Reklama*

Reklama je klasickou a nejstarší formou komunikace mezi podniky a zákazníky, která slouží k informování cílové skupiny o produktu. Jedná se o placenou formu neosobní propagace produktu, která oslovuje potenciální a stávající zákazníky prostřednictvím různých médií. Hlavním účelem reklamy je zvýšit povědomí o produktu, upoutat pozornost nových a stávajících zákazníků, zvýšit prodeje a vybudovat značku. (Karlíček, 2016)

Přikrylová (2019) rozděluje reklamu na:

- informační reklamu, která se používá při zavádění nového produktu na trh; účelem této reklamy je informovat trh a vzbudit zájem o nové produkty nebo služby,
- přesvědčovací reklamu, která pomáhá prohloubit poptávku a motivovat zákazníky ke koupi produktu; obvykle se vyskytuje ve fázi růstu nebo na začátku fáze zralosti životního cyklu výrobku,
- připomínkovou reklamu, navazující na výše uvedené typy reklam a má za cíl udržet značku, výrobek nebo službu v myslích zákazníků.

Dle Jakubíkové (2013) je jednou z výhod reklamy možnost oslovit široký okruh lidí, kteří jsou geograficky rozptýleni. Na druhou stranu má reklama pro podnik nevýhody, jako jsou vysoké náklady a nedostatek přímé komunikace. V důsledku toho chybí zpětná vazba od zákazníků.

#### *Osobní prodej*

Osobní prodej patří k nejstarším nástrojům marketingového mixu. Je považován za nejefektivnější a nejdražší nástroj marketingového mixu v oblasti komunikace, neboť se jedná o individuální a osobní formu komunikace se zákazníkem. Umožňuje rozvíjet různé typy vztahů mezi výrobcem a zákazníky, od prostého obchodního vztahu až po možné přátelství. Hlavním úkolem prodejce je informovat a přesvědčit zákazníka ke koupi výrobku či služby. Prodejce poskytuje a reprezentuje firmu, zatímco zákazník vyměňuje peníze za hodnotný předmět. Obecně lze říci, že osobní prodej se používá k prodeji zboží a služeb na průmyslových trzích. Velkou výhodou oproti reklamě je přímý kontakt se zákazníky, komunikace tedy probíhá oběma směry a je k dispozici okamžitá zpětná vazba. Mezi nevýhody osobního prodeje patří omezená kontrola nad obsahem zprávy, způsobem jeho předání a oslovení malého počtu zákazníků. (Karlíček, 2018)

#### *Vztahy s veřejností*

Public relations neboli vztahy s veřejností je nástroj komunikačního mixu, který společnosti využívají k budování vzájemně výhodných vztahů mezi podnikem a veřejností. Vztahy s veřejností představují obsah, jehož úkolem je informovat,

vysvětlovat, vzdělávat a budovat silnou pověst značky. Veřejnost se rozlišuje na veřejnost vnitřní a veřejnost vnější. Vnitřní veřejnost představuje skupinu lidí, kteří mají o firmu trvalý zájem a jsou s ní těsně spojeni, například zaměstnanci a rodinní příslušníci. Vnější veřejností jsou zákazníci, dodavatelé, investoři a akcionáři. Hlavním cílem public relations je vytvářet pozitivní image firmy, upevňovat důvěru a udržovat dlouhodobé vztahy mezi firmou a veřejností. Mezi nástroje vztahů s veřejností patří dny otevřených dveří, tiskové konference, sponzorství, recenze na sociálních sítích a komunikace na internetu. (Jakubíková, 2013; Machková a Machek, 2021)

### *Podpora prodeje*

Podpora prodeje je soubor krátkodobých aktivit určených k motivaci a stimulaci okamžitého prodeje výrobků a služeb prostřednictvím příslušných nástrojů. Nejčastěji se můžeme setkat s nástroji, jako jsou kupóny, vzorky, letáky, výhodná balení, ochutnávky, zahraniční katalogy, veletrhy a výstavy. (Karlíček, 2018)

Machková a Machek (2021) tvrdí, že podpora prodeje může být zaměřena na tři subjekty, a to na konečné spotřebitele (slevy, vyzkoušení výrobků či služeb zdarma, soutěže, vzorky, kupony), firemní zákazníky (výrobky zdarma na určitou dobu, odborné školení, obchodní slevy atd.) a obchodní mezičlánky (prodejní slevy, balení, zboží zdarma, ochutnávky, vzorky).

Cílem podpory prodeje je krátkodobě zvýšit prodej, stimulovat poptávku na trhu, budovat loajalitu zákazníků a motivovat je k opětovnému nákupu. Výhoda podpory prodeje spočívá v tom, že umožňuje přilákat nové zákazníky rychleji než typická reklama. Do nevýhod můžeme zařadit časovou omezenost, kdy po uplynutí lhůty může klesnout prodej a při neustálém užívání podpory prodeje dojde ke ztrátě její účinnosti. (Karlíček, 2018; Mamedova, 2022)

### *Přímý marketing*

Přímý marketing je způsob komunikace, při kterém prodejce oslovuje zákazníka přímo bez účasti prostředníků. Cílem daného nástroje marketingového mixu je navázat kontakt, prodat výrobek či službu a získat měřitelnou odezvu od zákazníka. Na rozdíl od reklamy se přímý marketing zaměřuje na menší segmenty a jednotlivce. Hlavní výhodou přímého marketingu je personalizace nebo přizpůsobení, neboť prodávající

se orientuje na individuální potřeby a přání konkrétního zákazníka. Na druhou stranu oslovení jednoho zákazníka může být nákladné, proto je důležité zvážit účinnost a návratnost investic přímého marketingu. Existuje také možnost ztráty zákazníků, protože ti mohou přímý marketing vnímat jako obtěžující. Přímý marketing zahrnuje direct mail, marketing s přímou odezvou, telemarketing a online marketing. (Jakubíková, 2013; Přikrylová, 2019)

#### **2.2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza se používá k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy, jejíž zkratka pochází z anglických slov strenghts, weaknesses, opportunities a threats. SWOT analýza je analytický nástroj, který shrnuje výsledky všech výše uvedených analýz, s jejichž pomocí může podnik předvídat svůj budoucí vývoj a následně formulovat marketingové cíle. (Dvořáček a Slunčík, 2012; Jakubíková, 2013)

Jde o nejznámější a nejjednodušší nástroj pro zjištění současného postavení podniku. Původně kombinuje dvě analýzy, a to SW analýzu a OT analýzu. Analýza SW se zaměřuje na vnitřní prostředí společnosti, zkoumá silné a slabé stránky podniku. Ty jsou tvořeny pomocí vnitropodnikových analýz, jako je například analýza marketingového mixu 4P, o které bylo pojednáváno v předešlé podkapitole. Analýza OT zkoumá externí faktory, konkrétně příležitosti a hrozby, které jsou spojené s vnějším prostředím podniku. Tyto faktory mohou vyplývat z makroprostředí podniku, včetně politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů, nebo z mikroprostředí podniku, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence a další. (Jakubíková, 2013)

Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikace slabých stránek podniku a následně jejich omezení. Zároveň se zaměřuje na posílení silných stránek podniku hledáním nových příležitostí pro podnik a na identifikaci možných hrozeb, s cílem jim předcházet nebo jim účinně čelit. (Jakubíková, 2013)

#### ***Konfrontační matice***

Konfrontační matice neboli plus-minus matice je rozšířený nástroj analýzy SWOT, který se používá v případě, pokud SWOT analýza neposkytuje dostatečné

vypovídající hodnoty. Tato matice pomáhá identifikovat klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a následně nastínit možný budoucí vývoj podniku.

Konfrontační matici lze zobrazit jako tabulku, ve které se postaví do protikladu slabé/silné stránky a příležitosti/hrozby. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny pomocí škály od +2 do -2 podle významnosti silných a slabých stránek ve vztahu k vnějšímu prostředí. Vztah mezi faktory může být pozitivní, negativní nebo nulový. V případě silné pozitivní vazby mezi faktory se používá „++“, pokud je vazba slabší, použije se pouze „+“. Pokud je situace opačná a kombinace dvou faktorů má negativní vztah, označí se „--“ a slabší negativní vztah se označí „-“. Žádný vztah mezi dvěma faktory je v konfrontační matici označen "0". Po sečtení všech plusů a minusů je možné určit, jaké silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou pro podnik klíčové.

Tabulka 1: Konfrontační matice

		Externí faktory								Celkem	
		Příležitosti				Hrozby					
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4		
Interní faktory	Silné stránky	S1									
		S2									
		S3									
	Slabé stránky	W1									
		W2									
		W3									
		W4									
Celkem											

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vašítková, 2014)

## 3 Teoretická východiska mezinárodního obchodu

Společnost, která již dosáhla úspěchu na svém domácím trhu, má věrné zákazníky, schopnost rychle se přizpůsobit inovacím a finanční sílu pro úspěšné působení v celosvětovém měřítku, se časem snaží expandovat na mezinárodní trhy. Při takovém rozhodnutí je důležité zvolit správnou formu vstupu na zahraniční trh, jinak to může vést k velkým ztrátám, a to nejen finančním, ale může to například ovlivnit i celkový podnikatelský kontext.

Celá řada forem vstupu na zahraniční trhy se dělí do tří hlavních skupin: klasické vývozní a dovozní operace, speciální formy vstupu nenáročné na investice a kapitálově náročné formy vstupu. Všechny tyto formy vstupu budou v této kapitole podrobněji rozebrány. (Machková, 2015)

### 3.1 Klasické vývozní a dovozní

První skupinu forem vstupu na trh představují klasické vývozní a dovozní operace, považované za nejjednodušší způsob vstupu na nový trh. Často se předpokládá, že tato forma vstupu na trh nevyžaduje značné investice. Avšak, jak již bylo uvedeno výše, společnost musí být při rozšiřování činnosti dostatečně zisková, neboť při vstupu na zahraniční trh je nezbytné zvýšit povědomí, kterého se často dosahuje prostřednictvím marketingové komunikace.

V rámci vývozních operací mohou být smluvní vztahy obecně uskutečňované na základě: výhradní distribuce, zprostředkovatelských vztahů, komisionářských vztahů, obchodního zastoupení, přímého vývozu a sdružení malých vývozců. (Holubová, 2021)

#### ***Prostřednické vztahy***

Tento způsob mezinárodního obchodu je realizován prostřednictvím subjektu, který se výrazně odlišuje tím, že v tomto vztahu prostředník obchoduje vlastním jménem, na vlastní náklady a riziko. Hlavním úkolem prostředníka je nákup zboží, které je následně prodáváno zákazníkům. Jako odměnu dostává prostředník cenovou marži, která je rozdílem mezi nákupní a prodejní cenou. (Machková, 2015)

Pojem prostředník je poměrně široký, prostředníci mohou být vývozci a dovozci, velkoobchodníci, maloobchodníci, řetězce atd. Z pohledu vývozce má vstup do prostřednických vztahů několik výhod. Mezi tyto výhody patří snížení nákladů, rychlejší vstup na nový trh, znalost trhu, což vede ke snížení obchodního rizika. Mezi nevýhody patří ztráta osobního kontaktu s klientem a možnost nekvalitního zacházení s klientem. Podnik, který se rozhodne využít tento typ vztahu, nemá přímou kontrolu, nebo má jen omezenou kontrolu, nad tím, jak přesně prostředník s klientem komunikuje a jak s ním jedná. (Svatoš, 2009; Machková et al., 2014)

### ***Smlouva o výhradním prodeji***

Výhradní distribuce nebo výhradní prodej je způsob vstupu na zahraniční trh, který se uzavírá písemně formou rámcové smlouvy. Dodavatel se zavazuje, že bude všechny sjednané výrobky uvedené ve smlouvě distribuovat prostřednictvím výhradního dovozce a pouze na konkrétním území určeném k prodeji. V rámci smlouvy jsou pro smluvní strany obchodní podmínky určitě stanoveny. Smlouva o výhradním prodeji může obsahovat různá ustanovení, například ohledně povinností distributora, způsobu reklamy a propagace, platebních podmínek, zákazu dalšího prodeje, závazku k minimálnímu odběru výhradním distributorem atd. (Svatoš, 2009)

Mezi výhody patří rychlý vstup na trh, protože výhradní distributor má již vybudované distribuční kanály. Druhou výhodou je možnost oslovit vzdálené trhy, kde jsou výrobky dodavatele zákazníkům dosud neznámé. Obecně se tento způsob vstupu na zahraniční trhy často používá jako způsob posouzení potenciálu nového trhu. Cílem je zhodnotit, zda zákazníci budou mít o výrobek zájem a zda se zvýší prodej. V případě pozitivního dopadu má společnost po ukončení smlouvy o výhradním prodeji záměr rozvíjet své aktivity na tomto trhu, ale s jinými formami výroby. Hlavní nevýhoda je stejná jako u prostřednických vztahů, a to absence osobního kontaktu se zákazníkem. Další nevýhodou je možné omezení přístupu na trh v případě, že výhradní prodejce nesplní očekávání, tedy že nebude schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Výhradní prodejce je totiž jediným subjektem, který může dovážet a prodávat zboží na daném trhu. (Machková et al., 2014)

