



Marketingový plán firmy z Euroregionu Nisa vstupující na zahraniční trh

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Jakub Jinek**
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Jinek**
Osobní číslo: **E14000288**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**
Název tématu: **Marketingový plán firmy z Euroregionu Nisa vstupující na zahraniční trh**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Aspekty mezinárodního marketingu
2. Forma přeshraniční kooperace v euroregionech
3. Deskripce vybrané firmy
4. Situační analýza Euroregionu Nisa
5. Tvorba marketingového plánu a jeho zhodnocení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

WESTWOOD, John. How to write a marketing plan. 4th ed. London: Kogan Page, 2013. ISBN 978-0-7494-6712-8.

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

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MARTINA, Blažková. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Elektronická databáze článků proQuest (knihovna tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Michaela Möllerová

Liglass, a.s., asistent ekonomického ředitele

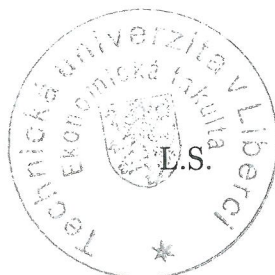
Datum zadání diplomové práce:

30. října 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2017

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

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

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Předmětem této diplomové je analýza marketingového plánování společnosti LIGLASS a.s. a doporučení následných kroků v této oblasti. V první části jsou uvedeny teoretické aspekty mezinárodního marketingu a přiblížení přeshraniční kooperace v euroregionech. Dále je představena společnost LIGLASS a.s. Následuje situační analýza cílového trhu, kterým je německá a polská část Euroregionu Nisa, na který chce firma vstoupit. Poté jsou uvedeny jednotlivé body marketingového plánu.

Klíčová slova

Mezinárodní marketing, marketingový plán, marketingový mix, SWOT analýza, situační analýza

Annotation

The subject of this diploma thesis is the analysis of marketing planning of company LIGLASS a.s. and recommendations of follow-up in this area. The first section describes the theoretical aspects of international marketing approach and cross-border cooperation in euroregions. In next part is introduction of company LIGLASS a.s. Followed by a situation analysis of the target market, which is German and Polish part of the Euroregion Neisse, which company wants to enter. After that the individual points of marketing plan are stated.

Key words

International marketing, marketing plan, marketing mix, SWOT analysis, situational analysis

Obsah

Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1 Aspekty mezinárodního marketingu.....	14
1.1 Marketing.....	14
1.2 Mezinárodní marketing.....	15
1.2.1 Mezinárodní prostředí.....	18
2 Přeshraniční kooperace v euroregionech.....	24
2.1 Právní postavení euroregionů	26
2.1.1 Euroregiony a podobné struktury	27
2.2 Euroregiony v Evropě.....	28
2.3 Euroregiony v České republice.....	28
3 Deskripce firmy LIGLASS a.s.	29
3.1 Portfolio firmy	31
3.2 Marketing ve společnosti LIGLASS a.s.	35
4. Situační analýza euroregionu Nisa	36
4.1 Politicko-právní faktory.....	36
4.1.1 Rámcová dohoda	36
4.2 Ekonomické prostředí.....	42

4.3 Sociokulturní prostředí	47
4.4 Technologické prostředí	50
4.5 SWOT analýza Euroregionu Nisa	51
5. Tvorba marketingového plánu.....	53
5.1 Marketingové plánování	53
5.1.1 Strategická část marketingového plánování	54
5.1.2 Taktická část marketingového plánování	56
5.1.3 Operativní část marketingového plánování	56
5.2 Marketingový plán.....	57
5.3 Kroky při tvorbě marketingového plánu	58
5.3.1 Analýza současné marketingové situace	59
5.4 Marketingový výzkum.....	61
5.5 Analýza současné marketingové politiky firmy LIGLASS a.s.	62
5.6 Situační analýza.....	63
5.6.1 Vnější okolí podniku	63
5.6.2 Vnitřní prostředí firmy	66
5.7 Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza)	67
5.7.1 SWOT analýza firmy LIGLASS a.s.	69
5.8 Matice BCG.....	70
5.9 Cíle a hlavní úlohy.....	71
5.10 Marketingová strategie	73

