**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

## PODNIKOVÁ EKONOMIKA

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

## Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

| NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE |
| --- |
| Analýza vstupu firmy Label design, a.s. na zahraniční trh (praktická část zpracovaná ve firmě) |

| TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK) |
| --- |
| 10/2011 |

| JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA |
| --- |
| Monika Komjatiová |

| JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE |
| --- |
| Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D. |

| PROHLÁŠENÍ STUDENTA |
| --- |
| Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.<br><br>Datum a místo:<br><br>_____<br>podpis studenta |


| PODĚKOVÁNÍ |
| --- |
| Ráda bych tímto poděkovala mojí vedoucí bakalářské práce paní Doc. Ing. Janě Přikrylové, Ph.D.za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

# Analýza vstupu firmy Label design, a.s. na zahraniční trhy

Entry of the company Label design, a.s. into foreign markets

Autor: Monika Komjatiová

**Souhrn**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vstupu konkrétní výrobní firmy na zahraniční trhy. V teoretické části jsou popsány formy vstupu firem na zahraniční trhy obecně, jsou zmíněna základní pozitiva a negativa jednotlivých forem, a je nastíněna jejich vhodnost pro učitý typ firem. V další části je provedena analýza trhu etiket v Evropě na základě údajů sdružení FINAT. Na základě této analýzy a následující SWOT analýzy firmy Label design, a.s. je v dalších kapitolách definována strategie vhodná pro vstup této firmy na zahraniční trhy. Je popsána zvolená forma vstupu a důvody, které vedly právě k této volbě, a je stanoven harmonogram průzkumu trhu v jednotlivých odvětvích. Vzhledem k tomu, že projekt vstupu firmy na zahraniční trhy stále probíhá, je uvedeno i průběžné hodnocení úspěšnosti dílčích kroků. V závěru jsou zhodnoceny přínosy této práce pro firmu, perspektivy rozšiřování odbytu na další teritoria a vize zahraničního obchodu ve firmě Label design, a.s. do budoucna.

**Summary**

This thesis deals with the issues of entering of the specific production company into foreign markets. In the theoretical part of the thesis all usual forms of entering into foreign markets are described in general and also basic positives and negatives are mentioned, including suitability of those methods for the particular type of business. In the next part the analysis of the European market of self adhesive labels according to the FINAT association has been executed. Based on this analysis together with the SWOT analysis of the company Label design, a.s. in following chapters the suitable strategy for entering of this company into foreign markets has been defined. The selected method and the reason of choosing this particular way are being described and a schedule of market research in various sectors established. Due to the fact that the project has been still running the ongoing results and their evaluation are given. In the conclusion the benefits of this work for the company are assessed and the perspectives of further expansion of the company abroad are outlined.

**Klíčová slova:**

Export, vstup na zahraniční trhy, polygrafie, etiketa, průzkum trhu, strategie.

**Keywords:**

Export, foreign markets entry, polygraphy, label, market research, strategy.

**JEL Classification:**

F14 - Country and Industry Studies of Trade

F23 - Multinational Firms; International Business

L21 - Business Objectives of the Firm

M31 - Marketing

# Obsah

1 Úvod ..... 1
2 Rozšiřování odbytišť na zahraniční trhy ..... 2
2.1 Formy vstupu na zahraniční trhy ..... 2
2.1.1 Vývozní a dovozní operace ..... 2
2.1.2 Formy vstupu nenáročné na investice ..... 7
2.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy ..... 7
3 Analýza vstupu firmy Label design, a.s na zahraniční trhy ..... 9
3.1 Představení oboru podnikání - polygrafie a výroba etiket ..... 10
3.2 Etiketa jako produkt ..... 13
3.3 Etiketa jako prodejní marketingový nástroj ..... 16
3.4 Základní informace o společnosti Label design, a.s. ..... 17
3.5 SWOT analýza Label design, a.s. ..... 18
3.6 Konkurence v zamýšlených teritoriích. ..... 20
3.7 Analýza trhu samolepících etiket v Evropě dle FINAT ..... 21
3.7.1 Prodej etiket v letech 1996 - 2009 ..... 21
3.7.2 Obnovení poptávky v roce 2009 ..... 22
3.7.3 Vývoj spotřeby etiket na hlavu ..... 23
3.7.4 Regionální trendy ..... 24
3.7.5 Podnikatelská důvěra v sektoru v roce 2009 ..... 25
3.7.6 Problémy v dodavatelském řetězci ..... 26
3.7.7 Trendy na trhu etiket v Evropě v letech 2010 a 2011 ..... 27
3.8 Aplikované metody průzkumu trhu a jejich efektivnost ..... 27
3.9 Tvorba strategie vstupu firmy na zahraniční trhy ..... 30
3.9.1 Odmítnuté varianty vstupu ..... 30
3.9.2 Zvažované formy vstupu ..... 31
3.9.3 Definování cílových skupin ..... 31
3.9.4 Zvolený postup při oslovování firem ..... 32
3.9.5 Harmonogram oslovení potenciálních zákazníků ..... 33
3.9.6 Očekávané přínosy vstupu na zahraniční trhy ..... 38
4 Závěr ..... 38
Literatura ..... 40

**Seznam zkratek**

| | |
|---|---|
| ČR | Česká republika |
| EU | Evropská unie |

**Seznam grafů**

Graf 1 Spotřeba etiket v letech 1996 - 2009 .....22

Graf 2 Prodej v letech 2006 – 2009, všechny typy produktů.....23

Graf 3 Spotřeba etiket na hlavu, srovnání 2006 a 2009 .....24

Graf 4 Prodej dle regionů v letech 2006 - 2009 .....25

Graf 5 Podnikatelská důvěra v sektoru v období 03/2002 – 01/2010 .....26

**Seznam obrázků**

Obrázek 1 Ofsetová technologie ..... 11

Obrázek 2 Etiketa typu sandwich ..... 15

Obrázek 3 Etiketa typu booklet ..... 16

# 1 Úvod

Cílem této práce je analyzovat současnou situaci a možnosti vstupu firmy Label design, a.s. na zahraniční trhy. Firma podniká v oblasti výroby grafických samolepících etiket a má velký podíl na trhu samolepících etiket a příbuzných produktů na tuzemském trhu. Možnosti rozšiřování produkce pro tuzemský trh jsou zcela vyčerpány a konkurence je velká. Na tuzemském trhu probíhá hlavně přetahování se o zákazníky s konkurencí a cenový boj. Proto se firma, podobně jako mnoho jiných, rozhodla rozšířit své odbytiště zejména na trhy v rámci Evropské unie.

Od rozšíření EU v roce 2004 došlo k významnému usnadnění tohoto rozšiřování zejména z důvodu zrušení řady formálních podmínek stupu i administrativních překážek, jako je proclívání každé dodávky zboží na výstupu z ČR i vstupu do EU, nebo cenovému zvýhodnění díky odpadnutí nutnosti zákazníka platit clo za dovezené zboží. Firma se o proniknutí do zahraničí pokouší již od roku 2000, doposud se jí však prorazit nepodařilo.

Tuzemské konkurenční firmy se dosud zaměřují téměř výhradně na tuzemský trh, a firma Label design chce být jedna z prvních z oboru, které se podaří expandovat do zahraničí. Za účelem rozšíření teritoria vzniklo samostatné exportní oddělení obsazené dvěma lidmi - Manažerkou prodeje a Obchodní asistentkou.

Výsledkem této práce by měla být strategie proniknutí na trhy v okolních státech Evropské unie v následujícím období, vyhodnocení úspěšnosti této strategie a případně návrh postupu v exportních aktivitách pro další období.

# 2 Rozšiřování odbytišť na zahraniční trhy

Globalizace umožnila prudký rozvoj mezinárodního podnikání jak v oblasti výroby, tak v oblasti služeb. Liberalizace mezinárodního obchodu, volný pohyb kapitálu, rozvoj moderních komunikačních technologií, přepravních a logistických systémů a další faktory se staly impulzem k rozvoji mezinárodních aktivit a znamenaly zvýšení konkurence na světových trzích. Mimo jiné donutila globalizace a zvyšující se konkurence mnoho firem hledat si nová odbytiště za hranicemi svých států.

Podniky mohou mít pro snahu o rozvoj mezinárodních aktivit různou motivaci. K nejčastějším důvodům patří zejména hledání nových tržních příležitostí, snaha o

dosahování vyšších ekonomických efektů díky vyšším objemům výroby a prodeje, snaha o výhodné dovozy, outsourcing, bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu, prodloužení cyklu tržní životnosti výrobku, možnost přístupu ke špičkovým technologiím, zájem o spolupráci s kapitálově silnou zahraniční firmou nebo zapojení do mezinárodních podnikatelských sítí a podobně.[1]

## 2.1 Formy vstupu na zahraniční trhy

### 2.1.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery:

[1] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 12.

prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři a dalšími subjekty.[2]

**Prostřednické vztahy**

Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám.

Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Hlavní nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.[3]

**Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce**

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva musí mít písemnou formu. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv.

Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách.

Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání, není schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje.

---

[2] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 74.

[3] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 74.

Výhradní prodejce je totiž jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Proto se často ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu, tj. k odběru alespoň minimálního množství zboží, které zajistí dostatečný obrat na daném trhu.[4]

**Obchodní zastoupení**

Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Před uzavřením smlouvy je nutné pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se na jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Nevyplývá-li ze smlouvy něco jiného, jde o obvykle o nevýhradní zastoupení a zastoupený může používat služeb jiných zástupců, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Nárok na odměnu – provizi – je obvykle vázán na realizaci zprostředkované smlouvy. Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obratu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektovali podmínky stanovené zastoupeným a řídili se jeho pokyny. Zástupci také plní důležitou funkci informační.[5]

**Komisionářské a mandátní vztahy**

**Komisionářskou smlouvou** se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy.

---

[4] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 74.

[5] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 75.

Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu.

Mandatář se **mandátní smlouvou** zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli a má řadu shodných rysů se smlouvou komisionářskou. Rozdíl spočívá především v tom, že mandatář jedná jménem mandanta.

Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídit, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů, nebo určitou praktickou činností. Pokud není ve smlouvě uvedeno něco jiného, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek či nikoliv. [6]

**Piggyback**

Piggyback znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání

[6] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 76.

navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu[7].

**Přímý vývoz**

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu[8].

**Sdružení malých vývozců**

Malé a střední podniky nemají často dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet. Proto pro ně může být výhodné založit vývozní sdružení a vyvážet společně. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat (nábytkářský průmysl, textilní průmysl, strojírenské výrobky).

Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, využívání image sdružení atp. Nevýhodou může být

[7] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 76.
[8] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 77.

nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tedy možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti[9].

### 2.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi.

Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení (*management contracts*) a dále formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace anebo výrobní kooperace.

**Licenční obchody**

Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. *licere*, svolovat). V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem.

Licenci uděluje ten, kdo má k využití nehmotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku, a to i žalobou u soudu, popř. aby požadoval náhradu škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nehmotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci samostatnosti[10].

Formu licence obvykle firmy volí v případě, že má možnost vyrábět svůj výrobek na již postavených výrobních zařízeních v dané zemi a výstavba vlastní výroby by byla příliš složitá nebo finančně náročná. Tímto krokem se také exportér vyhne celním a dalším obchodním bariérám, které neumožňují nebo ztěžují vývoz do zvoleného teritoria.

---

[9] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 77.

[10] MALÝ, J. *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochtanné známky.* C.H.Beck 2002, ISBN 80-7179-320-5, str. 73.

**Franšízing**

Jedná se o model podnikání, ve kterém firma opravňuje jinou společnost používat svoji obchodní značku a know-how , tzn. marketingové postupy, receptury, účetní standardy, podporu a školení, za což nabyvatel platí smluvně stanovenou odměnu a zavazuje se dodržovat obchodní politiku poskytovatele.

Příklady franšízy jsou například McDonald's, Starbucks, hotelový řetězec Holiday Inn, nebo realitní kancelář Remax.

**Smlouvy o řízení**

Smlouvy o řízení představují zvláštní smluvní typ, který poměrně často používají firmy z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídících znalostí a řídících kádrů (manažerů) na smluvním základě. Může se jednat o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. U tohoto smluvního typu je možno nalézt obdobné rysy jako u franšízingu.

Smlouvy o řízení se využívají například v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích a tranzitivních ekonomikách, při dodávkách investičních celků na klíč atd.[11]

**Zušlechťovací operace**

Při této formě zahraničního obchodu se vyveze zboží za účelem zušlechtění (např. kompletace, montáž, výroba konfekce), většinou z důvodu nižší nákladů na tyto operace v zahraničí. Po zpracování je zboží vráceno zpět vývozci.

Výhodou je, že za toto zboží se neplatí ani clo ani daně, a nejsou uplatňovány žádné limity či omezení.

[11] Businessinfo.cz, *Formy vstupu firem na zahraniční trhy:* http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/, data k 23.6.2011

**Výrobní kooperace**

Výrobní program velkých koncernů je rozdělen mezi výrobce v různých zemích, aniž by tito výrobci byli jakkoliv kapitálově propojeni. Velké firmy tak využívají rozdílu v nákladovosti výroby jednotlivých komponent a dostupnosti surovin nebo výrobních zdrojů.

Tento způsob obchodování je často využíván v automobilovém nebo leteckém průmyslu.

### 2.1.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.

Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání anebo strategických aliancí.[12]

**Akvizice**

Akvizicí označujeme koupi určitého podniku nebo jeho části jiným subjektem. Účelem této koupě může být buď posílení firmy a zvýšení zisku, nebo také spekulativní koupě za účelem likvidace konkurence.

**Fúze**

Existují dva typy fúzí - splynutí a sloučení. V případě *sloučení* je nástupnickou organizací jedna ze slučovaných společností, na kterou přejdou aktiva i pasiva druhé, sloučením zanikající společnosti. U *splynutí* dojde ke spojení dvou a více společností do jedné, původní společnosti zanikají a vzniká úplně nový právní subjekt.

[12] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., ISBN 978-80-247-2986-2, str. 84.

**Investice na zelené louce**

znamená vznik úplně nového podniku s nově postavenými výrobními prostory.

**Společné podnikání**

Společné podnikání neboli joint venture je forma spolupráce dvou či více podniků nebo organizací. Domácí podnik spolu s dalším zahraničním podnikem či organizací vytvoří novou společnou obchodně-právní entitu, většinou akciovou společnost. Cílem je spojit přednosti či zkušenosti obou partnerů, např. zahraniční subjekt může nabídnout peníze či prověřenou značku, domácí má zase lepší znalosti místního trhu. Příkladem takové spolupráce je například japonsko-švédský Sony Ericsson.[13]

**Strategická aliance**

je obdobou společného podnikání. Partnery jsou velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Tyto firmy potom společně financují výzkum a vývoj, kdy jde hlavně o úsporu nákladů z rozsahu. Příkladem takové aliance v České republice je TPCA - Toyota Peugeot Citroën Automobile, která vznikla jako reakce na zvýšení poptávky po malých, levných osobních automobilech v Evropě a s tím spojené potřeby koordinace a posílení výzkumu a vývoje v této oblasti.

# 3 Analýza vstupu firmy Label design, a.s. na zahraniční trhy

## 3.1 Představení oboru podnikání - polygrafie a výroba etiket

**Polygrafie**

je výrobní obor, který zpracovává a tiskem rozmnožuje textové a obrazové předlohy. Zahrnuje tyto základní výrobní fáze: zhotovování tiskových forem, tisk, dokončovací výroba a přidružené odborné činnosti pomocné prvky.[14] Využívá různé tiskové technologie, pro výrobu samolepících etiket nejčastěji *ofsetový tisk, sítotisk, flexotisk, digitální tisk.* V dnešní době jsou nejčastěji využívanými tiskovými technologiemi obecně ofset a digitální tisk.

[13]Wikipedia, *Joint venture:* http://cs.wikipedia.org/wiki/Joint_venture, data k 23.6.2011

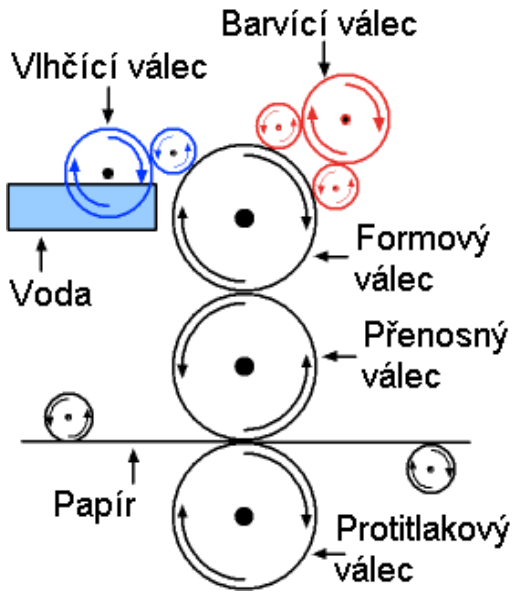
[14] Packaging č. 1/2011 *Odborný časopis pro obaly, logistiku a transport,* Praha: Richtr & Co. Spol.s r.o., str. 32.

**Ofsetový tisk**

Ofset patří do kategorie tisku z plochy, neboť jeho tisknoucí a netisknoucí místa na rozdíl od ostatních principů tisku jsou v jedné výškové úrovni. Zároveň klasický ofset zachovává základní princip *kamenotisku*, což je vzájemná odpudivost mastných tiskových barev a vody.

Ofset je tisk nepřímý, protože z tiskové formy se nejprve tiskne na pryží potažený válec a z něho teprve na papír. Barva se tedy přenáší dvakrát a předloha na tiskové formě není stranově převrácená. Zároveň umožňuje tisknout jemné detaily a i na méně kvalitní papír na rozdíl od knihtisku. To je dáno pryžovým válcem, který je schopen přilnout i na ne zcela hladký povrch. [15] Ofsetová technologie – Obrázek 1 - umožňuje přesný tisk i velmi drobného písma nebo obrázků. Pro tisk etiket, které se většinou vyznačují drobnými obrázky i písmem, je tato technologie ideální

Obrázek 1 Ofsetová technologie




Zdroj: Wikipedia, http://cs.wikipedia.org/wiki/Ofsetov%C3%BD_tisk , *Ofset,* data k 23.6.2011

[15] Wikipedia, http://cs.wikipedia.org/wiki/Ofsetov%C3%BD_tisk , *Ofset,* data k 23.6.2011

**Sítotisk**

Technika tisku vytlačováním tiskové barvy plochým sítem na potiskovaný materiál. Potiskované plochy jsou vymezeny šablonou, kterou lze na síto kopírovat přímo, nebo nepřímo přenést z pigmentované fólie. Výhodou sítotisku je velký nános tiskové barvy, neomezené možnosti volby potiskovaného materiálu (obaly, hrnky atd.) a efektivnost i při nízkých tiskových sériích.[16] V tisku etiket se sítotisku využívá k tvorbě speciálních efektů, kde vyšší vrstva vytváří plastický reliéfní tisk.

**Flexotisk**

Flexotisk je formou tisku z výšky. Používá se převážně k potisku obalů z kartonu nebo polyetylenu. Flexotisková forma je vyrobená z velmi odolné fotopolymerové vrstvy, která se natáhne na flexotiskový válec. Natažením na válec změní forma tvar, a to tím více, čím větší je výška, o kterou tiskové segmenty vystupují z tiskové formy. Tisk probíhá otištěním vystouplých znaků/segmentů na potiskovanou plochu. Výhodou této technologie je to, že je rychlá a levná: jsou zde nízké náklady na barvu a výroba forem je velmi jednoduchá a formy nepodléhají rychlému opotřebení. Nevýhodu menší přesnost při přenosu tiskových bodů – nelze proto tisknout drobná písma nebo obrázky. V tisku etiket se flexotisk využívá k jednoduchým potiskům vyráběným ve velkých sériích.

První formou tisku z výšky byl **knihtisk** vynalezený kolem roku 1450 Janem Guttenbergem, kdy se tisklo pomocí jednotných písmen ulitých z kovu sestavených do slov ve dřevěných formách – tzv. sazby. Písmena, která vystupovala z podkladu, se obarvila tiskařskou barvou a poté přetiskla na papír.