## **Obchodní zastoupení**

Smlouva o obchodním zastoupení zavazuje obchodního zástupce, aby jménem zastoupeného a na jeho účet vykonával činnosti směřující k uzavírání smluv různého druhu. Obchodní zástupce obdrží provizi jako odměnu, která závisí na počtu, typu a dalších faktorech uzavřených smluv. Rozdíl mezi prostředníkem a obchodním zástupcem spočívá v tom, že prostředník nedostává provizi, protože zboží nakupuje sám a celý proces prodeje provádí sám. (Machková a Machek, 2021)

Občanský zákoník v České republice rozlišuje dva typy smluv. Prvním je smlouva o zprostředkování, která zavazuje zprostředkovatele ke krátkodobé nebo jednorázové činnosti spočívající v uzavření smlouvy s třetí osobou za odměnu stanovenou ve smlouvě. Druhým typem je již zmíněná smlouva o obchodním zastoupení. Zvláštním typem smlouvy je smlouva o výhradním zastoupení, na jejímž základě obchodní zástupce není oprávněn zastupovat nikoho jiného než zastoupeného a zastoupený nemá právo využívat služeb jiného zástupce na daném území. (Machková et al., 2014)

## **Komisionářská smlouva**

Podstatou komisionářské smlouvy je závazek komisionáře provést určité obchodní úkony, které povedou k uzavření určité smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Hlavní výhodou pro komitenta je možnost kontroly cen, neboť komisionář může prodávat zboží pouze za cenu stanovenou komitentem ve smlouvě. Při výkonu své obchodní činnosti však komisionář dostává od komitenta provizi jako odměnu, avšak komitent je povinen uhradit veškeré náklady spojené s plněním komisionářského závazku. (Machková, 2015)

## **Přímý vývoz**

Přímý vývoz se uskutečňuje přímou obchodní metodou bez účasti třetí strany, tj. zprostředkovatele nebo prostředníka. Navzdory jednoduchosti této formy vstupu na zahraniční trh je její realizace poměrně složitá. Vývozce nese veškeré náklady a rizika, což má vliv na zvýšení ceny. Důležitou podmínkou pro využití této formy vstupu na trh je důkladná znalost technické a obchodní problematiky zahraničního trhu. Přímý vývoz obvykle využívají společnosti vyvážející zejména stroje, investiční celky a výrobní zařízení. (Machková et al., 2014)



## **Exportní aliance**

Exportní aliance jsou sdružení malých vývozců, obvykle ze stejných obchodních odvětví, jejichž sortiment se vzájemně doplňuje. Podniky zajímá především úspora nákladů, možnost snížení rizik spojených se vstupem na zahraniční trh a zvýšení vyjednávací síly. Exportní aliance mají své nevýhody, a to především v podobě možného nerovného zacházení s některými členy aliance, což může vést k tomu, že názor menší firmy nemusí být většími partnery vůbec brán v úvahu. Výhodou může být využití image větších partnerů menšími firmami, výměna know-how mezi partnery nebo lepší přístup k důležitým informacím o novém trhu. Právní forma exportní aliance závisí především na právním řádu země, ve které je aliance založena. (Machková, 2015)

## **3.2 Speciální formy vstupu nenáročné na investice**

Kapitálově nenáročné formy vstupu na trh často využívají společnosti buď z důvodu omezených finančních zdrojů, nebo proto, že se záměrně vyhýbají investicím v zahraničí. V tomto případě mohou firmy vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím licence, franšizy, smlouvy o řízení nebo prostřednictvím zušlechťovacího styku, o nichž bude pojednáno v nadcházející části bakalářské práce.

### **Licence**

Firma může zvolit jako metodu pro vstup na zahraniční trh taktéž udělení licence. Licencí rozumíme udělení povolení k provádění určitých činností. Licenční smlouva se obvykle uzavírá s poskytovatelem licence na straně jedné a s nabyvatelem licence na straně druhé. Těmi mohou být právnické i fyzické osoby. Poskytovatel uděluje nabyvateli licencí právo využívat nehmotný majetek poskytovatele licence, a to na daném území a v určité vymezeném množství. Podle Albauma et al. (2016) jsou licenční dohody něco mezi vývozem a přímými investicemi, přičemž licence rozhodně zahrnuje něco z obojího.

V zásadě lze říct, že udělování licencí může usnadnit vstup na zahraniční trhy a současně snížit náklady, zlepšit sdílení technologických znalostí a představuje snadný způsob, jak otestovat zahraniční trh bez rizika ztráty kapitálu.

## **Franchising**

Franšíza, známa také jako franchising, je smluvní vztah mezi nezávislými stranami, které jsou finančně a právně samostatné. V rámci tohoto vztahu poskytovatel franšíz neboli franšízér, poskytuje a zavazuje nabyvatele franšíz, kterým je franšízant, k používání obchodního jména, know-how, obchodních a technických metod poskytovatele franšíz. Tento vztah trvá po celou dobu platnosti písemné franšízové smlouvy. Franšízant se zavazuje platit poskytovateli franšíz za užívání franšíz příjmovou nebo nepřímou finanční odměnu. (Machková a Machek, 2021; Aguilar, 2024)

Dnes existují tisíce příkladů franšíz, ale jen některé z nich jsou světoznámé, jako například McDonald's, KFC, Coca-Cola, Pizza Hut atd. (Albaum et al., 2016)

Tento způsob vstupu na zahraniční trh umožňuje spolupráci malých a velkých podniků, což může být pro malé podniky výhodou, protože při spolupráci s velkými podniky se snižuje podnikatelské riziko. Velké společnosti využívají franšíz jako rychlý a nákladově efektivní způsob vstupu na nové trhy. Z toho vyplývá, že využití franšíz je výhodné pro obě strany. (Machková et al., 2014)

## **Smlouva o řízení**

Smlouva o řízení, někdy označována jako manažerská smlouva, je smluvní vztah, který nejčastěji využívají společnosti ve vyspělých zemích. Tento vztah zahrnuje poskytování manažerských odborných znalostí a řídicích manažerů. Manažerská smlouva se uzavírá na dobu určitou a odměnou může být podíl na zisku, finanční odměna nebo nehmotná odměna, např. výměna know-how. V podstatě se jedná o přemístění osvědčené manažerské koncepce do zahraničí. (Machková a Machek, 2021; Machková et al., 2014)

## **Zušlechťovací operace**

Poslední z možností kapitálově nenáročného vstupu na zahraniční trh jsou zušlechťovací operace. Zušlechťování zahrnuje zpracování materiálů nebo polotovarů na vyšší stupeň dokončení nebo dokonce na hotové výrobky, čímž se zvyšuje hodnota výrobků, které jsou následně prodávány. (Machková et al., 2014)

Machková et al. (2014) uvádí aktivní a pasivní operace zpracování. V případě aktivních operací se objednatel nachází v zahraničí a do ČR dováží suroviny nebo polotovary k jejich zušlechťování. Výhodou této metody jsou například nízké mzdové náklady nebo nízké náklady na kompletní výrobu. Naopak pasivním zušlechťováním rozumíme činnost, při níž se objednatel nachází v ČR, vyváží suroviny či polotovary ke zpracování do zahraničí a následně je dováží zpět do tuzemska.

Jak bylo uvedeno výše, zušlechťovací operace jsou spojeny s nízkými náklady (například materiálními, režijními), což může být pro podnik při výběru způsobu vstupu na zahraniční trh rozhodující.

### **3.3 Kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh**

Kapitálově náročné vstupy, jejichž název naznačuje, že jsou investičně náročnější než předchozí formy vstupu, využívají především podniky s dostatečnou finanční silou. Hlavními formami kapitálově náročného vstupu jsou přímé zahraniční investice nebo portfoliové investice. Přímé zahraniční investice jsou charakterizovány jako přeshraniční investice mezi společnostmi ze dvou různých zemí za účelem získání trvalých ekonomických vazeb nebo budoucího převzetí této společnosti. Hlavním účelem portfoliového investování je získání podílu akcií nebo jiných cenných papírů. Od přímých zahraničních investic se však liší tím, že investor nemá rozhodovací pravomoc, ale má možnost buď dosáhnout určitého výnosu, nebo naopak ztráty. (Machková, 2015)

#### ***Greenfield investment***

Investice na zelené louce představují vložení kapitálu do nově založených podniků. Na rozdíl od akvizice nebo fúze, o nichž bude pojednáno níže, přináší tato forma investic hostitelské zemi řadu výhod. I když jde o jeden z nejnáročnějších způsobů vstupu na zahraniční trh, investice na zelené louce mohou do země přilákat více kapitálu, vytvořit nová pracovní místa pro hostitelské obyvatelstvo a zvýšit konkurenceschopnost trhu jako celku. Zároveň má firma možnost pružněji přizpůsobovat své výrobky a služby místním potřebám. (Aguilar, 2024)

## **Akvizice**

Pod pojmem akvizice lze rozumět převzetí již existujícího podniku, což může zahrnovat buď celkové převzetí celého podniku, nebo pouze jeho určité části. Obecně rozlišujeme přátelské a nepřátelské převzetí, kde přátelská akvizice je zaměřena na posílení pozice společnosti, zatímco nepřátelská akvizice má za cíl eliminovat konkurenci. (Machková a Machek, 2021; Machková et al., 2014)

## **Fúze**

Jedná se o další formu přímých zahraničních investic, která může mít podobu splynutí nebo sloučení. Splynutí představuje proces spojení dvou nebo více společností, při kterém dochází k zániku původních společností a vzniku nového právního subjektu. Sloučení několika obchodních společností, během něhož veškerá aktiva a pasiva přecházejí na společnost, s níž dochází ke spojení, se označuje jako sloučení. (Machková, 2015)

## **Společné podnikání**

Joint venture neboli společné podnikání představuje spojení domácího podniku a jeho zdrojů se společností ze zahraničí. Jedná se o formu podnikání, při níž mají spojující se společnosti společné cíle, kterých lze snáze dosáhnout společně. Společné podnikání může mít řadu výhod, například nižší náklady na výzkum a vývoj, nižší rizika a sdílení odborných znalostí. Kromě toho může nabídnout výhodu lepší orientace na trhu díky spojení se zahraniční společností, která již zná zákazníky na zahraničním trhu, jejich potřeby a preference. (Machková, 2015; Aguilar, 2024)

## **Strategická aliance**

Strategická aliance je pružná forma spolupráce mezi kapitálově silnými společnostmi z vyspělých zemí. Tato forma vstupu na trh nejčastěji vzniká za účelem provádění společného výzkumu a vývoje, překonávání překážek v cílové zemi nebo společné distribuce výrobků. Partnerství tohoto druhu se často vyskytuje v odvětvích jako je letectví, automobilový průmysl a obory související s vědou a technikou. (Machková, 2015)

## 4 Představení společnosti Lasvit

Následující kapitola je věnována společnosti Lasvit s.r.o, která byla vybrána pro posouzení konkurenceschopnosti při vstupu na zahraniční trh. Celkově se tato kapitola bude zabývat základními informacemi o společnosti, její historii a firemní kulturou. Společnost Lasvit byla vybrána z důvodu svého působení na mezinárodních trzích a potenciálu expandovat na nové trhy.

### 4.1 Představení společnosti Lasvit s.r.o.

Lasvit je světově uznávaná česká sklářská společnost, která spojuje řemeslné know-how českých sklářů s inovacemi při výrobě luxusních svítidel a sklářských uměleckých instalací, ručně vyráběných v České republice. Jedná se o nadnárodní rodinnou společnost se sídlem v Novém Boru v Libereckém kraji. Firmu založil v roce 2007 Leon Jakimič, potomek sklářské dynastie. (FBN Czech, 2023; Markovič, 2020)

Lasvit je relativně mladá společnost, která se za necelých 16 let stala významným hráčem v oblasti luxusního osvětlení a sklářského řemesla. Od počátku bylo záměrem zakladatele vytvořit světovou společnost. Lasvit přešel z globální pozice na regionální, protože aktivity společnosti se rozvíjely nejprve po celém světě, a poté přešly do České republiky, kde Lasvit nyní sídlí. (TechoCon, 2019)

Hlavní kancelář společnosti Lasvit se nachází v Hongkongu, druhá hlavní kancelář sídlí v Novém Boru, kde se nachází rovněž výrobní závod a sklárna. Společnost má také dalších 12 poboček po celém světě, včetně Paříže, Londýna a Singapur. V Praze a New Yorku se nacházejí showroomy, kde se zákazníci mohou seznámit s výrobky Lasvit. Společnost zaměstnává stovky lidí v různých zemích. (Markovič, 2020)

Během 16 let svého působení se společnost Lasvit podílela na více než 3 000 instalacích po celém světě. Společnost realizovala prestižní projekty pro hotely, komerční prostory, kulturní instituce a veřejné prostory. Portfolio společnosti Lasvit zahrnuje širokou škálu produktů: závěsná svítidla a lustry, nástěnná a stropní svítidla, stojící lampy, stolní lampy, skleněné umělecké instalace a dekorativní předměty. (Lasvit, 2022a)

Při výrobě svých produktů navazuje společnost Lasvit na dlouholetou tradici českého sklářství, založenou na zkušenostech a znalostech nejstarší sklárny v Evropě, původem z Kamenického Šenova v severních Čechách, kterou se snaží propojit s moderními světovými trendy. (Lasvit, 2022a)