5.11 Formulování marketingových strategií.....	74
5.11.1 Marketingové strategie zaměřené na trh.....	75
5.11.2 Marketingové strategie zaměřené na konkurenci	75
5.12 Segmentace trhu	76
5.12.1 Segmentace trhu LIGLASS a.s.....	77
5.13 Prováděcí plán	77
5.14 Marketingový mix	78
5.14.1 Strategie v oblasti marketingového mixu	81
5.14.2 Produkt – produkt	82
5.14.3 Price – cena.....	83
5.14.4 Place - místo (distribuce).....	84
5.14.5 Promotion – propagace	85
5.15 Rozpočet	87
5.15.1 Odhadované náklady na marketingové akce společnosti LIGLASS a.s.	88
5.16 Kontrola.....	88
5.17 Překážky marketingového plánování	89
Závěr.....	92
Seznam literatury.....	94

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1– Seznam euroregionů v ČR vč. dat založení a partnerských států.....	28
Tabulka 2 – Počet zaměstnanců a obrat firmy.....	31
Tabulka 3 – Průměrný měsíční hrubý příjem	43
Tabulka 4 – Porovnání kupní síly v jednotlivých částech Euroregionu Nisa.....	44
Tabulka 5 – Přehled podnikatelských subjektů a jejich rozdělení.....	45
Tabulka 6 – Nezaměstnanost v ERN	46
Tabulka 7 – Rozdělení obyvatelstva dle věku	48
Tabulka 8 – Matice strategie/taktiky	55
Tabulka 9 – Externí a interní marketingový audit	60
Tabulka 10 – Ukazatele likvidity.....	67
Tabulka 11 – SWOT analýza	68
Tabulka 12 – Ansoffova matice	75
Graf 1 – Údaje z účetních uzávěrek.....	30
Graf 2 – Porovnání míry inflací členských států Euroregionu Nisa.....	43
Graf 3 – Struktura oběžných aktiv, majetku a závazků.....	67
Obrázek 1 – Organizační struktury Euroregionu Nisa	41
Obrázek 2 – Další demografické ukazatele	49
Obrázek 3 – Cyklus marketingového plánování	54
Obrázek 4 – BCG matice.....	71

Seznam zkratek

HDP	Hrubý domácí produkt
GERD	Gross Domestic Expenditure on research and development
BERD	Business Enterprise Expenditure on R&D
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
ERN	Euroregion Nisa
ESÚS	Evropské seskupení pro územní spolupráci
VR	Výbor regionů
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
a.s.	Akciová společnost
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
CRM	customer relationship management
WEF	Světové ekonomické fórum
ICT	Informační a komunikační technologie
ČNB	Česká Národní Banka

Úvod

Díky neustále zrychlujícímu prostředí, ve kterém firmy aktivně působí a provozují svoji činnost, jsou podniky nuceny neustále hledat všechny možné cesty a způsoby, jak získat nad konkurencí převahu nebo alespoň nějakou výhodu. V dnešním informačním věku je ale stále těžší být o pomyslný krok dále než konkurence.

Podniky, které se dříve zabývaly pouze výrobou, hledající cestu k co nejnižším nákladům a přitom obrovské produkci (automobilový průmysl – Henry Ford), jsou dnes minulostí. Veškeré činnosti jsou v dnešní době orientovány na zákazníka, jeho potřeba a přání jsou na prvním místě.

Právě díky okamžitému přístupu k informacím si zákazník může provést analýzu produktu, o který má zájem a v několika vteřinách zjistit, která firma mu tento produkt poskytne dle jeho preferencí, ať už se jedná o cenu, kvalitu, dobu dodání, či jiný faktor, který je pro zákazníka důležitý.

Proto je pro firmu důležité mít marketingový plán, aby jí dopomohl zjistit situaci na trhu a pokusit se analyzovat klíčové faktory, podle kterých se zákazník rozhoduje a podle toho mu poskytla produkt či službu „šitou na míru“. Tím si může zajistit své podnikové cíle jako maximalizace zisku, tržního obratu či podílu na trhu.

Některé podniky (spíše té menší kategorie) ale stále plně nevěří v marketingové plánování. Faktory nedůvěry mohou pramenit z dřívějšího selhání v této oblasti nebo pro firmu velkých nákladů, ať už finančních nebo lidských.

Příkladem takové firmy je společnost LIGLASS a.s., se kterou byla domluvena spolupráce na této diplomové práci. Některých marketingových prvků sice využívá, ale jedná se spíše o jednorázové akce bez pevného marketingového plánování.

LIGLASS, a.s., je společnost s dlouholetou sklářskou tradicí, se specializací na ruční výrobu vinutých perlí, skleněných kamenů, originálních skleněných šperků a křišťálových lustrů.