**Digitální tisk**

Digitální tisk je nejnovější a nejprogresivnější tisková technologie, kdy je počítač přímo propojen s tiskovým strojem a umožňuje bez dalších mezikroků vytvořit tiskoviny přímo z tiskové předlohy uložené v počítači – bez výroby tiskových desek, forem nebo filmů. To umožňuje tisk malých nákladů v profesionální kvalitě již od 1 kusu, kde by

[16] Printing.cz, *Tiskové technologie:* http://www.printing.cz/art/tisktechnologie/sitotisk.html , data k 23.6.2011.

byla standardní tisková příprava pro jinou technologii neúnosně drahá. Digitální tisk postupně začíná nahrazovat u malých nákladů tisk ofsetový z důvodu ceny i jednoduchosti a rychlosti provedení. Kvalita tisku na nejmodernějších tiskových strojích je srovnatelná s kvalitou ofsetového tisku. Liší se pouze složením barev, kdy se nepoužívá klasický čtyřbarevný tisk (CMYK), ale více barev, a způsobem nanášení barvy. Firma Label design vlastní nejmodernější digitální tiskový stroj instalovaný v České republice.

## 3.2 Etiketa jako produkt

**Produkt/výrobek**

je nositelem užitku, prostředkem uspokojení potřeb a přání zákazníků, je výchozím nástrojem pro výběr a kombinace ostatních nástrojů marketingového mixu a dává mu věcný smysl. Jako nositel užitku je podstatou nabídky a zároveň pojítkem s podstatou poptávky.[17]

**Etiketa**

není samostatným produktem, je integrovanou součástí *obalu*, který sice patří k podpůrným marketingovým prostředkům, ale jehož význam pro marketingovou komunikaci dlouhodobě roste. Etiketa se neprodává přímo koncovému uživateli, nýbrž zákazníkovi z oblasti B2B, který etikety aplikuje na svůj finální výrobek. Z tohoto důvodu neplatí pro etiketu některé z klasických pouček marketingového mixu, nebo platí jen omezeně.

Některé marketingové prvky ztrácejí v případě etikety jako vlastního produktu svůj význam – jako například název, značka, styl, image, design, obal a tvar balení. Etikety jsou vyráběny převážně podle grafických návrhů od zákazníků B2B, kteří mají vlastní marketingová oddělení a vlastní marketingové strategie, do kterých si nenechají zasahovat. Po výrobci etiket je většinou požadováno, aby přesně splnil zadání zákazníka v co nejvyšší kvalitě a podpořil tak značku, image a design svého zákazníka. Prostor pro kreativitu zde není žádný nebo jen velmi malý – a to v oblasti, která na finálním

[17] KOUDELKA, J., VÁVRA O. *Marketing: principy a nástroje.* VŠEM 2007, ISBN 978-80-86730-19-6, str. 125.

výrobku de facto není vůbec vidět – jako je například typ lepidla, kterým etiketa nejlépe přilne na konkrétní materiál, nebo ve výběru odpovídající tiskové technologie. Požadavky zákazníka přitom nelze jen slepě plnit, zákazník ocení upozornění na nedostatky v textech nebo nevhodnost požadovaného materiálu, a v neposlední řadě i termínovou flexibilitu.

Pokud se týká rozšířeného produktu a dodatečných užitků produktu, je situace pro demontraci schopností firmy poněkud lepší. Firma Label design poskytuje odbornou instruktáž ohledně použití a aplikace již objednaných etiket, poradenství v oblasti výběru materiálů a v případě zájmu zákazníka má k dispozici i vlastní designérské studio, které je schopno vytvořit vlastní grafický návrh. V rámci servisních činností provozuje firma jako vedlejší činnost zastoupení největších světových výrobců zařízení pro aplikaci etiket a tiskáren pro dotisk etiket potřebnými spotřebitelskými údaji u zákazníka.

**Grafická etiketa**

neboli vícebarevná, potištěná etiketa, zajišťuje *vizuální komunikaci*. Existuje řada možností, jak upoutat pomocí etikety pozornost spotřebitele: pomocí metalické ražby, kdy etiketa získá luxusní nádech s využitím zlatého nebo stříbrného písma, rámečků nebo dalších motivů. Na průhledné materiály se uplatní metoda tisku z rubu etikety do lepidla, přičemž kromě povrchových obrázků a informací je část textu čitelná skrz průhledný obal výrobku. Dále například povrchová úprava pomocí UV laku, čímž etiketa získá vysoký lesk, nebo laminace, čímž se etiketa stane velmi odolnou proti roztržení nebo jinému ničení. Takové etikety nacházejí uplatnění u potravinářských výrobků, potravinových doplňků, nápojů, kosmetiky, domácí chemie, barev a laků i přímo v reklamě. K potisku se využívá všech tiskových technologií a jejich kombinací.

**Termoetikety**

jsou vyráběné přímo z termocitlivého materiálu nebo jsou opatřenéy vrstvou termocitlivého laku, umožňující dotisk údajů, jako je váha, cena nebo datum spotřeby, přímo u zákazníka. Tyto etikety jsou většinou jedno- až dvoubarevné a neslouží jako marketingový prvek, nýbrž doplňková etiketa k hlavní grafické etiketě na

výrobku, hlavně nosič informací. Využívají se hlavně v potravinářství.

**Logistické etikety**

jsou jednoduché etikety převážně bez potisku, jejichž hlavním cílem je označování kartonů palet a jiného balení. Etiketa je po dotisku nositelem důležitých informací o zboží v logistice. Využívají je hlavně firmy zabývající se přepravou zboží a logistikou.

**Visačky**

Visačka je druh nesamolepící etikety, s možností aplikace termocitlivé vrstvy pro dotisk dat u zákazníka. Používají se na obaly, které nelze potisknout, ani na ně nelze nalepit etiketu, jako jsou například síťky na ovoce a zeleninu, ozdobné sáčky na bonbóny či čokoládu, nebo visačky aplikované přímo na obuv nebo oblečení.

**Sandwich**

typ tzv. multi inform label - dvouvrstvá etiketa, která umožňuje opakované zavírání a otevírání. Na jednom konci etikety jsou obě vrstvy spojené, zbytek plochy je opatřen speciálním lepidlem. Vnitřek etikety obsahuje většinou texty v dalších jazycích. Využívá se především na kosmetiku a potravinové doplňky, kde je na obalu prostor pro etiketu poměrně malý, ale v souladu s legislativou je třeba uvést předepsané informace o složení a způsobu použití výrobku.

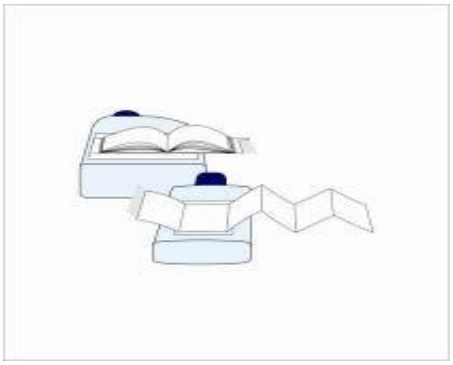
Obrázek 2 Etiketa typu sandwich

Zdroj: archiv Label design, a.s.

**Booklet**

Je další typ multi inform label, určený pro výrobky vyžadující velké množství informací na malém prostoru. Tato etiketa je na jedné straně pevně spojená s obalem, z druhé strany je uzavřena pomocí speciálního lepidla, které umožnuje opakované odlepení a přilepení a otevření vložené knížečky ve tvaru leporela, které obsahuje buď spotřebitelské informace o výrobku, nebo další reklamní prvky, jako jsou obrázky pro děti nebo pravidla spotřebitelské soutěže. Stejně jako sandwiche se tento typ etiket řadí mezi speciální etikety s vysokou přidanou hodnotou.

Obrázek 3 Etiketa typu booklet



Zdroj: archiv Label design, a.s.

Dále se etikety dělí podle typu dodání zákazníkovi na etikety v rolích a etikety v arších. V rolích nebo arších jsou dodávány i samolepící materiály od jejich výrobců. Většina etiket pro průmyslovou strojní aplikaci, tzn. většina vyráběných etiket, se dodává v rolích na *dutince* o průměru 40 nebo 76 mm. Jedná se o standardní průměry, pro které jsou konstruována i zařízení pro strojní aplikaci etiket.

## 3.3 Etiketa jako prodejní marketingový nástroj

**Obal** by součinnosti s ostatními nástroji měl upoutat pozornost zákazníka a sloužit k jednoznačné identifikaci výrobku.[18]

[18] KOUDELKA, J., VÁVRA O. *Marketing: principy a nástroje.* VŠEM 2007, ISBN 978-80-86730-19-6, str. 141.

Je známým marketingovým rčením, že „obal prodává“. Obaly se v dnešní době vyznačují sofistikovanou konstrukcí, líbivými grafickými nápady i brilantním potiskem. Technologie využívané při jejich výrobě jsou na vysoké úrovni, a přesto se dále zdokonalují. Obal již dávno neslouží jen jako ochrana produktu či ke zlepšení manipulace. Především spotřebitelské obaly musí splňovat další kritéria, která diktuje marketing. Vedle estetické a informativní funkce se setkáváme s propagací a psychologickou manipulací, která má vést zákazníka ke koupi produktu. Na „lákání“ tohoto typu však často nestačí samotná plocha obalu, proto se hojně využívají další pomocné prvky.[19] Mezi tyto prvky patří pásky, uzávěry, držáky, víčka, visačky a knížečky dodávané spolu s výrobkem a v neposlední řadě potištěné etikety.

**Etiketa** je nedílnou součástí *primárního obalu* výrobku – lahve, sáčku, kelímku, dózy apod., v menší míře i *sekundárního obalu* nebo *transportního obalu*. Bez obalu ztrácí samotná etiketa smysl. Na druhou stranu, obal bez etikety by jen těžko upoutal pozornost zákazníka. Dále by na výrobku chyběly povinné spotřebitelské informace o účelu, složení a době použitelnosti výrobku. V neposlední řadě je etiketa nositelem hlavního identifikačního prvku výrobku – čárového nebo 2D kódu.

## 3.4 Základní informace o společnosti Label design, a.s.

Společnost Label design, a.s. je výrobní polygrafická společnost, která se zabývá výrobou samolepících etiket. Firma má vlastní výrobní prostory vybavené moderními zařízeními pro všechny druhy tiskových technologií využívaných v současnosti pro tisk samolepících etiket. Dále vlastní grafické a designérské studio, skladovací prostory, a také několik vlastních vozidel na rozvoz zboží zákazníkům.

Ve většině výrobních kroků je naprosto samostatná, na bázi outsourcingu pracuje pouze v oblasti výroby pomocných nástrojů, jako jsou výsekové nástroje a štočky pro sítotisk. Firma nevyrábí na sklad jednak z důvodu doby použitelnosti vyráběného zboží, hlavně však z důvodu zakázkové výroby, kdy se design výrobků koncových zákazníků často mění.