Společnost Lasvit je držitelem čtyř prestižních ocenění: Interior Design Best of Year - Honoree 2020, Dezeen Award, Wallpaper\* Design Awards a Salone del Mobile Milano 2023. Lasvit každoročně představuje světu inovativní produkty od renomovaných českých i zahraničních designérů, mezi něž patří Zaha Hadid, Ross Lovegrove, Aric Levy a Michael Young, Táňa Dvořáková, Jana Růžičková. Uměleckým ředitelem a jedním z hlavních designérů je již téměř 13 let Maxim Velčovský. (Lasvit, 2022a)

#### **4.1.1 Firemní kultura (mise, vize a hodnoty)**

Celá společnost je ovlivněna firemní kulturou, která slouží jako sjednocující síla pro všechny zaměstnance. Podle Leona Jakimiče, majitele společnosti Lasvit, má z hlediska významu a vlivu na podnikání firemní kultura přednost před strategií. Z toho vyplývá, že firemní kultura je významným faktorem úspěchu společnosti. Zahrnuje různé prvky, včetně klíčových hodnot, vize, poslání, principů, příběhu firmy a jejího prostředí. Společně všechny aspekty přispívají k jedinečnosti každé společnosti. (TechoCon, 2019)

Společnost Lasvit je založena na třech klíčových principech, kterými jsou láska, zodpovědnost a inspirace. Těmito základními principy se řídí chování zaměstnanců i jejich přístup k zákazníkům, dodavatelům a dalším organizacím, se kterými Lasvit spolupracuje. Misí společnosti je přispívat ke zlepšení lidského štěstí a kvality života pomocí krásných a jedinečných skleněných výrobků v prostředí, kde lidé žijí. Když je člověk obklopen krásnými věcmi a kreativním prostředím, může to změnit lidi i okolí k lepšímu. Vizí společnosti Lasvit je stát se nejúspěšnější a nejinspirativnější sklářskou firmou na světě. (TechoCon, 2019)

Společnost Lasvit je formována souborem pěti základních hodnot odvozených z písmen názvu společnosti:

- láska a pokora,
- akčnost a odvaha,
- svoboda a zodpovědnost,
- vášeň, výkon,
- inovace,
- týmová práce. (Lasvit, 2022a)

Firemní kultura společnosti Lasvit je jedinečným souborem zásad, hodnot a postojů, které se odrážejí nejen v každodenní práci zaměstnanců, ale také v jejich nasazení a přístupu k zákazníkům.

## 5 Analýza prostředí podniku

Při vstupu na zahraniční trh je nezbytné identifikovat všechny faktory, které mohou ovlivnit expanzi podniku, protože potenciální trh nemusí být pro vstup vhodný. Proto je tato kapitola zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, a také na analýzu konkurenceschopnosti podniku při vstupu na zahraniční trh. Analýza byla provedena na základě nástrojů již zmíněných v teoretické části této práce.

### 5.1 Marketingový mix společnosti Lasvit

Tato kapitola se věnuje analýze vnitřního prostředí společnosti, konkrétně analýze marketingového mixu společnosti Lasvit.

#### **Produkt**

Společnost Lasvit nabízí širokou škálu produktů, které jsou rozděleny do čtyř výrobních řad: products (produkty osvětlení), icons (skleněná ikonická díla), projects (projekty na míru) a glass for architecture (skleněné instalace pro architekturu). Hlavní zaměření společnosti je na ručně vyráběná svítidla, do kterých spadají čtyři kategorie svítidel. Jedná se o stropní a nástěnná svítidla, která jsou zařazena do jedné kategorie, dále pak stojící lampy, lustry a stolní lampy. Do produktového portfolia Lasvitu patří také individuální zakázkové projekty, které spočívají v tvorbě skleněných osvětlovacích plastik. Tyto projekty jsou realizovány v různorodých prostorách, mezi které patří hotely, veřejné instituce, soukromé rezidence nebo komerční prostory. Skleněná ikonická díla propojují výše zmíněné projekty a ručně vyráběná svítidla. Jsou úzce přizpůsobeny cílovému interiéru dle velikosti, barev a kompozice. Poslední část produktového portfolia společnosti tvoří skleněné interiérové prvky, které se používají především v architektuře, konkrétně v podobě skleněných fasád nebo dekorativních skleněných obkladů. (Lasvit, 2022b)

Vzhledem k tomu, že se společnost specializuje především na ručně vyráběná zakázková svítidla, která tvoří převážnou část jejího produktového portfolia, bakalářská práce se zaměřuje na analýzu této kategorie jako hlavního předmětu zkoumání.



## Cena

Společnost Lasvit využívá prestižní cenovou strategii, která odráží jedinečnost, uměleckou hodnotu a kvalitu materiálu výrobků. Cenové rozpětí se pohybuje od 1 450 do 69 990 USD a je podmíněno rozdíly v materiálech, velikosti, barvě a exkluzivitě výrobků. Přesné ceny jednotlivých produktových řad jsou shrnuty v níže uvedené tabulce. (Lasvit, 2022b)

Tabulka 2: Ceny výrobků společnosti Lasvit s.r.o.

Název	Cena (USD)	Cenová strategie
Stropní svítidla a nástěnná svítidla	15 990 – 59 990, 1 990 – 15 990	Prestižní cenová strategie
Lustry	1 450 – 69 900	
Stolní lampy	1 850 – 5 990	
Stojící lampy	1 450 – 7 990	

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Lasvit, 2022a)

Cena produktů Lasvit je stanovena na základě počátečních výrobních nákladů, konkurenčních faktorů a umělecké kvality. Výši ceny výrobku samozřejmě ovlivňují do značné míry i další faktory, jako jsou náklady na marketingovou komunikaci a distribuci. Cenová strategie stanovování prestižních cen umožňuje společnosti Lasvit zaměřit se na luxusní cenový segment, udržet si silnou pozici na trhu a odlišit se od konkurence.

## Komunikace

Jednou z nejpoužívanějších forem komunikace je osobní prodej, neboť společnost se každoročně účastní mnoha různých výstav a veletrhů. Například v roce 2023 představila společnost Lasvit své monumentální instalace na Milan Design Week 2023. Dále Lasvit prezentuje své projekty a produkty na veletrzích a festivalech, jako jsou Downtown Dubai Design, London Design Festival, Design Miami, Design Shanghai, a také na každoroční výstavě v Praze. Zaměřuje se především na veletrhy

a výstavy, protože poskytují vynikající příležitost k navázání přímého kontaktu se zákazníky. (Lasvit, 2022a)

Marketingová komunikace společnosti probíhá také prostřednictvím vztahů s veřejností. Pozitivní image společnosti Lasvit je vytvářena skrze firemní časopisy, které lze nalézt na webových stránkách společnosti. Společnost také pořádá veřejné akce různého druhu a spolupracuje s médii na publikaci článků o společnosti. (Lasvit, 2022a)

Společnost Lasvit má vlastní webové stránky, které poskytují základní informace o společnosti, sortimentu, historii značky apod. Zákazníci si na nich ovšem nemohou ověřit ceny výrobků. Ty lze získat pouze při osobním kontaktu se zástupcem společnosti Lasvit nebo při návštěvě některé z jejích poboček. (Lasvit, 2022a)

Společnost také aktivně využívá marketing na sociálních sítích a využívá téměř všechny známé platformy sociálních sítí, konkrétně Instagram, Facebook, LinkedIn, Pinterest, X a YouTube. (Lasvit, 2022a)

### ***Distribuce***

Pro distribuci svých výrobků využívá společnost Lasvit rozsáhlou distribuční síť, která zahrnuje spolupráci s obchodními partnery a prodejními kanály po celém světě. Společnost využívá především přímou distribuci. Své výrobky prodává ve vlastních prodejnách, kde si je zákazníci mohou přímo zakoupit. Nacházejí se v New Yorku, Dubaji, Singapuru, Hongkongu, Šanghaji, Paříži, Londýně, Praze a Novém Boru. Společnost využívá rovněž i nepřímé distribuční kanály. Celkem Lasvit spolupracuje s více než 150 obchodními partnery v Evropě, Asii, Austrálii a Severní Americe. (Lasvit, 2022a)

Za zmínku stojí, že společnost k distribuci nevyužívá vlastní e-shop. To by mohlo mít negativní dopad na dostupnost jejích výrobků. Na druhou stranu ale výrobky nabízí prostřednictvím e-shopů jiných maloobchodníků, což by mohlo být dobrou alternativou. Tato strategie umožňuje společnosti Lasvit působit v globálním měřítku a zajišťuje, že výrobky Lasvit jsou široce dostupné zákazníkům po celém světě. (Lasvit, 2022a)

## 5.2 PEST analýza Ukrajiny

PEST analýza a všechny její modifikované verze jsou nejpoužívanějšími metodami pro zkoumání a hodnocení vnějšího okolí podniku, s důrazem na makroprostředí. V této bakalářské práci je PEST analýza prakticky aplikovaná.

### **Politicko – právní faktory**

Ukrajina je nezávislý stát, který se nachází ve východní Evropě. Hraničí s Polskem, Rumunskem, Maďarskem, Běloruskem, Slovenskem a Ruskem. Nezávislost získala v roce 1991 po rozpadu Sovětského svazu. Národní měnou státu je ukrajinská hřivna. Státním zřízením je unitární poloprezidentská republika s jednokomorovým parlamentem, do kterého patří 450 zastupitelů. Prezidentem je od roku 2019 Volodymyr Zelenskyj, který byl volen přímo, a to na dobu 5 let. (Businessinfo, 2023)

Hlavním městem Ukrajiny je Kyjev s 2,85 miliony obyvatel. Mezi další velká města státu patří Charkov, Dnipro a Oděsa. Ukrajina se dělí na 27 administrativně-teritoriálních jednotek, z nichž 24 jsou oblasti, jedna autonomní republika Krym a dvě města, která mají zvláštní status (Kyjev a Sevastopol). Od roku 2014 nejsou autonomní republika Krym, Doněcká oblast a Luganská oblast pod kontrolou vlády státu. (Businessinfo, 2023)

Od roku 2022 má Ukrajina status kandidátské země pro vstup do Evropské unie. Prezident Volodymyr Zelenskyj aktivně prosazuje vstup Ukrajiny do EU s cílem posílit politickou a bezpečnostní stabilitu státu. Kromě toho by mohlo členství v EU napomoci rozvoji obchodu se zeměmi EU. Ukrajina je členem řady mezinárodních organizací, včetně OSN (Organizace spojených národů), SNS (Společenství nezávislých států), EHK OSN (Evropská hospodářská komise OSN), UNESCO (Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu), UNCTAD (Konference OSN o obchodu a rozvoji), WTO (Světová obchodní organizace), OSCE (Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě) a dalších. (Krivoguz, 2018)

V současné době nelze říct, že je Ukrajina stabilní zemí, neboť se potýká s problémy jako jsou korupce, hospodářské potíže a vojenský konflikt na celém území země. Tyto faktory ovlivňují politickou stabilitu země a vyžadují další úsilí a reformy. Pro lepší

posouzení politické situace v zemi je níže uvedena tabulka celosvětových ukazatelů správy a řízení.

Tabulka 3: Ukazatele správy a řízení Ukrajiny (v percentilech)

Ukazatel	Rok				
	2018	2019	2020	2021	2022
Kontrola korupce	17.6	24.8	22.9	24.3	29.2
Efektivita vlády	37.1	38.6	37.6	35.2	33.0
Politická stabilita	5.7	9.0	12.3	12.7	5.7
Regulace kvality	43.3	44.8	42.4	42.4	40.6

Zdroj: Vlastní zpracování dle (World Bank, 2024)

Percentilové hodnocení představuje pořadí konkrétní země mezi všemi zeměmi, na které se souhrnný ukazatel vztahuje, přičemž 0 označuje nejnižší hodnocení a 100 představuje nejvyšší hodnocení. Lze vidět, že na příkladu ukazatele kontroly korupce pro rok 2018 stanovila Světová banka percentilové pořadí na 17,6. To znamená, že v tomto ohledu bylo 17,6 % zemí zahrnutých do studie horších než Ukrajina, ale 82,4 % zemí je na tom naopak lépe než Ukrajina. (World Bank, 2024)

Dalším problémem Ukrajiny je její politická nestabilita. Jak vyplývá z tabulky výše, v roce 2022 byl ukazatel politické stability na úrovni percentilu 5,7, a poklesl tak zpět na úroveň roku 2017. Naproti tomu jiné ukazatele, jako je efektivita vlády a kontrola korupce, mají lepší hodnocení a jsou v zásadě na stejné úrovni. Světová banka vyhodnotila jako nejlepší oblast kontroly kvality, jejíž úroveň v roce 2022 dosáhla percentilu 40,6. (World Bank, 2024)

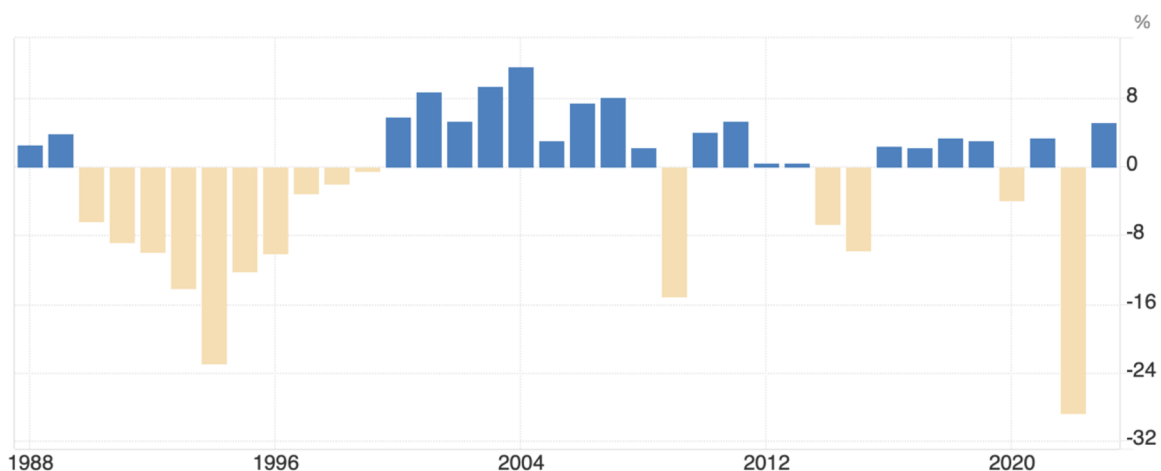
Ukrajina není členským státem EU, ale daňové zatížení zboží vyváženého na Ukrajinu není o mnoho vyšší než v jiných zemích EU. Prohloubená a komplexní dohoda o volném obchodu (DCFTA) mezi EU a Ukrajinou odstraňuje většinu cel na obchod se zbožím, včetně elektrických osvětlovacích zařízení. Ke zrušení všech cel však došlo

až po uzavření DCFTA během tříletého přechodného období. Do té doby činila úroveň cel 10 %. (Ministerstvo ekonomiky Ukrajiny, 2022)

Na dovážené zboží se navíc uplatňuje daň z přidané hodnoty ve výši 20 %, zatímco v České republice je sazba DPH o 1 % vyšší. Ukrajinský daňový systém také obsahuje sníženou sazbu DPH, která se vztahuje na zdravotnické vybavení, léky, umělecké a kulturní služby. (DZU, 2024)

### **Ekonomické faktory**

Po rozpadu Sovětského svazu prošla Ukrajina významným ekonomickým přechodem od centrálně plánovaného systému k tržní ekonomice. Během posledních dvou desetiletí zažila Ukrajina četné hospodářské poklesy, jejichž výsledkem bylo v roce 2022 snížení HDP země oproti roku 2021 o téměř 30 %. To představuje nejvýraznější pokles od roku 1994, kdy HDP zaznamenalo pokles o 22,8 %. Hlavní příčinou poklesu HDP je pokračující vojenský konflikt na Ukrajině, který nepříznivě ovlivňuje ekonomiku země. (Tradingeconomics, 2024b)



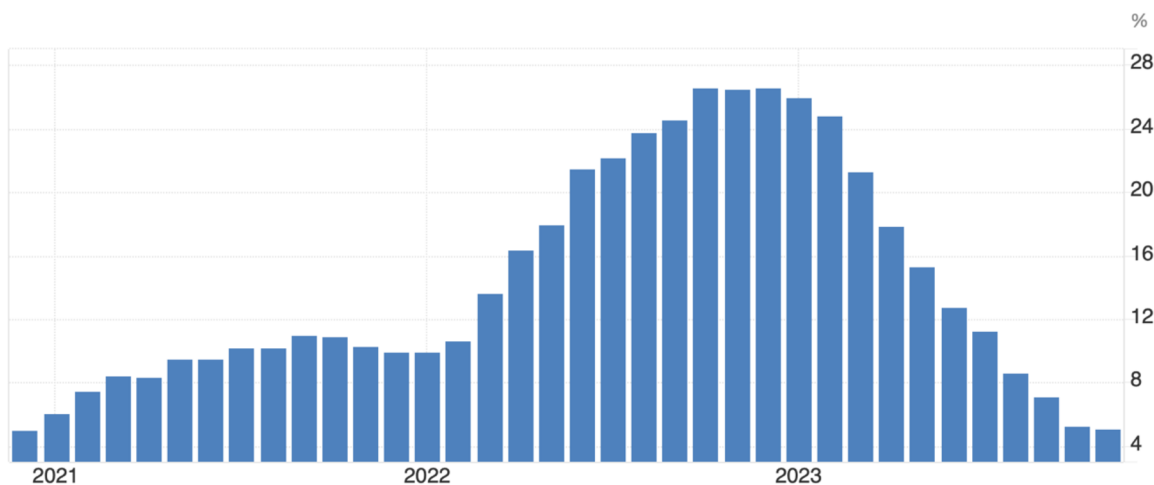
*Obrázek 3: Tempo růstu HDP na Ukrajině od roku 1988*

Zdroj: (Tradingeconomics, 2024b)

Na základě údajů poskytnutých Světovou bankou dosáhl hrubý domácí produkt (HDP) Ukrajiny v roce 2023 výše 163,71 miliardy USD. Představuje výrazný nárůst o 5,3 % po výrazném poklesu v předchozím roce. Světová banka však pro letošní rok předpovídá mírnější tempo růstu, a to o 3–4 %. Je to především kvůli problémům jako jsou nedostatek pracovních sil, nižší úroda a výše zmíněný válečný konflikt. Ten způsobil na ukrajinské infrastrukturu během války ke konci roku 2023 škody ve výši

122 miliardy USD. Nejvíce postiženými sektory jsou obchod a průmysl, doprava, bydlení, energetika a zemědělství. (Tradingeconomics, 2024b)

V roce 2021 se míra inflace pohybovala mezi 9,5 % a 10,0 %. Od začátku roku 2022 do prosince 2023 byl patrný vzestupný trend míry inflace. Během tohoto období hodnota zaznamenala nárůst z 10 % na 26 %, což vedlo k výraznému zhoršení inflační situace v zemi. V únoru 2024 Ukrajina zaznamenala pokles své roční míry inflace na 4,3 %, což je nejnižší úroveň pozorovaná od listopadu 2020. (Tradingeconomics, 2024d)



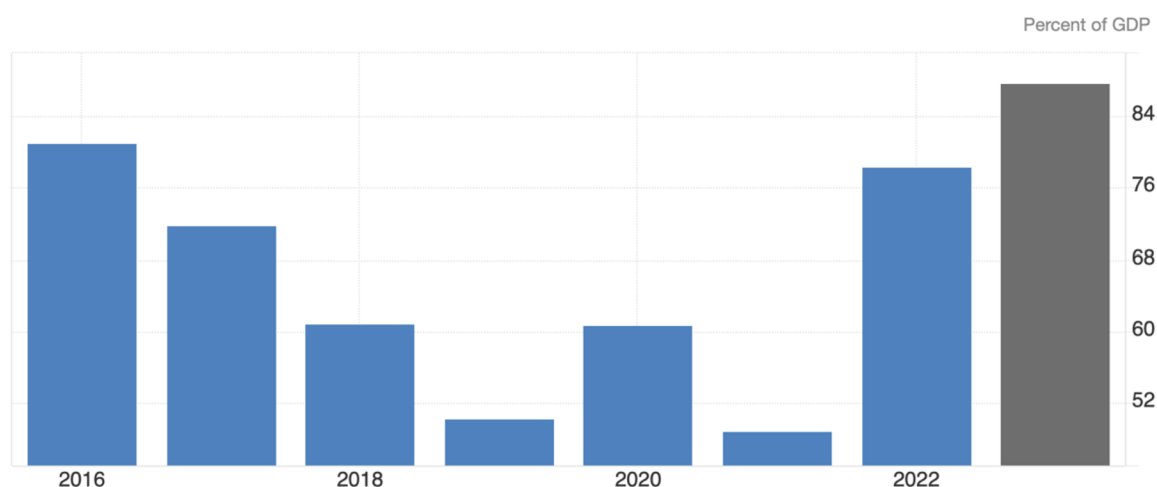
Obrázek 4: Míra inflace na Ukrajině

Zdroj: (Tradingeconomics, 2024d)

Během pandemie COVID-19 zažila Ukrajina míru nezaměstnanosti ve výši 9,5 %. V průběhu následujícího roku byl zaznamenán pouze mírný nárůst o 0,4 %. Tato minimální změna měla téměř nulový dopad na celkovou ekonomiku. V roce 2022 však míra nezaměstnanosti dosáhla nejvyššího bodu za posledních pět let, a to především kvůli ztrátě průmyslových oblastí, výrazné vnitřní i vnější migraci obyvatel a uzavření mnoha podniků. V následujícím roce se ukrajinská vláda snažila zlepšit situaci na trhu práce, což vedlo k poklesu míry nezaměstnanosti na 18,3 %. V současné době je Ukrajina zařazena mezi deset zemí s nejvyšší mírou nezaměstnanosti na světě. (Businessinfo, 2023; Proskurina, 2023)

Vládní dluh země ukazuje její schopnost splácet v budoucnu svůj dluh, což ovlivňuje výpůjční náklady země a výnosy vládních dluhopisů. V období od roku 2016 do roku 2019 Ukrajina zažívala nepřetržitý pokles poměru vládního dluhu k HDP a dosáhla nejnižší úrovně za posledních osm let ve výši 50,3 % HDP. Pandemie COVID-19 v roce 2020 však vedla k nárůstu vládního dluhu, který vzrostl na 60,8 % HDP. V roce 2023

Ukrajina vykázala poměr vládního dluhu k HDP 87,7 %. Na začátku roku 2024 činil státní dluh Ukrajiny 103,2 milionů dolarů. (Tradingeconomics, 2024c)

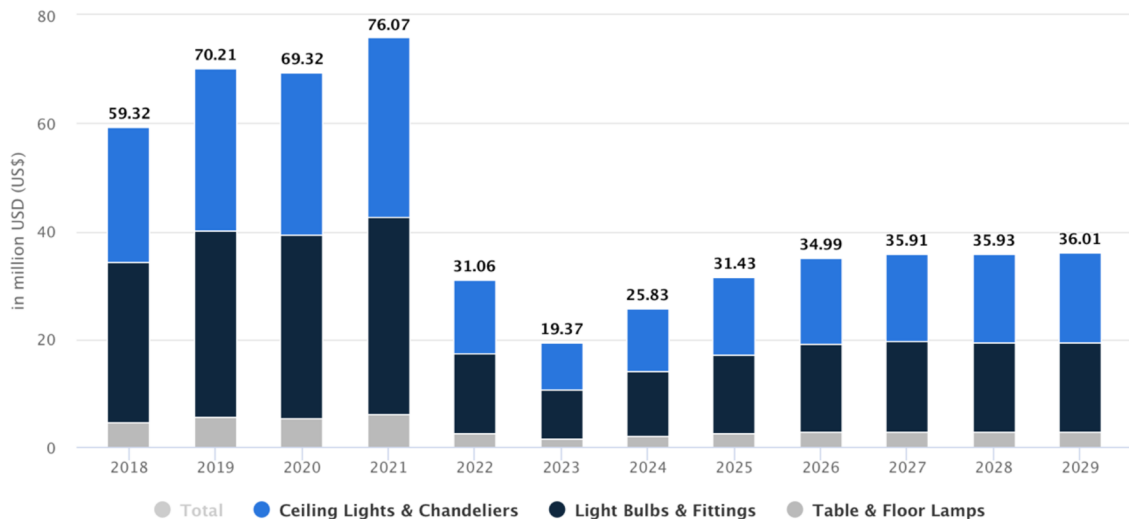


Obrázek 5: Vládní dluh Ukrajiny v poměru k HDP

Zdroj: (Tradingeconomics, 2024c)

Minimální měsíční mzda na Ukrajině je jedna z nejnižších v Evropě. V roce 2023 se zvýšila z 6 700 UAH (3 953,4 CZK) na 7 100 UAH (4 189,42 CZK). Oproti tomu minimální mzda v České republice v předchozím roce činila 717,37 EUR měsíčně (18 042,5 CZK), což znamená, že minimální mzda na Ukrajině je o 76,78 % nižší než v České republice. (Tradingeconomics, 2024e)

V roce 2022 klesl ukrajinský průmysl s osvětlením o více než 59,2 %. Tržby na trhu s osvětlením dosáhly 31,06 milionů USD oproti 76,07 milionů USD v roce 2021. V letošním roce hodnota tržeb dále klesla na hodnotu 25,83 milionů. Očekává se však, že trh s osvětlovacími zařízeními vygeneroval oproti roku 2022 o 6,46 milionů USD více. (Statista, 2024)



Obrázek 6: Tržby z prodeje osvětlovacích zařízení na Ukrajině  
Zdroj: (Statista, 2024)

V roce 2022 se příliv přímých zahraničních investic téměř zastavil. Příčinou byla extrémně vysoká míra rizika způsobená začátkem válečného konfliktu. Podle údajů CzechTrade (2024) se však příliv zahraničních investic v minulém roce obnovil. Dokazuje to skutečnost, že zahraniční investice dosáhly v roce 2023 výše 1,2 miliardy USD, což je o 58,33 % více než v roce 2022. To naznačuje, že investoři jsou schopni tolerovat výše uvedené riziko a chtějí se podílet na restrukturalizaci Ukrajiny.