[19] Packaging č. 1/2011 *Odborný časopis pro obaly, logistiku a transport,* Praha: Richtr & Co. Spol.s r.o., str. 32.

V současné době patří společnost Label design, a.s. mezi střední organizace, zaměstnává asi 100 kmenových zaměstnanců. Roční obrat společnosti je ve výši asi 250 milionů Kč.

Firma má vlastní obchodní oddělení s pobočkami v Praze, Kolíně a Blansku. Působí převážně na území ČR a SR a dále je plánováno rozšíření působnosti do regionu střední a východní Evropy.

Obchoduje výhradně na principu B2B, čemuž je nutné přizpůsobit veškeré marketingové postupy.

## 3.5 SWOT analýza Label design, a.s.

**Silné stránky (S)**

Firma má nejširší rozsah technologií v rámci ČR, což umožňuje vytisknout prakticky jakoukoliv, i nesložitější etiketu dle přání zákazníka. Technologie ofsetového tisku, kterou Label design disponuje pro tisk samolepících etiket jako jediná v ČR, je z důvodu vysoké kvality požadována rovněž zahraničními zákazníky. V roce 2010 proběhla zatím poslední investice, koupě digitálního zařízení, které se řadí k nejmodernějším v Evopě.

Další výhodou firmy Label design a.s. v oblasti pronikání na zahraniční trh je mimo jiné jazykové vybavení klíčových pracovníků. Pro zahraniční expanzi byli cíleně vyhledáni zaměstnanci s dlouholetou praxí v obchodě v polygrafii, tj. s kvalitními odbornými znalostmi, kteří jsou zároveň vybaveni znalostmi více jazyků, což není v polygrafii obvyklé.

Firma klade velký důraz na vzdělávání zaměstnanců a cíleně sleduje technologický pokroku. Neustále investuje do modernizace všech tiskových technologií a sama zkouší nové výrobní postupy, aby vyhověla všem přáním zákazníků. Velký důraz je také kladen na individuální přístup ke klientům.

O postavení firmy Label design, a.s. mezi konkurencí na domácícm trhu svědčí i ocenění v národní soutěži *Obal roku* v oblasti samolepících etiket pořádané

každoročně obalovou asociací SYBA, které firma obdržela čtyřikrát za sebou v řadě v letech 2008-2011. To dodalo firmě dostatek sebevědomí k tomu, aby se odvážila začít prodávat své zboží i do zahraniční.

**Slabé stránky (W)**

Slabou stránkou je vysoký podíl zpožděných zakázek. Ke zpoždění dochází jednak z důvodu nárazově vysoké zakázkové náplně, kdy je firma závislá hlavně na velikosti odbytu svých zákazníků z oblasti B2B, který nemůže svou činností nijak ovlivnit, a velikosti jejich objednávek. Zákazníci mohou sami těžko odhadnout výši spotřebitelské poptávky, která je kromě sezónnosti závislá na mnoha dalších faktorech.

Ke zpoždění bohužel také často dochází z důvodu nedostatečné komunikace ve firmě mezi obchodem, zásobováním a výrobou. Ke zlepšení komunikace by měla přispět mimo jiné i inovace interního informačního systém, na jehož vývoji se momentálně pracuje.

**Příležitosti (O)**

Příležitostí pro firmu je stále se rozšiřující teritorium Evropské unie a bourání administrativních obchodních překážek v zahraničním obchodě. S tím je spojený růst odbytu výrobků největších koncernů z oblasti potravinářství, kosmetiky, farmacie se sídlem v sousedním Německu, kteří se z důvodu nedostatku místních kapacit pro výrobu etiket mohou snáze stát našimi zákazníky.

**Hrozby (T)**

Hrozbou je, tak jako i v jiných oborech, nástup nové technologie a odklon od použití etiket. To se již stalo částečně v oblasti přímého potisku skleněných i plastových obalů nebo smrštitelných návlekových etiket, tzv. sleeve etiket, namísto použití klasických samolepících etiket. Tyto technologie vyhovují naštěstí jen části produkce.

Další hrozbou je nárůst konkurence opět v souvislosti rozšiřováním EU. Trhy v nových zemích se rychle rozvíjejí, a stejně tak jako v ČR po roce 1990 v souvislosti s rostoucí potravinářskou, kosmetickou a chemickou výrobou a vznikem konkurenčního tržního

prostředí může vzniknout větší množství polygrafických firem zaměřených právě na výrobu samolepících etiket, které budou z důvodu levnější pracovní síly konkurovat cenou.

## 3.6 Konkurence v zamýšlených teritoriích

Oproti tradičním firmám v Evropě patří Label design, a.s. mezi mladé firmy, byla založena v roce 1992. Firma se rozrůstala se postupně, tiskařské stroje se dokupovaly postupně až podle požadavků trhu v posledních letech. Firma tak oproti zahraniční konkurenci nevlastní žádné staré technologie, ale naopak nejnovější zařízení odpovídající současným trendům, což umožňuje rychlé přizpůsobení se novým trendům v polygrafii.

Mapování konkurence probíhá převážně pomocí vlastních rešerší. V počátečním stadiu bylo nutné zmapovat konkurenci na trhu samolepících etiket v okolních zemích - převážně v Německu a Rakousku – případně dalších zemí – v Polsku, Maďarsku a na Slovensku. Prostřednictvím internetových vyhledávačů, hlavně Googlu, byla konkurence již v minulosti mapována, a bylo zjištěno, že konkurenčních firem je v sousedních zemích velké množství.

**Rakousko**

Největším konkurentem v uvedených teritoriích je bezesporu rakouská firma **Marzek Etiketten**. Je to firma s dlouhou tradicí – vyrobila vůbec první samolepící etikety v Rakousku již v roce 1956. Firma si založila *pobočky i v Maďarsku, na Ukrajině a nově i v Polsku*. Na rozdíl od tuzemské konkurence je firma vybavená nejmodernějšími zařízeními pro všechny technologie využívané v průmyslu samolepících etiket. Je velmi obtížné soutěžit o zakázky na velké série etiket s touto firmou. Přesto, že tam nemá pobočku, firma Marzek nám konkuruje také *na Slovensku*, kam je z Rakouska blízko.

**Německo**

V Německu existuje velmi mnoho tiskáren samolepících etiket, jejich množství nelzepřesně zjistit, ale jsou jich stovky. Cenová hladina je u grafických etiket velmi nízká. Většina tiskáren je však vybavena flexotiskovou technologií bez možnosti

zušlechtění etiket pomocí kovoražby nebo sítotisku, a jen málo tiskáren vyrábí speciální etikety typu sandwich nebo booklet. Na tomto trhu je možné prorazit pomocí kvality tisku na ofsetových strojích nebo nabídkou speciálních etiket.

## 3.7 Analýza trhu samolepících etiket v Evropě dle FINAT

FINAT je celosvětová asociace výrobců samolepících etiket a souvisejících produktů a služeb. Byla založena v Paříži v roce 1958 a od té doby hájí a prosazuje zájmy celého odběratelského řetězce v oblasti samolepících etiket. Má přibližně 600 členů z 50 zemí z celého světa z řad výrobců i dodavatelů surovin, materiálů i strojů a zařízení a nabízí svým členů zprostředkování mezinárodních kontaktů, prezentaci možností spolupráce, možnosti odborného vzdělávání a každoroční statistiky o situaci v sektoru.

### 3.7.1 Prodej etiket v letech 1996 - 2009

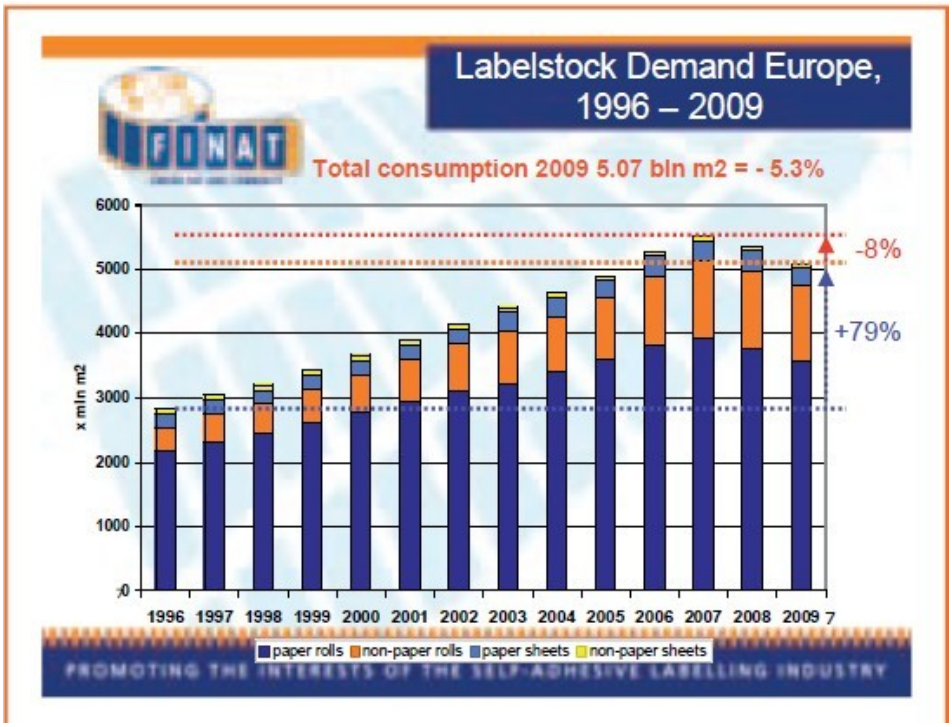
Celková poptávka po samolepících materiálech ve všech regionech v roce 2009 činila asi 5,07 miliard m2. Za posledních 14 let se objem obchodů se samolepícími materiály zvýšil přibližně o 2,2 miliardy m2 oproti roku 1996, kdy začala být vedena statistika FINAT.

Pozitivní zprávou je, že obchodovaný objem zaznamenaný v roce 2009 byl téměř o 80% vyšší, než v roce 1996, naproti tomu negativem to, že v letech 2008 a 2009, kdy se projevila hospodářská recese, poklesl průmysl samolepících etiket asi o 8% oproti výsledkům dosaženým v roce 2007. Po dvanácti letech nepřetržitého růstu o více, než 6% ročně do roku 2007, ztratil za poslední 2 roky trh samolepících etiket objem 440 milionů m2 materiálu.