Zahraniční obchod Ukrajiny se výrazně přiklání spíše k dovozu než k vývozu. V současnosti je Ukrajina závislá na dovozu vojenského vybavení, zemědělských surovin, paliv a energie. Obchodní bilance zůstala relativně stabilní v letech 2020 a 2021. V dalších letech se však schodek obchodní bilance zhoršil a v roce 2023 dosáhl závratných 12,83 miliardy USD. Celková hodnota obratu zahraničního obchodu Ukrajiny v roce 2023 činila 107,44 miliardy USD. (Businessinfo, 2023)

### Sociálně-kulturní faktory

Na základě statistických údajů Světové banky činil v roce 2021 počet obyvatel Ukrajiny 43,8 milionů. V současné době má Ukrajina pouze 38 milionů obyvatel, což je o 14 milionů méně než v roce 1990. Důvodem je emigrace Ukrajinců do zahraničí v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině. Ukrajinci většinou dávají přednost městskému životu před venkovem, proto 70 % obyvatel žije ve městech. (CK Mundo, 2024; Countrymeters, 2024)



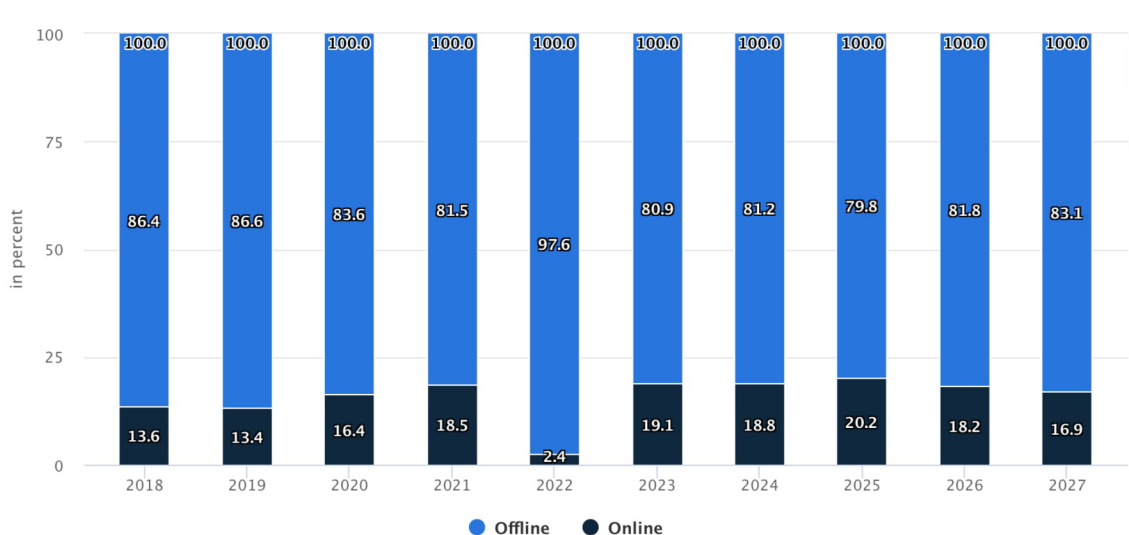
Z pohledu demografického vývoje tvoří muži 45,9 % z celkové populace, ženy 54,08 %. Z hlediska národnostního složení tvoří obyvatelstvo Ukrajinci (77,8 %), Rusové (17,3 %), Bělorusové (0,6 %), Moldavané (0,5 %), Bulhaři (0,4 %), Poláci (0,3 %) a Maďaři (0,3 %). Úředním jazykem státu je sice ukrajinština, ale třetina Ukrajinců stále uznává ruštinu jako svůj mateřský jazyk. (Businessinfo, 2023; Countrymeters, 2024)

Na Ukrajině převládá pravoslavné křesťanství, které vyznává 67 % obyvatel. Druhou nejpočetnější náboženskou skupinou jsou řečtí a římsktí katolíci, kteří převažují v západní oblasti země. Mezi další náboženství patří judaismus a islám. Kolem 14 % Ukrajinců nevyznává žádné náboženství a jsou ateisté. (CK Mundo, 2024; Businessinfo, 2023)

Ukrajinci jsou vysoce vzdělaní, s mírou gramotnosti 99,76 %, což je jedna z nejvyšších na světě. Necelých 80 000 Ukrajinců zůstává negramotných. Míra gramotnosti dospělých mužů je 99,79 % a míra gramotnosti žen 99,74 %. (Countrymeters, 2024)

Při nákupním rozhodování se Ukrajinci více orientují na cenu, kvalita je pro ně druhořadým faktorem, není jim ovšem lhostejná. V současné době kvůli obtížné ekonomické situaci většina Ukrajinců upřednostňuje levnější značky zboží. Lze také poznamenat, že třetina Ukrajinců při nakupování vůbec nevěnuje pozornost značce. Vzhledem ke zmíněné minimální mzdě a celkové povaze obyvatel Ukrajiny vyplývá, že potenciální poptávka po luxusním zboží společnosti Lasvit nebude stačit na udržení konkurenceschopnosti. (UCSC, 2022)

Většina Ukrajinců je konzervativních. 81,2 % obyvatel dává přednost nákupu offline, tedy v kamenných prodejnách. Totéž platí i pro nákup osvětlovacích zařízení. Jedním z hlavních důvodů je nedůvěra k online nakupování, neboť si nemohou ověřit, že zboží skutečně odpovídá popisu. Pouze 18,8 % Ukrajinců upřednostňuje nákup svítidel online. (Statista, 2024)



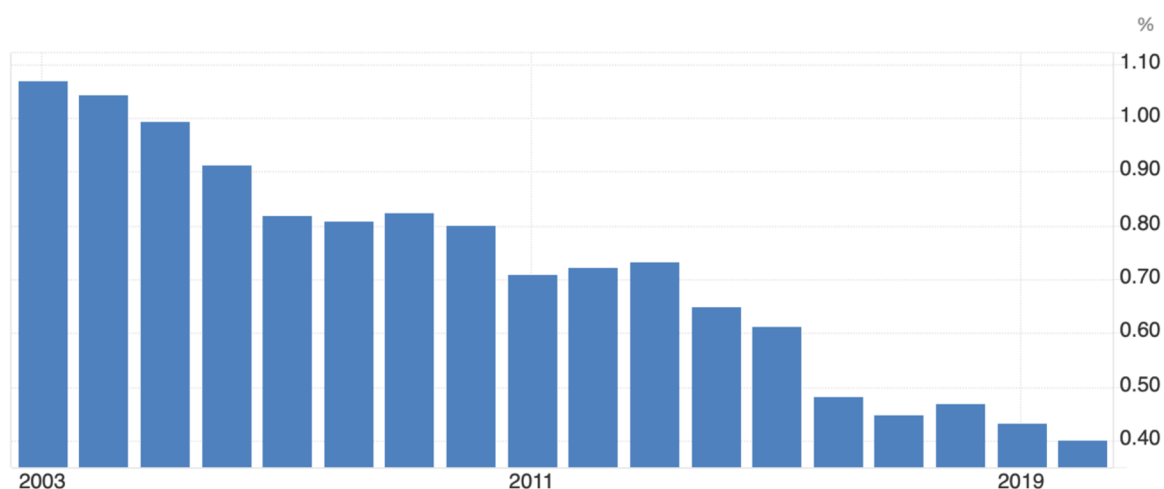
*Obrázek 7: Prodejní kanály pro osvětlovací zařízení na Ukrajině*  
Zdroj: (Statista, 2024)

Ukrajina byla vždy proslulá na svou historii a tradicemi. Její výrobní tradice jsou nedílnou součástí ukrajinského kulturního dědictví. Ukrajinci si však cení i zahraničních společností s bohatou historií a zkušenostmi ve výrobě. (Jurčenko, 2021)

### Technologické faktory

Dle globálního inovačního indexu (Global Innovation Index) se Ukrajina v roce 2023 umístila na 55. místě ze 132 ekonomik sledovaných indexem. Globální inovační index identifikuje nejinnovativnější světové ekonomiky a hodnotí jejich inovační výkonnost. Zahrnuje přibližně 81 indikátorů rozdělených do skupin podle inovačních vstupů a výstupů. Mezi posuzované inovační vstupy patří instituce, lidský kapitál a výzkum, infrastruktura, sofistikovanost trhu a podnikání. V roce 2023 se Ukrajina umístila na 78. místě, což znamená pokles o tři místa oproti předchozímu roku. Ukrajina dosáhla nejlepších výsledků v oblasti vzdělávání (31. místo), diverzifikace a rozsahu trhu (40. místo) a znalostních pracovníků (42. místo). V roce 2023 dosáhla Ukrajina lepších výsledků v inovačních výstupech než ve vstupech a umístila se na 42. místě. Oproti loňskému roku je toto pořadí o osm míst vyšší. V rámci inovačních výstupů zaujímá Ukrajina nejvyšší místo v oblastech jako je tvorba znalostí (28. místo) a nehmotný majetek (19. místo). Globální inovační index navíc ukazuje, že Ukrajina je velmi efektivní v přeměně inovačních vstupů na výstupy, což dokládá ukazatel inovační výkonnosti. (WIPO, 2023)

Ukrajinské výdaje na výzkum a vývoj, které zahrnují základní výzkum, aplikovaný výzkum a experimentální vývoj, se dle Světové banky za posledních 20 let snižovaly. Zatímco v roce 2003 činily výdaje na výzkum a vývoj 1,07 % HDP, v roce 2021 oficiálně uznávaný zdroj dat Světové banky uvedl, že výdaje na výzkum a vývoj činily 0,29 % HDP. Pro srovnání, celosvětový průměr v roce 2021 činí na základě údajů ze 69 zemí 1,36 % HDP. Předpokládá se, že hodnota výdaje na výzkum a vývoj ještě klesne z důvodu vojenského konfliktu, který způsobil značné škody vědecké infrastruktury. UNESCO odhaduje náklady na obnovu ukrajinské veřejné vědecké infrastruktury na více než 1,26 miliardy dolarů. (Tradingeconomics, 2024a; UNESCO, 2024)



Obrázek 8: Výdaje na výzkum a vývoj (% HDP)  
Zdroj: (Tradingeconomics, 2024a)

### 5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další kapitola je věnována analýze konkurenčního prostředí vybrané společnosti pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tato analýza umožňuje identifikovat faktory ovlivňující výkonnost společnosti, a zároveň posoudit její konkurenceschopnost. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce budou v praktické části podrobně popsány pouze analýza konkurence a analýza zákazníků.

#### 5.3.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence umožní identifikovat konkurenční výhody společností a jejich silné a slabé stránky. Pomocí metody benchmarkingu bude na základě vybraných

kritérií analyzována konkurence společnosti Lasvit na ukrajinském trhu. V rámci benchmarkingu bude podrobněji rozebrán sortiment výrobků, jejich kvalita, cenové rozmezí, také distribuční a komunikační kanály.

Přestože se ukrajinský trh s osvětlením nachází ve fázi rozvoje, neznamena to, že by úroveň konkurence byla nízká. Jak bylo naznačeno výše, předpokládá se, že ukrajinský trh s osvětlením poroste v období 2024-2029 tempem 6,86 %. Pro analýzu konkurence společnosti Lasvit byly vybrány tři společnosti. První je německá společnost Trio Lighting, která je na trhu přes 30 let a specializuje se na výrobu dekorativního osvětlení. Druhou společností je Imperium Light, ukrajinská společnost vyrábějící vysoce kvalitní osvětlovací zařízení. Další vybranou společností byla Pikart Lights, středně velká ukrajinská společnost vyrábějící umělecká svítidla pomocí slévárenské výroby. (Trio Lighting, 2024b; Imperium Light, 2024a; Pikart Lights, 2024a; Statista, 2024). Následující tabulka slouží k posouzení intenzity konkurence ve odvětví osvětlení při výrobě různých typů svítidel.

Tabulka 4: Benchmarking konkurenčních podniků na základě vybraných kritérií

		Lasvit	Trio Lighting	Pikart Lights	Imperium Light
<b>Země</b>		ČR	Německo	Ukrajina	Ukrajina
<b>Velikost společnosti</b>		velká	střední	střední	malá
<b>Založení (rok)</b>		2007	1991	2000	2009
<b>Sortiment</b>	<b>Šířka</b>	4 kategorií	10 kategorií	10 kategorií	8 kategorií
	<b>Hloubka</b> (podle kategorie Table Lamps)	11 druhů	14 druhů	20 druhů	12 druhů
<b>Cena</b>		43 388 Kč – 140 484 Kč	556 Kč – 7790 Kč	1 900 Kč – 18 321 Kč	1172 Kč – 4522 Kč
<b>Distribuce</b>	<b>Přímá</b>	Dvě prodejny	Nevyužívá	Prodejna, vlastní e-shop	Nevyužívá
	<b>Nepřímá</b>	150 obchodních partnerů	Obchodní partneři ve 35 zemích	Nevyužívá	Obchodní partneři v Polsku (2) a na Ukrajině (8)

<b>Komunikace</b>	<b>Online</b>	Webmarketing, SMM, přímý marketing	Webmarketing, SMM, podpora prodeje	Webmarketing, SMM, podpora prodeje	Webmarketing, SMM
	<b>Offline</b>	Osobní prodej, podpora prodeje a PR	Osobní prodej	Osobní prodej, podpora prodeje, PR	Nevyužívá
<b>Kvalita výrobků</b>	<b>Certifikace</b>	CE, UL, některé výrobky CCC	CE, RoHS	Žádná potvrzení kvality	CE, některé výrobky EAC
	<b>Stupeň krytí</b>	IP20	IP44, IP54	IP20	IP20

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Lasvit, 2022b; 2022a; 2022c; Trio Lighting, 2024b; 2024a; Linija svítla, 2024; Pikart Lights, 2024a; 2024b; Imperium Light, 2024a; 2024b)

### **Sortiment**

Sortiment konkurenčních společností bude vyhodnocován podle šířky a hloubky jejich produktového portfolia. Porovnávání společnosti se specializují pouze na výrobu svítidel, oproti tomu portfolio společnosti Lasvit zahrnuje i další výrobní řady. Z tohoto důvodu bude v rámci benchmarkingu zohledněna pouze jedna výrobní řada společnosti Lasvit, kterou tvoří osvětlovací produkty, a celé produktové portfolio vybraných konkurenčních společností.