Poptávce po více než 10 let dominovaly polyetylenové materiály na roli, a dokonce i v době recese se jejich spotřeba zvyšovala na úkor etiket papírových. Zatímco v polovině 90.let zaujímaly papírové materiály 76% trhu, jejich tržní podíl se v roce 2009 snížil na 70,5%. Naopak, podíl polyetylenových etiket se ve stejném období zvýšil ze 13% na více než 23%.[20]

[20] FINAT Labelling News, Quarterly Newsletter of FINAT 3/2010, *Annual Market Report 2009*, str. 24

Graf 1 Spotřeba etiket v letech 1996 - 2009




Zdroj: FINAT, Labelstock Report 2009

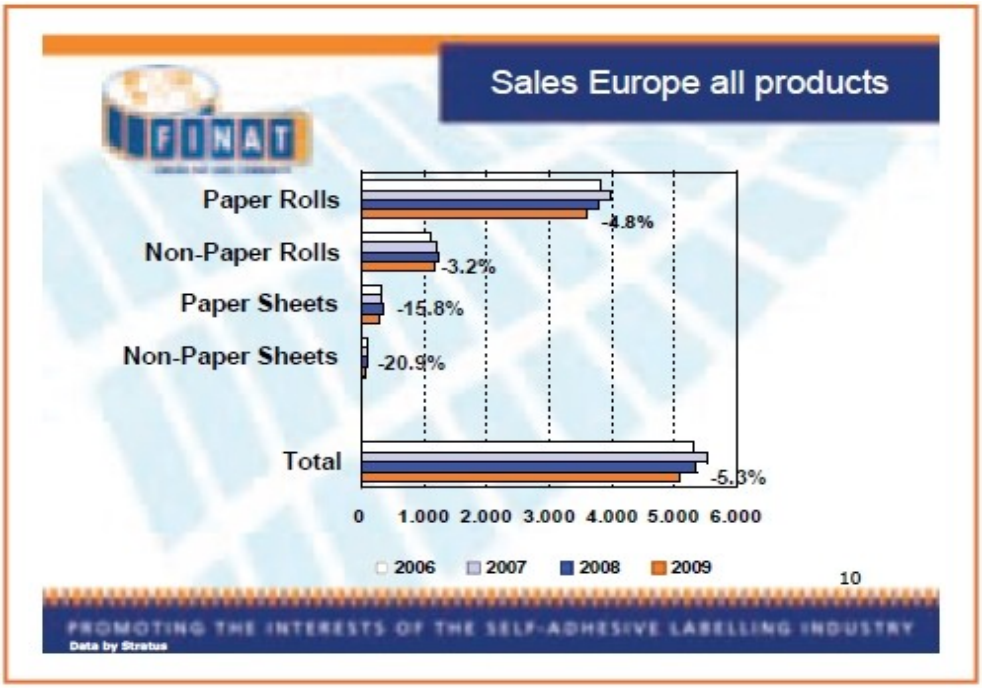
### 3.7.2 Obnovení poptávky v roce 2009

Celková spotřeba etiket se v roce 2009 snížila o 5,3%, a pokračovala tak v poklesu, který započal v předešlém roce a činil 2,8%. Zatímco v roce 2008 alespoň poptávka po polyetylenových materiálech v rolích stále vykazovala nárůst, v roce 2009 poklesly oproti předchozímu roku všechny materiálové kategorie. Ve druhé polovině roku se ale v odvětví projevily jasné známky obnovení poptávky.

Výsledkem bylo, že dvouciferný meziroční pokles, zaznamenaný v prvních dvou čtvrtletích, se ve druhém pololetí zvrátil, takže v konečném výsledku došlo k celkovému ročnímu poklesu jen o 5,3%.[21]

[21] FINAT Labelling News, Quarterly Newsletter of FINAT 3/2010, *Annual Market Report 2009*, str. 25

Graf 2 Prodej v letech 2006 – 2009, všechny typy produktů



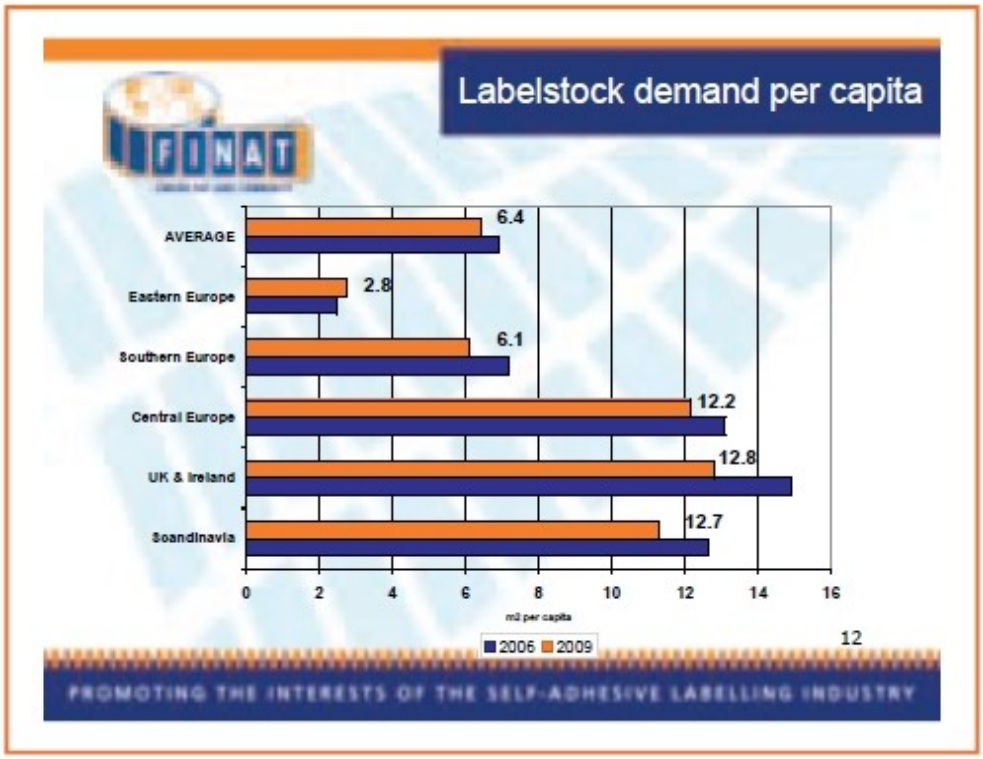

Zdroj: FINAT, Labelstock Report 2009

### 3.7.3 Vývoj spotřeby etiket na hlavu

Průměrná spotřeba etiket v materiálu na hlavu se v letech recese snižovala a nyní je celoevropský průměr okolo 6,5m2. Přestože jižní Evropa je blízko tomuto průměru, existuje stále velký rozdíl mezi rozvíjejícími se trhy ve východní Evropě a vyspělými trhy v severozápadní a střední Evropě, kde je spotřeba etiket na hlavu stále 4x vyšší, než ve východní Evropě.[22] Viz Graf 3

[22] FINAT Labelling News, Quarterly Newsletter of FINAT 3/2010, *Annual Market Report 2009*, str. 27

Graf 3 Spotřeba etiket na hlavu, srovnání 2006 a 2009



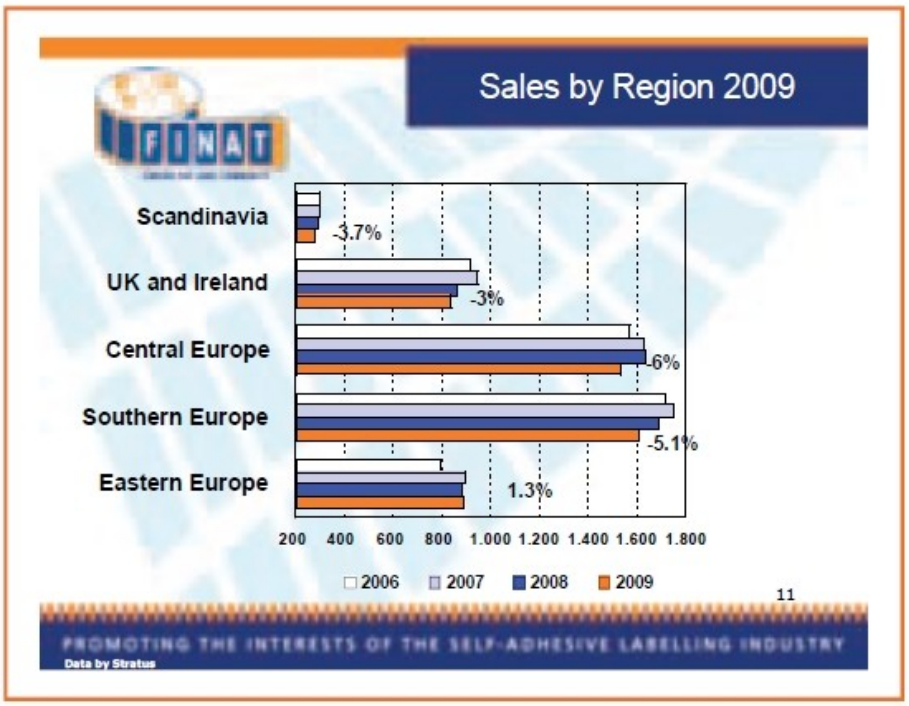

Zdroj: FINAT, Labelstock Report 2009

### 3.7.4 Regionální trendy

Podíváme-li se na situaci po jednotlivých regionech, východní Evropa byla jediná, která se vyhnula ročnímu poklesu jako celku. Tento region, poháněný hlavně silným růstem v zemích stojících mimo EU, vykázal jako jediný nárůst tržního podílu, zatímco ostatní regiony vykazovaly pokles. Ze strukturálního hlediska pokračoval rozvoj východoevropských trhů bez ohledu na světovou recesi. Mezi lety 2003 až 2009 tržní podíl zemi východní Evropy vzrostl z 11% na více než 17% v roce 2009. Naproti tomu východoevropské členské státy EU utrpěly silné ztráty. V absolutních číslech zůstaly největším spotřebitelem samolepících materiálů jihoevropské státy (tj. všechny Středomořské státy s výjimkou Balkánu) s celkovým tržním podílem 31%.[23] Viz Graf 4

[23] FINAT Labelling News, Quarterly Newsletter of FINAT 3/2010, *Annual Market Report 2009*, str. 27

Graf 4 Prodej dle regionů v letech 2006 - 2009



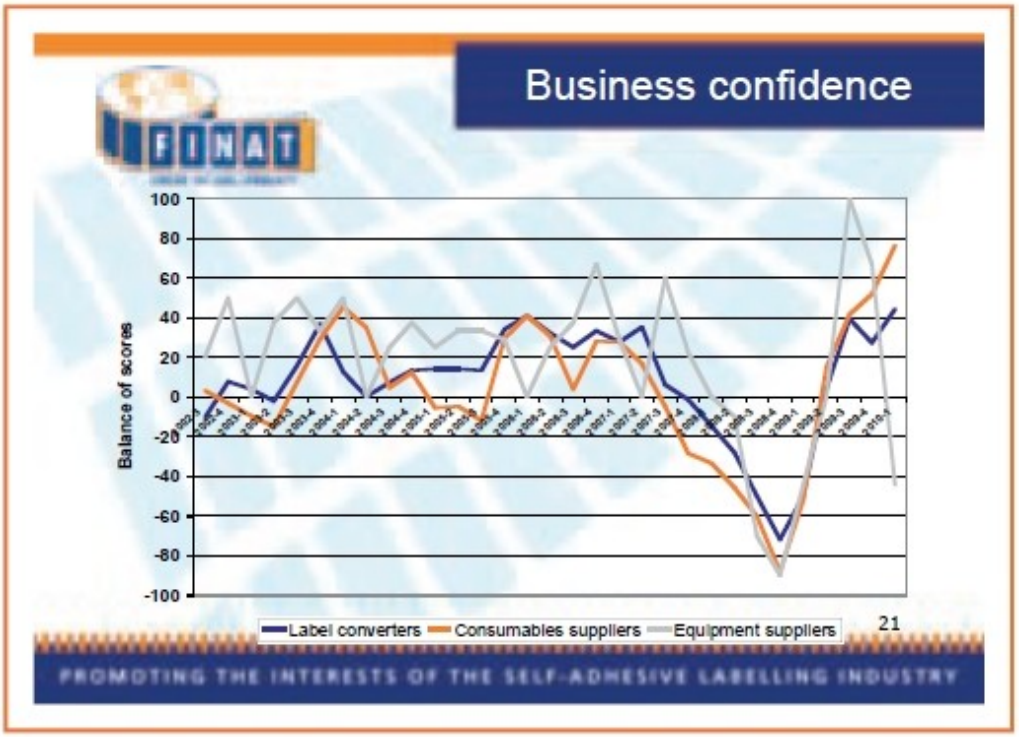

Zdroj: FINAT, Labelstock Report 2009

### 3.7.5 Podnikatelská důvěra v sektoru v roce 2009

Optimistický výhled se odrazil v pozitivní náladě mezi lídry na trhu z řad výrobců etiket i jejich dodavatelů v letním období roku 2010. Současná nejistota však i nadále ovlivňuje chování výrobců v oblasti investic, kteří se chovají v souladu s průzkumy trhu a soustředí se místo investic hlavně na vzdělávání a rekvalifikace pracovníků a na inovace produktů i procesů.[24] Viz Graf 5

[24] FINAT Labelling News, Quarterly Newsletter of FINAT 3/2010, *Annual Market Report 2009*, str. 27

Graf 5 Podnikatelská důvěra v sektoru v období 03/2002 – 01/2010




Zdroj: FINAT, Labelstock Report 2009

### 3.7.6 Problémy v dodavatelském řetězci

Rostoucí důvěra podnikatelů byla tlumena přetrvávajícími problémy s dodávkami papíru, fólií, barev, lepidel energie a dopravy v průběhu celého roku 2009. Stejně jako ostatní obalářské sektory, čelí průmysl etiket klasickému příkladu důsledků odrazu ode dna v ekonomickém cyklu. Na jedné straně zákazníci začínají zaplňovat své vyprázdněné sklady v souladu s rostoucí důvěrou spotřebitelů, na druhé straně krize donutila dodavatele surovin a materiálů upravit plánování dodávek směrem dolů, a teď mají velký problém s uspokojením rostoucí poptávky. Výsledný dopad je ten, že je silný

tlak na výrobce etiket, aby se přizpůsobili napjatým podmínkám na trhu, a vyhlídky pro růst sektoru tak zůstávají nejisté. [25]

### 3.7.7 Trendy na trhu etiket v Evropě v letech 2010 a 2011

Celková spotřeba etiket se oproti roku 2009 zvýšila o 11,4%, k nárůstu došlo hlavně u produktů na roli. Regionálně došlo k nejvyššímu nárůstu ve východoevropských trzích, které vykazují nárůst o 20,6% oproti předchozímu roku.

V prvním čtvrtletí roku 2011 vzrostla všeobecná poptávka o 3,3%, přičemž nejvyšší nárůst byl ve východní Evropě (5,1%) a ve Velké Británii a Irsku (4,2%). Index podnikatelské důvěry se v porovnání s 1. čtvrtletím 2010 zvýšil jak mezi dodavateli, tak mezi výrobci. Cenová hladina je velmi nestálá z důvodu přetrvávajících výpadků dodávek surovin a materiálu v celém dodavatelském řetězci v důsledku plánování nižších dodávek na základě poklesu výroby v předchozích letech.[26]

## 3.8 Aplikované metody průzkumu trhu a jejich efektivnost

Pokusy o expanzi do sousedních zemí proběhly již v minulosti a skončily neúspěšně. Hlavní příčinou neúspěchu dlouhodobé spolupráce byla neochota zákazníků z německy mluvících zemí komunikovat v jiném jazyce, než v němčině. Bohužel nikdo z obchodníků dosud znalostmi němčiny nedisponoval. V době obnovení exportního oddělení v říjnu 2010 nebyl v portfoliu firmy žádný stálý zahraniční zákazník, pouze několik firem, kam se naše etikety exportují zprostředkovaně přes české zastoupení.

Nicméně firma získala těmito pokusy cenné informace. Pro prosazení firmy na okolních trzích a rozjezd oddělení exportu bude třeba na tyto informace navázat. Možní zákazníci budou vytipováváni následujícími způsoby:

**Vlastní rešerše**

Průzkum možností odbytu produktů na okolních trzích probíhá mimo jiné pomocí internetových vyhledávačů, kdy jsou vlastními silami vytipovávány firmy s podobným

[25] FINAT Labelling News, Quarterly Newsletter of FINAT 3/2010, *Annual Market Report 2009*, str. 29

[26] FINAT, *European labelstock statistics*, http://www.finat.com/News/FINAT-News.aspx?newsItem={8B3F6502-1D54-4AD0-902C-2953ED90ECEF}, data k 23.6.2011

výrobním sortimentem, který se nejlépe osvědčil pro odbyt na tuzemském trhu a vykazuje také nejlepší podmínky pro spolupráci ve smyslu objemu výroby. Jedná se o firmy z oblastí uvedených v předchozí kapitole. Tato metoda je velmi časově náročná, ale poměrně úspěšná.

**Spolupráce s agenturami**

Dalším způsobem vyhledávání nových zákazníků je spolupráce s agenturou *Czech Trade* a jinými agenturami zprostředkujícím kontakty se zahraničím, například pomocí Bavorské nebo Saské průmyslové komory. Přesto, že do této metody byly vkládány velké naděje, ukazuje se jako nejméně produktivní a její úspěšnost je v porovnání s nutnými finančními investicemi do členství velmi sporná.

Další možností je průzkum okolních trhů prostřednictvím *specializované marketingové agentury*: finančně poměrně náročná metoda, nicméně firma obdrží bezpracně zpracované výsledky. Velmi zde záleží na výběru agentury a aktuálnosti jejích kmenových dat. Problémem je specifičnost polygrafie jako výrobního oboru - vlastním průzkumem zahraničních trhů bylo zjištěno, že se zde negativně projevuje chybějící odbornost v polygrafii a některé závěry marketingové agentury jsou z důvodu vysoké odbornosti polygrafické výroby sporné.

**Výstavy a veletrhy**

Jako jedna z nejúspěšnějších a nejefektivnějších metod se jeví návštěva oborových veletrhů obchodním zástupcem. Za minimálních nákladů spojených s dvoudenní návštěvou veletrhu je snadno identifikovatelná vhodnost sortimentu a současný stav používání etiket k identifikaci výrobků. Na veletrhu bývají rovněž přítomni zástupci vedení firem a další manažeři odpovědní za nákup, kteří velmi rychle obchodního zástupce seznámí s momentální situací a šancí na spolupráci.

Velmi úspěšný byl v tomto ohledu v roce 2011 například veletrh BioFach v Norimberku, kde se podařilo získat kontakty na řadu výrobců biokosmetiky a biopotravin.

**Členství v profesních sdruženích**

Zájmové sdružení právnických osob **SYBA** je obalovou asociací, sdružující a prosazující zájmy subjektů činných v sektoru balení, obalů, obalových prostředků, balicích materiálů, balicích strojů a také zájmy výrobců baleného zboží týkající se balení. SYBA byla založena v roce 1990 a její název vznikl zkrácením slov **SY**stémy **BA**lení. Asociace je otevřena pro všechny zájemce, zejména z řad výrobců a dodavatelů obalové techniky i baleného zboží.[27]

Firma Label design, a.s. byla členem této organizace několik let. Od tohoto členství si vedení slibovalo, že dojde mimo jiné ke zprostředkování kontaktů v zahraničí z důvodu úzké spolupráce Syby s evropskými sdruženími obalářů. Časem se ukázalo, že kvalita dodávaných informací neodpovídá vynaloženým nákladům za členství okolo 40.000,- ročně, nedošlo k žádnému zprostředkování kontaktů se zahraničím, a členství nebylo z těchto důvodů prodlouženo.

Z důvodu předchozí špatné zkušenosti se členstvím v Sybě nebo i v agentuře Czech Trade, se firma doposud nestala členem mezinárodní asociace výrobců etiket **FINAT**. Nicméně při svém posledním pokusu o expanzi na Evropské trhy vychází při formování strategie z dat pravidelně zveřejňovaných touto agenturou, která jsou volně dostupná.

**Profesní konference a semináře**

Jako poslední metoda byla pro jednu ze zvolených oblastí – farmacii, ve které vidí vedení firmy velkou perspektivu, zvolena aktivní účast na konferenci o nejnovějších trendech v obalech pro farmacii a bezpečnostních prvcích ve farmaceutické výrobě v Barceloně PHARMA PACKAGING & LABELLING COMPLIANCE v březnu 2011. Od návštěvy kongresu si firma slibovala velké množství kontaktů na nejvýznamnější evropské farmaceutické hráče, kteří se konference rovněž zúčastní.