Šířka sortimentu bude vyhodnocena zejména podle počtu kategorií svítidel, které společnosti nabízejí. S ohledem na rozsah této práce se autorka rozhodla zaměřit na analýzu sortimentu pouze podle hloubky kategorie stolních lamp.

Jak již bylo zmíněno výše, produktové portfolio společnosti Lasvit zahrnuje čtyři kategorie svítidel, mezi něž patří stolní lampy, stropní a nástěnná svítidla, stojící lampy a lustry. Hloubka kategorie stolních lamp nabízí celkem 11 druhů svítidel v různých barevných provedeních. (Lasvit, 2022b)

Šířka sortimentu německé společnosti Trio Lightning zahrnuje až deset kategorií svítidel, což je v porovnání se společností Lasvit podstatný rozdíl. Naopak hloubka této kategorie je téměř totožná, jelikož nabízí 14 druhů svítidel. Každý z výrobků je k dispozici minimálně ve třech barvách, ale po předchozí domluvě je umožněn individuální výběr barvy. (Trio Lighting, 2024b)

Společnost Pikart Lights, jejíž svítidla se vyrábějí přímo na Ukrajině, má ve svém sortimentu stejný počet kategorií osvětlovacích zařízení jako společnost Trio Lighting. Na rozdíl od výše zmíněných společností je však nabídka stolních svítidel podstatně širší. Přestože se jedná o středně velkou společnost, nabízí stolní lampy ve 20 různých druzích. (Pikart Lights, 2024a)

Druhá ukrajinská společnost, Imperium Light, má ve srovnání s ostatními konkurenty středně rozsáhlé produktové portfolio, neboť nabízí osm různých kategorií svítidel. Zkoumaná výrobní řada obsahuje celkem 12 druhů stolních lamp, což je srovnatelné se společnostmi Lasvit a Trio Lighting. Imperium Light nabízí v této kategorii standardní paletu barev, která se výrazně neliší od konkurence. (Imperium Light, 2024a)

### **Cena**

V rámci analýzy konkurence bylo provedeno srovnání cen konkurenčních výrobků, na jehož základě bylo stanoveno cenové rozpětí výrobků v kategorii stolních lamp.

Z výše uvedené tabulky 2 je zřejmé, že ceny výrobků Lasvit se výrazně liší od cen konkurenčních výrobků. Počáteční cena stolních lamp začíná na 43 388 Kč a může dosáhnout hodnoty i přes 140 000 Kč. To je faktickým důkazem, že společnost Lasvit se zaměřuje především na luxusní cenový segment. I když se ceny stolních lamp společností Trio Lighting a Imperium Light mírně liší, obě se pohybují v nízkém až středním cenovém segmentu. Ceny stolních lamp se u společnosti Trio Lighting pohybují od 556 Kč do 7 790 Kč, zatímco u společnosti Imperium Light od 1 172 Kč do 4 522 Kč. Značka Pikart Lights se zaměřuje na střední cenový segment, kde se ceny stolních lamp pohybují od 1 900 Kč do 18 321 Kč. (Lasvit, 2022b; Linija svitla, 2024; Pikart Lights, 2024b; Imperium Light, 2024b)

### **Distribuce**

Srovnávání konkurenčních společností ukázalo, že jejich distribuční kanály se mírně liší. Společnost Lasvit využívá přímé i nepřímé distribuční kanály. Zákazníci si mohou výrobky zakoupit přímo v kamenných prodejnách společnosti Lasvit nebo u obchodních partnerů, s nimiž Lasvit spolupracuje. Po celém světě má Lasvit více než 150 obchodních partnerů, což zajišťuje širokou dostupnost výrobků pro potenciální

zákazníky. Naproti tomu společnosti Imperium Light a Trio Lighting nedisponují kamennými prodejny ani vlastními e-shopy. Zaměřují se na prodej svých výrobků výhradně prostřednictvím obchodních partnerů. Oproti společnosti Imperium Light má společnost Trio Lighting mnohem větší dostupnost svých výrobků a spolupracuje s obchodními partnery ve 35 zemích, zatímco společnost Imperium Light se zaměřuje pouze na Ukrajinu a Polsko, kde spolupracuje s 10 partnery. Naopak společnost Pikart Lights prodává své výrobky výhradně prostřednictvím vlastního e-shopu a kamenných prodejen, čímž si zachovává přímý kontakt se zákazníky a kontrolu nad cenami. (Lasvit, 2022a; Pikart Lights, 2024a; Trio Lighting, 2024b; Imperium Light, 2024a)

### **Komunikace**

Správný způsob komunikace mezi společnostmi a zákazníkem může do jisté míry ovlivnit poptávku po produktech, povědomí zákazníků o společnosti a v neposlední řadě umožňuje budovat důvěryhodný vztah se zákazníky. Z tohoto důvodu je důležité analyzovat nástroje marketingové komunikace používané vybranými konkurenty.

Všechny společnosti vybrané pro analýzu konkurence využívají komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních médií. Každá z nich však k využívání tohoto způsobu marketingové komunikace přistupuje trochu jinak. Společnost Pikart Lights zveřejňuje na Instagramu a Facebooku fotografie jednotlivých produktů i krátká poutavá videa z procesu výroby svítidel. Oproti tomu konkurenti Lasvit a Trio Lighting mají větší dosah k zákazníkům. Obě společnosti využívají ke komunikaci šest různých typů sociálních médií, mezi něž patří LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube, Pinterest a platforma X. Společnost Imperium Light používá pro online komunikaci pouze sociální síť Instagram. Kromě toho má každá ze společností své vlastní webové stránky, kde se zákazník může seznámit s produkty společnosti a jejich vlastnostmi. (Lasvit, 2022a; Pikart Lights, 2024a; Trio Lighting, 2024b; Imperium Light, 2024a)

Online komunikace společnosti Lasvit zahrnuje také vydávání digitálních katalogů a časopisů, jako je Lasvit Lighting Collection catalogue 2023 nebo Lasvit Projects Catalogue 2020. Kromě toho se společnost aktivně účastní mezinárodních veletrhů a výstav, jako například Milan design week nebo Design Miami. Dvakrát ročně pořádá také obchodní setkání s partnery a spolupracuje s médii na publikaci článků o

společnosti, které významně přispívají k šíření informací o značce a produktech Lasvit. (Lasvit, 2022a)

Veletrhy a výstavy jsou jediným kanálem osobní komunikace společnosti Trio Lighting, protože společnost nemá vlastní prodejnu a své produkty prodává výhradně prostřednictvím obchodních partnerů. Z toho vyplývá, že společnost nemá proces komunikace plně pod kontrolou. Oproti společnosti Lasvit využívají konkurenční společnosti Trio Lighting a Pikart Lights ke stimulaci prodeje slevy. Nejčastějším důvodem pro využívání slev je vyprodání zásob zboží nebo zvýšení prodeje. (Trio Lighting, 2024b; Lasvit, 2022a; Pikart Lights, 2024a)

Společnost Pikart Lights pořádá od začátku válečného konfliktu různé aukce, na kterých prezentuje své výrobky. Navíc věnuje 20 % svého zisku ukrajinské armádě. K dobrému jménu společnosti přispívají také charitativní dary. (Pikart Lights, 2024a)

Vzhledem k velikosti firmy a absenci kamenné prodejny nevyužívá ukrajinská společnost Imperium Light offline komunikační kanály. (Imperium Light, 2024a)

### ***Kvalita výrobků***

Kvalita výrobků je jedním z rozhodujících kritérií, která většinou ovlivňují nákupní chování zákazníků. Při porovnávání kvality stolních lamp konkurenčních společností se autorka zaměřila na certifikace potvrzující kvalitu jejich výrobků a stupeň ochrany.

Pro vývoz výrobků do EU je vyžadována certifikace CE, která umožňuje společností uvádět výrobky na evropský trh po splnění všech zdravotních a bezpečnostních požadavků EU. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že všechny společnosti prodávající své výrobky do zemí EU tento certifikát splňují. Výjimkou je pouze společnost Pikart Lights. (Lasvit, 2022c; Pikart Lights, 2024b; Trio Lighting, 2024a; Imperium Light, 2024b)

Kvalita výrobků společnosti Pikart Lights není oficiálně potvrzena, z informací na webových stránkách lze pouze konstatovat, že stupeň ochrany výrobků je IP 20, což je stejný stupeň ochrany jako u výrobků společností Lasvit a Imperium Light. To je jeden z nejběžnějších stupňů ochrany elektrických zařízení proti vodě a prachu.



Výrobky jsou chráněny proti vniknutí malých cizích předmětů o velikosti do 12,5 mm, a také proti vlhkosti. (Pikart Lights, 2024b; Lasvit, 2022c; Imperium Light, 2024b)

Kromě standardní certifikace CE splňují výrobky Lasvit kritéria americké certifikace UL, která potvrzuje, že výrobky plní vysoké bezpečnostní a kvalitní standardy. Některé výrobky mají také certifikaci CCC, která je povinná při vývozu výrobků do Číny. (Lasvit, 2022c)

Společnost Trio Lighting splňuje nejen certifikaci CE, ale také certifikaci RoHS, která potvrzuje použití bezpečných materiálů při výrobě jakéhokoli elektrického a elektronického zařízení. To znamená, že všechny výrobky společnosti, včetně stolních lamp, neobsahují chemické látky, které by mohly ohrozit lidské zdraví a životní prostředí. Stupeň krytí výrobků je IP44 a IP54, což znamená, že výrobky jsou odolné proti stříkající vodě a rovněž chráněné proti prachu o průměru 1 mm a více. (Trio Lighting, 2024a)

Některé výrobky Imperium Light mají certifikaci EAC, která zaručuje, že výrobky splňují zdravotní a bezpečnostní předpisy a normy. Tato certifikace umožňuje vývoz osvětlovacích zařízení do zemí Euroasijské celní unie, konkrétně do Ruska, Kazachstánu, Kyrgyzstánu, Arménie a Běloruska. (Imperium Light, 2024b)

### **5.3.2 Analýza zákazníků**

Společnost Lasvit má tři skupiny zákazníků, mezi které patří spotřebitelé, B2B trh a maloobchodníci. Na ukrajinském trhu by se měla společnost zaměřit především na B2B trh, jelikož spotřebitelé disponují nízkou kupní silou a pro spolupráci s maloobchodníky potřebuje Lasvit nejprve zvýšit povědomí na tomto trhu.

Pro společnost by mohl být ideálním zákazníkem na B2B trhu především větší podnik s dostatečným kapitálem na modernizaci a další interiérové investice, protože Lasvit nabízí výrobky, které patří do luxusní cenové kategorie. Jako příklad ideálního zákazníka lze uvést prestižní hotely, restaurace, obchodní centra, firemní prostory, soukromé residence nebo divadla.

Z geografického hlediska je pro společnost vhodné zaměřit se především na velká města, jako je Kyjev, Charkov a Oděsa, kde se nachází největší počet potenciálních zákazníků. V roce 2024 se v těchto městech nachází více než 6 000 potenciálních podniků, kterým by společnost mohla dodávat své výrobky. (Tripadvisor, 2024; Booking, 2024b)

Nelze opomenout i konkurenční společnosti, které už dodávají osvětlení podnikům na B2B trhu na Ukrajině. Tento faktor přispívá k vyjednávací síle zákazníků, protože mohou snadno změnit dodavatele osvětlení. V současné ekonomické situaci způsobené politickou nestabilitou se navíc podniky snaží snížit své náklady, což znamená, že jsou citlivé na cenu. Dalším faktorem, který může ovlivnit růst vyjednávací síly zákazníků, jsou specifické preference firem. Naopak počet zákazníků snižuje jejich vyjednávací sílu.

Z výše uvedených informací je zřejmé, že pro udržení konkurenceschopnosti se Lasvit potřebuje zaměřit na přidanou hodnotu svých výrobků a soustředit se na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky s ohledem na jejich požadavky a preference.

## **5.4 SWOT analýza**

Další podkapitola je věnovaná SWOT analýze, která sumarizuje výstupy ze všech předchozích analýz, analýzy makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí společnosti. Výstupy jsou zahrnuty do níže uvedené SWOT analýzy.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Lasvit s.r.o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zachování dlouholeté tradice české výroby – S1,</li> <li>▪ účast na mezinárodních veletrzích a výstavách – S2,</li> <li>▪ mezinárodní certifikace kvality – S3,</li> <li>▪ spolupráce se světoznámými designery,</li> <li>▪ zakázková výroba – S4,</li> <li>▪ prestižní ocenění.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoká cena výrobků – W1,</li> <li>▪ složitost přepravy – W2,</li> <li>▪ absence e-shopu – W3,</li> <li>▪ poměrně malá šířka sortimentu osvětlení – W4,</li> <li>▪ časově náročná i složitá ruční výroba.</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ žádné celní překážky – O1,</li> <li>▪ vysoký počet potenciálních zákazníků – O2,</li> <li>▪ příliv zahraničních investic – O3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ politická situace – T1,</li> <li>▪ kurzové rozdíly – T2</li> <li>▪ potenciální konkurence tuzemských výrobců – T3,</li> <li>▪ specifické preference zákazníků – T4,</li> <li>▪ Ukrajina není členem EU – T5,</li> <li>▪ vyjednávací síla zákazníků – T6.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Silné stránky**

Mezi hlavní silné stránky společnosti Lasvit patří dlouholetá česká tradice výroby skleněných svítidel a vynikající řemeslné zpracování, které přispívá k vysoké kvalitě jejích výrobků. Účast společnosti na mezinárodních veletrzích a výstavách pomáhá budovat důvěryhodné vztahy se zákazníky. Spolupráce s českými i mezinárodně uznávanými designery je jednou z dalších konkurenčních výhod společnosti Lasvit. Kromě toho výrobky společnosti splňují mezinárodní normy kvality a bezpečnosti v EU, USA a Číně. Lasvit se snaží zachovat individuální přístup k zákazníkům, od návrhu

až po výrobu svítidel, spolupracuje se zákazníkem a snaží se vyhovět specifickým potřebám a preferencím každého klienta. K dobré pověsti společnosti Lasvit na trhu přispívá i řada mezinárodních ocenění.

### ***Slabé stránky***

Oproti špičkové kvalitě je jednou ze slabých stránek společnosti Lasvit poměrně vysoká cena výrobků, která může ovlivnit rozhodování potenciálních zákazníků o koupi. Všechny výrobky společnosti jsou vyráběné ručně, což je časově náročné a vyžaduje pečlivou práci a preciznost v detailech. Křehkost a rozměry některých výrobků způsobují obtíže při instalaci a přepravě, zejména do vzdálených destinací. Přestože společnost nemá e-shop, může to vést k omezené dostupnosti výrobků v některých regionech. Konkurenční nevýhodou může být rovněž i poměrně malá šířka sortimentu svítidel. Benchmarking ukázal, že i menší společnosti mohou mít širší sortiment výrobků, a uspokojit tak potřeby většího počtu zákazníků.

### ***Příležitosti***

Vstup na nový trh představuje pro společnost významnou obchodní příležitost a umožňuje oslovit existující velký počet potenciálních zákazníků. Aktuálně rostoucí příliv zahraničních investic na Ukrajinu představuje další příležitost k rozšíření činnosti společnosti Lasvit na tento trh. Hluboká a komplexní zóna volného obchodu usnadňuje obchodní vztahy mezi Ukrajinou a Českou republikou, například díky zrušení cel na dovoz zboží na Ukrajinu, včetně osvětlení.

### ***Hrozby***

V současné době je pro Lasvit největší hrozbou politická situace na Ukrajině, protože probíhající válečný konflikt představuje vysoké riziko pro obchod. I když na ukrajinském trhu není mnoho konkurentů v odvětví osvětlení, jejich počet se postupně zvyšuje a tento faktor může pro společnost Lasvit představovat hrozbu v podobě rostoucího konkurenčního tlaku. Vyjednávací síla zákazníků není statická a může se v průběhu času měnit, zákazníci mohou zvýšit požadavky na služby nebo požadovat nižší ceny. Další hrozbou jsou specifické preference potenciálních zákazníků, ke kterým patří především cena výrobku, nakupování v kamenných obchodech a preferování tradičních hodnot a výrobních postupů. Fluktuace měn je další hrozbou,

kteřá mŕže mĕt negativnĕ dopad na mezinĕrodnĕ obchod společnosti, a to v podobĕ zvyŕšení nĕkladŕ nebo snĕžení cen vŕrobkŕ.

### Konfrontační matice

Pro vyhodnocení jednotlivŕch faktorŕ vyplŕvajĕcích ze SWOT analŕzy byla vypracovĕna konfrontační matice, ve kteře jsou uvedeny vybranĕ faktory.

Tabulka 6: Konfrontační matice společnosti Lasvit s.r.o.

		Externĕ faktory										
		Přĕležitosti			Hrozby						Celkem	
		O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	T5	T6		
Internĕ faktory	Silnĕ strĕnky	S1	0	+	+	-	0	++	+	0	+	+4
		S2	0	0	+	0	0	0	+	0	0	+2
		S3	0	++	0	-	0	+	-	0	+	+2
		S4	0	+	0	0	-	+	0	0	+	+2
	Slabĕ strĕnky	W1	+	-	0	-	-	-	--	0	--	-7
		W2	0	0	+	--	0	-	0	-	0	-3
		W3	0	-	0	-	0	-	+	0	0	-2
		W4	0	-	0	0	0	--	0	0	-	-4
Celkem		+1	0	+3	-6	-2	-1	0	-1	0		

Zdroj: Vlastnĕ zpracovĕnĕ

Konfrontační matice, vypracovĕnĕ za pomoci produktovĕ manaŕerky společnosti Lasvit, ukĕzala, ŕe hlavnĕ silnou strĕnkou společnosti je zachovĕnĕ tradĕčních sklĕřskŕch postupŕ při vŕrobĕ svĕtel. Naopak zĕvaŕnŕy faktor p ředstavuje vysokĕ

cena výrobků, kterou zákazníci pravděpodobně nebudou ochotni zaplatit, protože na místním trhu již existují konkurenční podniky, které dokážou uspokojit potřebu zákazníka a nabízejí podobné výrobky za značně nižší cenu.

Největší hrozbu pro expanzi společnosti Lasvit na Ukrajinu představuje současná politická situace na potenciálním trhu. Nepředvídatelný vývoj vojenského konfliktu by mohl vést k přerušení dodávek výrobků nebo ke snížení poptávky. Ukrajínští zákazníci, jednotlivci i firmy, v současné době dávají přednost levnějším a dostupnějším výrobkům. Na druhou stranu konfrontační matice ukazuje, že největší příležitostí je výrazný příliv přímých zahraničních investic na ukrajinský trh, což by mohlo usnadnit expanzi společnosti Lasvit na Ukrajinu.

## **6 Zhodnocení konkurenceschopnosti Lasvit s.r.o. a následná doporučení**

Závěrečná kapitola bakalářské práce zhodnotí konkurenceschopnost společnosti Lasvit s.r.o. na ukrajinském trhu. Výstupy z provedených situačních analýz, zejména SWOT analýzy a konfrontační matice, poslouží jako podklad pro posouzení konkurenceschopnosti společnosti. Na základě toho lze následně odvodit, zda je vstup na trh oprávněný a zda existuje reálná šance na úspěch.

Podle analýzy vnitřního prostředí je zřejmé, že udržování dlouholeté tradice výroby skleněného osvětlení, přenášením tisíciletých zkušeností českého sklářského řemesla do současnosti, přispívá k celosvětovému jménu společnosti Lasvit. Tento přístup představuje jednu z nejsilnějších stránek společnosti. Nelze opomenout ani další konkurenční výhody, především vysokou kvalitu všech výrobků a jejich ruční zpracování. V době, kdy většina firem využívá stroje, roboty a automatizované procesy, si Lasvit zachovává českou tradici ruční výroby, a zajišťuje tak vysokou kvalitu a jedinečnost každého produktu.

Analýza vnějšího prostředí však ukazuje, že na ukrajinském trhu existuje v odvětví osvětlení konkurenční tlak. Přestože se jedná spíše o malé a střední podniky, jejich počet se v tomto odvětví každoročně pomalu zvyšuje. Kromě toho konkurence v oblasti osvětlení na ukrajinském trhu roste také z důvodu přítomnosti zahraničních společností, které na tento trh dovážejí osvětlovací zařízení. Všechny tyto společnosti představují pro Lasvit konkurenční hrozbu.

Z benchmarkingu vyplývá, že společnost Lasvit kromě standardní certifikace CE splňuje i mezinárodní standardy kvality a bezpečnosti, což u konkurence nebylo zaznamenáno. Mezi silné stránky společnosti patří také rozsáhlá distribuční síť a silná marketingová komunikace, které pomáhají zvyšovat povědomí o značce a uspokojovat potřeby širšího okruhu zákazníků. I přes silné stránky má však společnost Lasvit v porovnání s konkurenty na místním trhu některé konkurenční nevýhody. Vzhledem k tomu, že zákazníci na potenciálním trhu dávají přednost cenově dostupnějším výrobkům, neboť jsou citliví na cenu, je nejslabší stránkou společnosti Lasvit její cenová politika. To může snižovat konkurenceschopnost společnosti Lasvit.

Konkurenční podniky působící na trhu s osvětlením na Ukrajině nabízejí domácím zákazníkům mnohem levnější alternativy a také větší výběr, neboť mají oproti společnosti Lasvit relativně širší sortiment výrobků.

Na základě PEST analýzy je třeba brát v úvahu příležitost přílivu zahraničních investic, které by mohly potenciálně vést k růstu ukrajinské ekonomiky. Lze říci, že dohoda o hluboké a komplexní zóně volného obchodu je taktéž příležitostí pro vstup na ukrajinský trh, protože usnadňuje mezinárodní obchod mezi ČR a Ukrajinou, přestože Ukrajina není plnoprávným členem EU. Je však nutné zmínit, že příležitosti a silné stránky společnosti oslabuje politická situace na Ukrajině. Válečný konflikt ovlivňuje celkovou stabilitu trhu a vytváří určitá rizika, která by mohla mít negativní dopad na činnost společnosti Lasvit. Patří mezi ně politická a ekonomická nestabilita, logistické problémy a potenciální riziko poškození majetku.

Na základě zjištěných informací není v současné době expanze společnosti Lasvit na území Ukrajiny vhodná, protože rizika a hrozby jsou příliš vysoké. Ovšem na základě přílivu zahraničních investic na Ukrajinu lze usuzovat, že investoři jsou ohledně budoucího vývoje Ukrajiny optimističtí. Předpokládají, že po ukončení válečného konfliktu, při kterém došlo k rozsáhlým škodám, bude nutné obnovit místní infrastrukturu, a to včetně osvětlení, což by pro společnost mohlo být dobrou příležitostí.

## **Návrh marketingového mixu**

### ***Produkt***

Vzhledem k budoucí restrukturalizaci země po válce lze předpokládat, že poptávka po osvětlovacích zařízeních v rámci produktového portfolia společnosti, které zahrnuje projekty na míru, skleněná ikonická díla a skleněné instalace pro architekturu, bude mnohem větší než po ostatních produktech. Na základě toho autorka doporučuje společnosti vstoupit na trh primárně se všemi aktuálně nabízenými osvětlovacími zařízeními. Za předpokladu spokojenosti zákazníků a rostoucího zájmu může společnost zvážit rozšíření sortimentu o další produktové řady.



## **Cena**

Z hlediska ekonomické situace a cenové citlivosti potenciálního zákazníka se doporučuje vstoupit na trh s cenově nejdostupnějšími výrobky jednotlivých druhů osvětlovacích zařízení, s výjimkou stropních svítidel, jejichž ceny jsou pro ukrajinský trh příliš vysoké. Zároveň autorka nedoporučuje společnosti snižovat ceny nabízených výrobků na úkor uspokojení preferencí zákazníků, a to z důvodu zachování silné image společnosti.

## **Distribuce**

Autorka navrhuje nejprve využít pro vstup na ukrajinský trh smlouvu o výhradním prodeji, která se vztahuje ke klasickým vývozním a dovozním operacím. Tato forma vstupu se jeví jako neefektivnější z několika důvodů. Výhradní prodejce má zpravidla již zavedené distribuční kanály a zná potenciální trh, což je pro Lasvit výhodou, protože ukrajinský trh je pro něj neznámý. Tento způsob vstupu na trh umožňuje zhodnotit potenciál nového trhu a zjistit, zda bude ze strany ukrajinských zákazníků poptávka po výrobcích společnosti Lasvit. Kromě toho jsou v písemné rámcové smlouvě stanoveny veškeré povinnosti obou stran, v níž se výhradní prodejce zavazuje dodržovat určité podmínky prodeje, propagace a umístění výrobků Lasvit.

V případě příznivého výsledku autorka doporučuje založení dceřiné společnosti, která by společností Lasvit poskytla větší kontrolu nad prodejem a distribucí jejích výrobků a umožnila jí rychleji zvýšit povědomí o značce na novém trhu.

## **Komunikace**

Společnost Lasvit má silnou marketingovou komunikaci se stávajícími zákazníky, avšak na Ukrajině mají zákazníci o společnosti nízké povědomí. Z toho důvodu autorka doporučuje společnosti Lasvit zaměřit se na představení svých výrobků na ukrajinských veletrzích a výstavách, jako jsou Kyiv Design Week nebo Ukrainian Design Week. K vybudování dobrého jména na Ukrajině může přispět i spolupráce s ukrajinskými designéry a architekty, mezi něž patří například Sergej Machno nebo Vyacheslav Balbek. Autorka také doporučuje i nadále využívat komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, zejména Instagramu, Facebooku a YouTube, neboť se jedná o efektivní nástroj komunikace s potenciálními zákazníky na Ukrajině.

Z kapacitních důvodů se autorka bude ekonomicky zabývat pouze jedním doporučením, a to výpočtem přibližných nákladů účasti na Kyiv Design Week. Hlavní náklady tvoří samotná účast na veletrhu, která podle interních údajů činí 650 EUR. Dále je důležité zahrnout celkové náklady na služební cestu, do nichž patří náklady na ubytování, stravování, dopravu zaměstnanců a přepravu výrobků. Počet zaměstnanců, kteří se zúčastní služební cesty, zaleží na rozhodnutí společnosti. Předložené náklady jsou vypočítané pro jednu osobu na celou dobu trvání veletrhu, což je 7 dní.