[27] SYBA, *O Sybě*, http://www.syba.cz/index.php?inc=117, *data k 24.6.2011*

## 3.9 Tvorba strategie vstupu firmy na zahraniční trhy

### 3.9.1 Odmítnuté varianty vstupu

Z důvodu silně individuální povahy vyráběných produktů nepřichází vůbec v úvahu tržně nediferencovaný marketingový přístup, je třeba cíleně oslovit pouze segment B2B, a z této oblasti ještě zvolit typy zákazníků, kteří samolepící etikety využívají ve větší míře. Vytipování vhodných zákazníků pak probíhá způsobem popsaným v předchozí kapitole.

Při tvorbě strategie vstupu společnosti Label design, a.s. na zahraniční trhy byly zvažovány různé varianty vstupu tak, jak jsou popsány v kapitole 2.1 Formy vstupu na zahraniční trhy. Všechny tyto formy mají své výhody a nevýhody. Vzhledem k tomu, že společnost Label design, a.s. patří v evropském měřítku spíše mezi menší firmy, byly rovnou zamítnuty všechny formy *kapitálových vstupů*, které se hodí spíše pro velké společnosti.

Rovněž nepřicházejí v úvahu *licenční dohody*, a to z toho důvodu, že se jedná o zakázkovou výrobu. Neprodává se sériové zboží, které by bylo možno formou katalogové položky nabízet současně více zákazníkům nebo dokonce licencovat.

Nedochází ani k výrobě na sklad - jak z důvodu omezené trvanlivosti samolepících materiálů nebo častých změn designu, tak i z důvodu legislativních změn v EU, kterým je potřeba neustále přizpůsobovat texty na výrobcích, tzn. jejich etiketách. Proto je nutné volit individuální postupy odlišné od standardně popisovaných marketingových nástrojů, a tyto postupy pružně měnit a přizpůsobovat momentálním potřebám zákazníků B2B, a je velmi obtížné provádět i *výrobní kooperace,* které by byly příliš náročné na komunikaci. Ani tato forma vstupu na zahraniční trh není pro Label design, a.s. vhodná.

*Franšízing* nepřichází v úvahu z toho důvodu, že společnost neprodává svoji značku, ale prostřednictvím svého produktu značku zákazníka.

Z důvodu náročnosti provedení, kdy by se pro každou operaci prováděnou externě musely etikety na roli nebo ve složených archách rozbalit nebo rozložit, a po

provedení operace opět navinout nebo naskládat, čímž by docházelo k reálnému riziku poškození, není vhodné ani provádění *zušlechťovacích operací* u externích firem.

### 3.9.2 Zvažované formy vstupu

Z důvodů uvedených v kapitole 3.9.1 přichází pro vstup Label designu a.s. v úvahu pouze některá z forem vývozních a dovozních operací, v počátku se firma pokusí o *přímý vývoz.* Tato metoda je v případě její úspěšnosti nejefektivnější a nejméně finančně náročná. Navíc kontakt se zákazníkem je přímý, bez prostředníků, což je v případě zakázkové výroby velmi důležité pro přesný a dostatečně rychlý přenos informací.

V případě, že si neporadí nově vzniklé exportní oddělení, a nepodaří se vlastními silami získat nové zákazníky, pokusí se firma vyhledat vhodného *prostředníka*, ať už by se jednalo o obchodního zástupce nebo zprostředkovatelskou agenturu.

Na základě těchto skutečností a údajů o situaci a vývoji na trhu samolepících etiket dle statistik světové asociace výrobců samolepících etiket byla formulována následující **strategie pro vstup na zahraniční trhy**.

### 3.9.3 Definování cílových skupin

Firma se bude v prvním stadiu orientovat spíše na západoevropské trhy, kde je spotřeba etiket i přes stagnaci v minulých letech stále velmi vysoká, oproti východní Evropě a státům mimo EU.

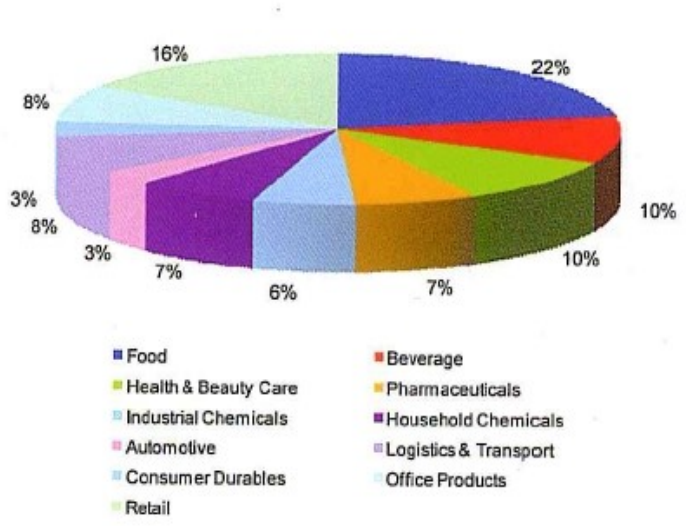
Z důvodu vzdálenosti budou osloveni především zákazníci v Německu, Rakousku, na Slovensku, v Maďarsku a Polsku, zákazníci z ostatních zemí EU pouze okrajově. Toto teritoriální zaměření vychází také z předchozích zkušeností ve firmě, kdy již několik pokusů o expanzi do zahraničí proběhlo. Průzkumem bylo zjištěno, že má smysl oslovovat firmy do okruhu maximálně 400km od hranic z důvodu operativnosti spolupráce. V případě delší vzdálenosti je spolupráce neefektivní právě z důvodupřepravního času a nákladů na dopravu, což dávají najevo i sami zákazníci a spolupráci rovnou odmítají.

Jižní státy EU se zatím oslovovat nebudou jednak z důvodu velké vzdálenosti, a také z důvodu vysoké konkurence a nízké cenové úrovně.

Jako nejperspektivnější byly na základě zkušeností z prodeje v tuzemsku podpořených statistikami FINAT vyhodnoceny následující obory: *potravinářství* – podíl na trhu etiket v Evropě 22%, *kosmetika a zdraví* -10%, *nápojový průmysl* – 10%, *farmacie* – 7%, *průmyslová chemie* – 8%, *trvanlivé potraviny* – 6%, *domácí chemie* – 7%.

Dále mají vysoký tržní podíl retail – 16% a logistické firmy – 8%, jedná se ale převážně o jednoduché etikety bez potisku, jejich výroba je jednoduchá, mají nízkou přidanou hodnotu a zařízení na jejich výrobu má velké množství firem. Z tohoto důvodu nebudou zatím vyhledáváni zákazníci na logistické etikety a termoetikety. Přehled tržních podílů jednotlivých sektorů – viz Graf 6.

Graf 6 Tržní podíly jednotlivých sektorů v roce 2009




Zdroj: FINAT Labelling News 2010-3, str. 32

### 3.9.4 Zvolený postup při oslovování firem

Bylo rozhodnuto, že postupně proběhne systematické mapování trhu v jednotlivých odvětvích, která byla vyhodnocena jako perspektivní, tzn. potravinářství, domácí

a hospodářská zvířata a agro, kosmetika, nápoje, chemie, průmysl. Konkrétnímu oboru bude vždy věnován jeden kalendářní měsíc.

Velký důraz je kladen na proniknutí do farmaceutických firem, které se na tuzemském trhu ukázaly jako perspektivní, a bylo již dříve z tohoto důvodu investováno do speciálních zařízení, které umožňují splnění specifických požadavků firem na bezpečnost z důvodu ochrany značky a zabránění šíření falzifikátů léčiv.

Po stanovení teritoria a typu oslovovaných zákazníků probíhá samotné oslovování zákazníků pomocí telefonátu a zjištění odpovědné osoby, protože na

internetových stránkách jsou uvedeny v naprosté většině případů jen obecné informace. Po získání odpovídajícího kontaktu je zjišťován momentální stav dodavatelů, ochota k případné změně dodavatele a ke spolupráci se zahraniční firmou. V případě pozitivní odezvy proběhne telefonické seznámení zákazníka s hlavním předmětem činnosti, je nabídnuta spolupráce a zaslána prezentace buď e-mailem, nebo formou propagačních materiálů včetně vzorků.

V případě, že se v průběhu průzkumu trhu koná tématický veletrh, bude součástí mapování vhodných zákazníků návštěva souvisejícího veletrhu.

### 3.9.5 Harmonogram oslovení potenciálních zákazníků

Pro oslovení zákazníků v jednotlivých oborech byl jako základní časová jednotka zvolen kalendářní měsíc a dále byl měsíční harmonogram upraven následovně:

- 1. týden vyhledání vhodných zákazníků podle sortimentu a vzdálenosti – vždy minimálně 100-150 potenciálních klientů.

- 2. až 3. týden – komunikace s vybranými klienty tak, jak je popsáno výše: oslovení konkrétní osoby, zaslání prezentace a vzorků, ověření roční spotřeby

- etiket, případně obratu v EUR, konkrétní termín dalšího VŘ a šanci Label designu na spolupráci. Komunikace musí probíhat výhradně s odpovědnou osobou z důvodu efektivity. Nemá smysl cokoliv posílat na anonymní e-mailové

adresy typu info@firma.de

- 4. týden – vyhodnocení oboru, prezentace konkrétních čísel a potenciálu

**Potravinářství – únor 2011**

Jelikož je únor krátký měsíc, byl tento obor zvolen z toho důvodu, že hodně kontaktů bylo již v minulosti prověřeno. Jedná se o tyto podobory:

- Biopotraviny
- Lahůdky – trvanlivé potraviny
- Ovoce – zelenina
- Masné produkty – uzeniny

Návštěva souvisejících veletrhů:

- Grüne Woche Berlin, 26. - 27.1.2011
- BioFach Nürneberg, 16. - 17.2.2011

Bylo osloveno asi 120 firem v okruhu do 400km od Prahy. Většina z těch, které spolupráci odmítly, argumentovala dlouholetou spolupráci s dodavatelem v místě, kterého nechtějí změnit. Největší překážkou v tomto odvětví je vzdálenost – komunikace ohledně zboží určeného k rychlé spotřebě probíhá velmi operativně, etikety na jeden produkt se mění i několikrát za rok. I tak firma navázala obchodní styky s několika firmami, které u nás pravidelně poptávají etikety na nové produkty, a kolem patnácti dalších vypadá perspektivně pro spolupráci v budoucnu, při dalším výběrovém řízení.

**Domácí a hospodářská zvířata, agro – březen 2011**

Z tohoto oboru nebyly dosud osloveny žádné firmy. Jedná se o jeden z nejméně prověřených oborů ze zvolených.

- krmiva pro zvířata
- léčiva pro zvířata
- produkty pro rostlinnou výrobu – hnojiva, osiva

Související veletrhy

- Partner Pferd Lipsko, 27.4. - 1.5.2011

Tento obor dopadl nejhůře ze všech oslovených segmentů, a sice z důvodu přechodu na nový typ balení – k balení krmiv pro domácí i hospodářská zvířata i hnojiva se v posledních dvou letech začaly masivně používat pytle z polyetylénové fólie s přímým potiskem, bez nutnosti dodávat další informace pomocí etikety. Z přibližně 80 oslovených se podařilo získat pouze jeden kontakt, kde se spolupráce jeví jako perspektivní.

**Farmaceutičtí výrobci**

Na základě zkušeností z tuzemského trhu byl tento obor vytipován jako velmi perspektivní, duben byl zvolen jako vhodný měsíc proto, že v oddělení Export nejsou plánovány žádné dovolené a bude možné pracovat intenzivně. Je plánováno oslovit firmy z následujících oblastí:

- Výrobci léčiv
- Výrobci potravinových doplňků typu Nutrend

Související veletrhy

- BioFach Nürneberg, 16. - 17.2.2011
- Konference Pharma Packaging & Labelling Compliance, Barcelona 23. - 25.3.2011

Tento segment je stále považován jako velmi perspektivní hlavně z důvodu vysoké spotřeby léků a vysoké obchodní marže, kterou jsou firmy ochotné zaplatit za kvalitu

v podobě bezchybného tisku. Z důvodu specializace firmy na farmaceutické producenty v ČR byly zakoupeny speciální technologie umožňující 100% kontrolu vytištěného textu na každé jednotlivé etiketě, což je pro farmaceutické zákazníky velmi důležité. Stávajícími zákazníky v ČR jsou největší farmaceutičtí výrobci – Zentiva a TEVA.

Na konferenci v Barceloně se však ukázalo, že velké farmaceutické koncerny pracují jiným způsobem, než je zvykem v našich podmínkách - a sice že kompletní obal včetně návrhu, příbalového informačního letáku, ochrany proti padělání, bezpečnostních prvků až po transportní balení distribuci zadávají formou outsourcingu specializovaným logistickým firmám, které mají z důvodu velkého rozsahu práce mnohdy integrovanou vlastní plně vybavenou tiskárnu etiket. Tyto specializované firmy zároveň pro farmaceutické výrobce sledují změny v evropské legislativě a samy tyto předepsané změny týkající se balení nebo příbalových letáků implementují.

**Kosmetika a zdraví – květen 2011**

Tento obor se částečně prolíná s předchozím oborem (farmacie) v oblasti potravinových doplňků. Samostatně je zpracováván proto, že firem v tomto oboru je v Německu velký počet.

- Kosmetické firmy, které vyrábějí luxusnější pěstící kosmetiku – krémy, léčebnou kosmetiku, dekorativní kosmetiku

- Výrobci komponent pro kosmetický průmysl

Související veletrh

- Kosmetik Business, München, 9. - 10.6.2011

Z firem oslovených v tomto oboru projevilo zájem o spolupráci dosud nejvíce a probíhají intenzivní jednání asi s patnácti z nich.

**Nápojový průmysl – červen 2011**

Červen byl zvolen proto, že několik dosud oslovených klientů operovalo s termínem výběrového řízení v červenci a srpnu. V nápojovém průmyslu má smysl

oslovovat pouze výrobce vína, likérů a tvrdého alkoholu. Pivo a slazené nápoje jsou vyráběny v tak velkých sériích, že se k etiketování používá jiná technologie – suché etikety lepené na lahve na plnící lince pomocí speciálního vodou rozpustného lepidla. Budou osloveni výrobci z následujících oblastí:

- Likéry
- Lihoviny
- Vinaři

Související veletrhy:

- Víno & destiláty Praha, 26.-28.4.2011
- Brau Beviale 9.-11.11.2011

**Chemie - červenec a srpen 2011**

Červenec a srpen byl zvolen proto, že v tomto oboru nejsou prázdniny, výroba běží celý rok rovnoměrně a je menší riziko nepřítomnosti odpovědných osob z důvodu dovolených.

Jedná se o následující podobory:

- Domácí chemie
- Barvy a laky
- petrochemie

Byly osloveny firmy převážně z oboru domácí chemie a velký výrobce barev pro umělecké účely se sídlem blízko česko-německých hranic. Prvním zákazníkem se stal velký výrobce domácí chemie ze Slovenska, kterého oslovila naše nabídka na etikety typu sandwich. S dalšími zákazníky z Německa i Rakouska probíhají jednání o spolupráci v budoucnu.

### 3.9.6 Očekávané přínosy vstupu na zahraniční trhy

Primární motivací pro vstup společnosti Label design, a.s. na zahraniční trhy je snaha o rozšíření odbytišť z důvodu vysoké konkurence na tuzemském trhu, což vede ke stále rostoucímu tlaku na snižování cen v ČR až k „cenové válce“, kdy se jedna firma snaží konkurovat druhé výhradně cenou. To vede ke snižování kvality produktů z důvodu hledání co nejlevnějších vstupních materiálů bez ohledu na jejich kvalitu.

Od vstupu na zahraniční trh si firma slibuje hlavně vyšší obrat a zisk do budoucna. Cílem firmy je etablovat se mezi nejznámější a nejkvalitnější firmy v oboru ve střední Evropě. To předpokládá nejen vysokou kvalitu samotného prodávaného produktu, ale i vysokou odbornost zaměstnanců a jejich ochotu poskytovat klientovi individuální řešení jeho problému a pružnou reakci firmy na případné problémy.

Proto se firma rozhodla investovat do lidí i technologií, což ve svém konečném důsledku povede k rozvoji firmy a její životaschopnosti ve vysoce konkurenčním prostředí na trhu v dlouhodobé perspektivě.

# 4 Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat a zhodnotit různé metody vstupu na zahraniční trhy z hlediska jejich vhodnosti pro vstup konkrétní firmy, výrobce samolepících etiket Label design, a.s.

V teoretické části práce jsou popsány všechny metody vstupu bez ohledu na jejich vhodnost pro tuto firmu. Dále byla vyhodnocena vhodnost těchto metod pro firmu a vybrány metody, které nejlépe vyhovují jejímu zaměření a velikosti.

V praktické části se práce zaměřuje přímo na firmu, její výrobní sortiment a současné postavení na trhu. V této části jsou také zhodnoceny silné a slabé stránky a zároveň šance firmy prosadit se s ohledem na konkurenci a na aktuální situaci na trhu na základě oborových statistik.

Hlavním přínosem této práce je, že se podařilo zmapovat dosud chaotické pokusy o proniknutí na zahraniční trhy a pomocí interpretace získaných dat vytvořit

ucelenou strategii a návod, jakým způsobem postupovat při oslovování zákazníků.

Tato studie by měla posloužit jako dobrý základ pro rozvoj exportního oddělení ve firmě a vytvoření celkového obrázku o možnostech dalšího rozvoje. Ze statistik například vyplývá, že kromě plánovaného zaměření se na vyspělé trhy s vysokou spotřebou etiket, by bylo dobré se v budoucnu zaměřit i na rozvíjející se trhy nových členských států EU. Důvodem pro to by měla být zvyšující se spotřeba etiket v těchto zemích i přes pokles celkové spotřeby etiket v evropském regionu z důvodu hospodářské recese. Dá se předpokládat, že po oživení trhů dojde k ještě markantnějšímu růstu spotřeby v těchto regionech. Z tohoto důvodu by se firma těmto teritoriím neměla vyhýbat.

Výběrová řízení na dodavatele etiket probíhají maximálně 1x ročně, často však i jen jedenkrát za 3 roky a záleží hodně na štěstí, zda se podaří okamžik výběrového zařízení vystihnout. Je to z toho důvodu, že k výrobě etiket je zapotřebí poměrně nákladný výsekový nástroj, který je v poměru k ceně etikety velmi drahý, a proto se firmy snaží maximálně využít celý potenciál dodavatele, u kterého si drahé výsekové nástroje pro výrobu etiket zakoupily. Výsledek zvolené marketingové strategie není viditelný hned, ale první výsledky soustavné práce s potenciálními zákazníky se projeví minimálně po půl roce až roce.

Na druhou stranu, když se podaří ve výběrovém řízení prosadit, nedochází ke změně dodavatele etiket tak jednoduše, jako v jiných oborech polygrafie – jako je výroba časopisů nebo knih - například jen z důvodu nižší nabídnuté ceny v poptávkovém řízení. Výrobce má tak větší jistotu zakázek na delší časové období.

Je třeba také počítat s jistou přetrvávající nedůvěrou zákazníků z původní Evropské unie k zemím bývalého socialistického bloku. Pro vyvozování závěrů o úspěšnosti projektu je proto třeba mít dostatek trpělivosti.

Na dosud realizovaných krocích na základě zvolených postupů se pomalu začíná ukazovat, že stanovené kroky jsou správné. Od června 2011, to znamená po necelém roce soustavné činnosti se začínají objevovat první slibně vypadající zakázky ze zahraničí, a s firmou pravidelně komunikuje stále více zahraničních partnerů.

# Literatura


**Primární zdroje**

FINAT: Labelling News, *Annual Market Report 200,* 36 s.

**Monografie**

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing, 3.,aktualizované a přepracované vydání.* Grada Publishing,a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

KOUDELKA, J., VÁVRA O. *Marketing: principy a nástroje.* 1.vydání VŠEM 2007, 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

**Odborné knihy a časopisy**

MALÝ, J. *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochtanné známky.* C.H.Beck 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5

Packaging č. 1/2011 *Odborný časopis pro obaly, logistiku a transport,* Praha: Richtr & Co. Spol.s r.o. 58 s.

**Internetové zdroje**

FINAT, *European labelstock statistics*, http://www.finat.com/News/FINAT-News.aspx?newsItem={8B3F6502-1D54-4AD0-902C-2953ED90ECEF}, data k 23.6.2011

Businessinfo.cz, *Formy vstupu firem na zahraniční trhy:* http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy/1001370/41006/, data k 23.6.2011

Wikipedia, *Joint venture:* http://cs.wikipedia.org/wiki/Joint_venture, data k 23.6.2011

Printing.cz, *Tiskové technologie:* http://www.printing.cz/art/tisktechnologie/sitotisk.html , data k 23.6.2011.