Ubytování v hotelu se podle Booking (2024) pohybuje kolem 200 EUR. Stravování by vyšlo přibližně na 340 EUR. Z důvodu válečného konfliktu je pro přepravu zaměstnanců zvažována železniční doprava. Jednosměrná jízdenka aktuálně stojí přibližně 120 EUR. Náklady na přepravu produktů na výstavu prostřednictvím kamionů jsou odhadovány ve výši 3170 EUR.

Z toho vyplývá, že předpokládané náklady účasti společnosti Lasvit na ukrajinském veletrhu se pohybují kolem 4360 EUR.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit konkurenceschopnost vybrané společnosti při vstupu na zahraniční trh. Pro zpracování byla zvolena společnost Lasvit s.r.o., která se zabývá designem a výrobou skleněných světelných instalací pro konkrétní místa, kolekcí svítidel a skleněných objektů pro architekturu. Jako potenciální trh pro vstup společnosti Lasvit si autorka zvolila ukrajinský trh.

V první kapitole teoretické části této práce byla popsána teoretická východiska jako konkurence, konkurenční výhody a konkurenceschopnost. Dále byly v teoretické části představeny nástroje situační analýzy, které byly následně aplikovány v praktické části. Byla popsána analýza PEST, která se využívá k analýze vnějšího prostředí podniku, a Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož cílem je identifikovat a analyzovat konkurenční síly v odvětví. Poté byl představen marketingový mix, který slouží k hodnocení vnitřního prostředí firmy. Jako poslední analýzu autorka zvolila SWOT analýzu, která sumarizuje výsledky všech výše uvedených analýz, a její rozšířený nástroj konfrontační matici, která pomáhá identifikovat klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Teoretická část této práce byla věnována rovněž charakteristice všech možných forem vstupu na zahraniční trh.

Ve druhé části práce autorka aplikovala teoretické poznatky na konkrétní podnik. První kapitola praktické části byla věnována charakteristice vybrané společnosti, předmětu podnikání a firemní kultuře. Následně byl popsán marketingový mix společnosti. V další části byla provedena analýza vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy, která zohlednila čtyři hlavní faktory, jež mohou mít určitý vliv na činnost společnosti na ukrajinském trhu. Porterův model pěti konkurenčních sil pomohl určit současnou konkurenci společnosti a vyjednávací sílu zákazníků. Nakonec byla sestavena SWOT analýza, shrnující výstupy všech dílčích analýz, a konfrontační matice, která byla použita k identifikaci klíčových silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.

V závěru bakalářské práce autorka zhodnotila konkurenceschopnost společnosti Lasvit v případě potencionálního vstupu na ukrajinský trh a předložila návrh marketingového mixu. Následně provedla ekonomické vyhodnocení jednoho z doporučení. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že vstup na ukrajinský trh

není v současné době nejvhodnější volbou, neboť PEST analýza ukázala, že největší hrozbou je politická situace na trhu, která převažuje nad všemi příležitostmi, které by taková expanze mohla přinést.

Je zřejmé, že vstup na ukrajinský trh není v budoucnu vyloučen. Existuje určitý potenciál pro budoucí vstup společnosti Lasvit na ukrajinský trh. Dle autorky rostoucí příliv zahraničních investic na ukrajinský trh a budoucí potřeba obnovy celé infrastruktury Ukrajiny, včetně osvětlení, představují významné příležitosti pro budoucí vstup na trh. I když výrobky společnosti Lasvit patří do vyššího cenového segmentu, po skončení války budou zákazníci ochotni investovat do kvalitního osvětlení, které Lasvit nabízí. Z toho vyplývá, že pokud společnost Lasvit bude sledovat vývoj na Ukrajině, důkladně analyzovat a vyhodnocovat všechna rizika, jakmile se politická a ekonomická situace na Ukrajině stabilizuje, bude mít potenciál vstoupit na ukrajinský trh.

## Seznam použité literatury

AGUILAR, Rayne, 2024. *9 Foreign Market Entry Strategies You Should Know*. online. 22.03.2024 [2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.weglot.com/blog/foreign-market-entry-strategies>.

ALBAUM, Gerald; Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. Eighth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson. ISBN 978-1-292-01692-4.

BIRD, Jonathan, 2022. *Direct vs indirect competitors: The differences explained*. online. 22.03.2024 [2024-03-22]. Dostupné z: <https://deliveredsocial.com/direct-vs-indirect-competitors/>.

BOOKING, 2024. *Booking.com: The largest selection of hotels, homes, and vacation rentals*. online. Amsterdam: Booking Holding, 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>.

BUSINESSINFO, 2023. *Ukrajina*. online. Praha: Czech Trade, 29.03.2024 [2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/ukrajina-souhrna-teritorialni-informace/2#1-zakladni-informace-o-teritoriu>.

CK MUNDO, 2024. *Základní informace o Ukrajině*. online. Hradec Králové: Cestovní kancelář Mundo, 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.mundo.cz/ukrajina>.

COUNTRYMETERS, 2024. *Obyvatelstvo Ukrajiny*. online. 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: [https://countrymeters.info/ru/Ukraine#life\\_expectancy](https://countrymeters.info/ru/Ukraine#life_expectancy).

CZECHTRADE, 2024. *Investice ze zahraničí se vrací na Ukrajinu*. online. Praha: Česká agentura na podporu obchodu, 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/poradenstvi-prilezitosti-informace/aktuality/investice-ze-zahranici-se-vraci-na-ukrajinu>.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

DZU, 2024. *Daňový zákoník Ukrajiny*. online. 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n4633>.

FBN CZECH, 2023. *Zakladatel společnosti LASVIT Leon Jakimič: Z Hongkongu po 22 letech zpátky do rodného Liberce*. online. Praha: Family Business Network Czech, 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.fbnczech.cz/blog/rozhovor-lasvit-leon-jakimic>.

FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN, 2015. *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Second edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-308640-9.

HARDYN, Michal, 2019. *Analýza konkurence - nezbytnost pro úspěšné podnikání*. online. 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.kg.cz/analiza-konkurence/>.

HOLUBOVÁ, Simona, 2021. *Konkurenceschopnost produktu při vstupu na zahraniční trh*. Diplomová práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/c2fbfac8-06b9-4ba5-a1d3-894e598716f7/content>.

IMPERIUM LIGHT, 2024a. *Imperium Light | Lighting equipment from the producer Kiev Ukraine*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://imperiumlight.ua>.

IMPERIUM LIGHT, 2024b. *Table lamps*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: [https://imperiumlight.ua/en/catalog/nastylny\\_lampy/](https://imperiumlight.ua/en/catalog/nastylny_lampy/).

IŠORAITĚ, Margarita, 2016. Marketing mix theoretical aspects. online. *International Journal of Research Granthaalayah*, vol. 4, no. 6, s. 25–37. ISSN 2350-0530. Dostupné z: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOMRICHOVÁ, Karolína, 2021. *Konkurenceschopnost vybraného podniku z oblasti cestovního ruchu*. Bakalářská práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/df1db36a-4857-4ad2-ad68-cbe3763d2c7b/content>.

JURČENKO, Naděžda, 2021. *Ukrajina očima zahraničních přátel: tři otázky ke Dni nezávislosti*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3301294-ukraina-ocima-inozemnih-druziv-tri-zapitanna-do-dna-nezaleznosti.html>.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOSTYCHEVA, Anastasia, 2022. *Marketingový mix*. online. 12.04.2024 [2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.unisender.com/ru/glossary/marketing-miks/#anchor-1>.

KOTLER, Philip; Kevin Lane KELLER; Mairead BRADY; Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN, 2016. *Marketing management*. 3rd edition. Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.

KOTLER, Philip; Kevin Lane KELLER; Tomáš. JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRIVOGUZ, Mikhail, 2018. Účast Ukrajiny v mezinárodních hospodářských organizacích. online. *Ukrajina dnes*, no. 4, s. 57-65. Dostupné z: <https://doi.org/10.20542/2073-4786-2018-4-57-65>.

LASVIT, 2022a. *About us*. online. 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.lasvit.com/aboutus>.

LASVIT, 2022b. *Lasvit*. online. 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné

z: <https://www.lasvit.com>.

LASVIT, 2022c. *Table lamps*. online. 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.lasvit.com/lights/table-lamps>.

LINIJA SVITLA, 2024. *Lamps and chandeliers Trio Lighting*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.linija-svitla.ua/ua/trio>.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana; Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

MAMEDOVA, Dilara, 2022. *Prodejní pobídky*. online. 09.05.2024 [2024-05-09]. Dostupné z: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-stimulirovanie-sbyta/#anchor-1>.

MARCI, Martin, 2023. *How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition*. online. Waltham: Business News Daily, 22.03.2024 [2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>.

MARKOVIČ, Jan, 2020. *Nejdřív byl svět, až pak Nový Bor. Lasvit přinesl světové zakázky českým sklářům a je firmou roku*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66855940-lasvit-byl-nejdriv-svetovou-firmou-teprve-pak-si-nasel-novy-bor>.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1277-2.



MILLER, Veronika, 2016. *Konkurenceschopnost a faktory, které ji ovlivňují*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2016/RM16/pages/Articles/IITMA/17/3.pdf>.

MINISTERSTVO EKONOMIKY UKRAJINY, 2022. *Ukrajinská dovozní cla na dovoz zboží pocházejícího z EU v roce 2023*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=96a9e54f-9df5-4f50-aac5-44b58ecd3fd4&title=StavkiUvznogoMitaUkraini-YakiBudutZastosovuvatisU2023-RotsiDolImportuTovarivPokhodzhenniamZs>.

PAVLIUK, Tetiana, 2016. The essence and role of competition in a market economy. online. *Ekonomika a společnost*, no. 6, s. 8-13. Dostupné z: <https://doi.org/339.137.2>.

PIKART LIGHTS, 2024a. *Lights and lamps - Pikart Lights*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://pikartlights.com>.

PIKART LIGHTS, 2024b. *Table lamps*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://pikartlights.com/product-category/lyustry/>.

POTUŽÁKOVÁ, Zuzana; Jaroslav DEMEL; Jaroslava DĚDKOVÁ; Šárka HYBLEROVÁ; Jan MAČÍ et al., 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-311-9.

PROSKURINA, Xenia, 2023. *Ukrajina v první desítce zemí s nejvyšší mírou nezaměstnanosti*. online. 30.03.2024 [2024-03-30]. Dostupné z: <https://iz.ru/1588617/2023-10-12/ukraina-voshla-v-desiatku-stran-s-samym-vysokim-urovnem-bezrobotitcy>.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

STATISTA, 2024. *Lamps & Lighting - Ukraine*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/lamps-lighting/ukraine#analyst-opinion>.

SUCHÁNEK, Petr, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8177-2.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2708-0.

TECHOCON, 2019. *Leon Jakimič: Kouzlo českého skla*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://ahrend.cz/blog/leon-jakimic-kouzlo-ceskeho-skla/>.

TRADINGECONOMICS, 2024a. *Ukraine - Research And Development Expenditure (% Of GDP) - 2024 Data 2025 Forecast 1997-2021 Historical*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>.

TRADINGECONOMICS, 2024b. *Ukraine Full Year GDP Growth*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/ukraine/full-year-gdp-growth>.

TRADINGECONOMICS, 2024c. *Ukraine Government Debt to GDP*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/ukraine/government-debt-to-gdp>.

TRADINGECONOMICS, 2024d. *Ukraine Inflation Rate*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/ukraine/inflation-cpi>.

TRADINGECONOMICS, 2024e. *Ukraine Minimum Wages*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/ukraine/minimum-wages>.

TRIO LIGHTING, 2024a. *Table lamps*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: [https://products.trio-lighting.com/article/table-lamp/?\\_sft\\_collection=items](https://products.trio-lighting.com/article/table-lamp/?_sft_collection=items).

TRIO LIGHTING, 2024b. *Trio Lighting for you*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.trio-lighting.com/home/>.

TRIPADVISOR, 2024. *Tripadvisor*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.com>.

UCSC, 2022. *Jak válka změnila spotřebitelské chování Ukrajinců v roce 2022*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.ucsc.org.ua/ru/yak-vijna-zminyla-spozhyvchu-povedinku-ukrayincziv-u-2022-roczi/>.

UNESCO, 2024. *Ukraine: Restoring scientific infrastructure will cost over \$1.26 billion (UNESCO)*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-restoring-scientific-infrastructure-will-cost-over-126-billion-unesco>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VÍCH, Václav, 2016. *Zákaz konkurence ve smluvním právu*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Právnická fakulta. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/jti4r/Diplomova\\_prace\\_-\\_zakaz\\_konkurence\\_ve\\_smluvnim\\_pravu\\_-\\_Vaclav\\_Vich\\_xcguslnk.pdf](https://is.muni.cz/th/jti4r/Diplomova_prace_-_zakaz_konkurence_ve_smluvnim_pravu_-_Vaclav_Vich_xcguslnk.pdf).

WIPO, 2023. *Global Innovation Index 2023. Ukraine*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.

WORLD BANK, 2024. *World Development Indicators*. online. 08.05.2024 [2024-05-08]. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=UKR>.