Tyto výrobky vyžadují vysokou náročnost na ruční práci, a tedy na vysoce kvalifikovaný personál v této oblasti.

Této společnosti by mohl vyhovovat jako nový trh Euroregion Nisa. Je geograficky blízký a demograficky i ekonomicky podobný.

Cíl: Cílem této práce je analyzovat situaci společnosti LIGLASS a.s., prostředí Euroregionu Nisa, na který by firma mohla potencionálně vstoupit a návrh plánu, jak by toho společnost LIGLASS a.s. mohla docílit.

1 Aspekty mezinárodního marketingu

V této úvodní kapitole jsou vysvětleny důležité pojmy a souvislosti, které jsou nezbytné k pochopení postupu tvoření marketingového plánu. Je zde popsána teorie marketingu, dále pak funkce a vlastnosti mezinárodního marketingu.

1.1 Marketing

Dle Kotlera (2007) převládá názor, že široká veřejnost si marketing představuje jako televizní či jinou reklamu, která nás nutí a přesvědčuje o koupi právě reklamou cíleného výrobku, služby či produktu. Reklama a prodej do marketingu patří, ale jedná se pouze o obraznou špičku ledovce.

„Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat - „přesvědčit a prodat“ - ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka.“, jak uvádí Kotler (2007, s. 38).

Aby bylo dosaženo co největšího uspokojení zákazníka, je nutné se zaměřit na období hluboko před prodejem finálního produktu. Klíčová jsou zjištění, zda-li jsme efektivně schopni určit a uspokojit potřeby trhu, jaká je jejich intenzita a rozsah a jestli je možné kvantifikovat případnou ziskovost. Marketing pak provází výrobek od prvního návrhu až po ukončení jeho prodeje. Pomáhá nám udržet si stávající a přilákat potencionální zákazníky.

Kotler (2007, s. 40) definuje moderní marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“.

1.2 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je úzce spojen s globalizací, jak uvádí Machková (2015). Díky ní došlo k obrovskému růstu mezinárodního podnikání. Na zahraničních trzích hledají podniky nové příležitosti a zákazníky a pomáhají jim efektivně alokovat jejich zdroje. Díky tomu dosahují vyššího zisku, než kdyby prováděli činnost pouze v jednom určitém státě. Marketing, jako nedílná součást podnikových aktivit, se musel přizpůsobit této nové situaci a působit na mezinárodním měřítku.

„V praxi můžeme vytipovat tři základní koncepce mezinárodního marketingu. Jedná se o vývozní marketing (export marketing), globální marketing (global marketing) a interkulturní marketing (intercultural marketing)“ Machková (2015, s. 15).

Vývozní marketing je doménou malých a středních podniků, jak uvádí Machková (2015). Tyto podniky nemají obvykle bohaté zkušenosti s mezinárodním prostředím a nedisponují velkými prostředky. Marketing volí individuálně pro každý trh, který je jich cílem. Právě díky limitovaným prostředkům volí postupný vstup na trh. Pokud je podnik nepřiliš známí, může se potýkat s problémy důvěryhodnosti, zákazníci na novém trhu jej nemusí přijmout dobře, jelikož daný podnik ani jejich výrobky neznají a mohou dát přednost osvědčené zkušenosti známějších podniků na daném trhu. Limitované prostředky dále ovlivňují komunikační a distribuční možnosti. Díky tomu se pak z pravidla takovýto podnik uchyluje k obsazování tržních segmentů a nesoutěží na hlavních trzích obsazených silnější konkurencí.

Machková (2015, s. 15) uvádí, že „při realizaci vývozního marketingu je obvyklý následující postup:

- podnik si vytipuje několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu;
- vybere si jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet;
- zvolí si obchodní metodu;
- rozhodne se pro obchodní politiku a definuje marketingový mix;
- vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh“.

Globální marketing se naopak řídí filozofií aplikace stejné marketingové politiky pro každý trh. Kalkuluje s tím, že zákazníci se svými potřebami a požadavky dostatečně ztotožňují se současnými, již stálými, zákazníky. Firmy nabízejí zákazníkům produkty, které byly navrženy pro původní, tedy domácí, trh.

Dle Machkové (2015, s. 15, s. 16) „koncepte globálního marketingu umožňuje uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Globální koncepte je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Tato koncepte vychází ze tří předpokladů:

- na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů;
- spotřebitelé upřednostňují příznivý poměr mezi kvalitou a cenou;
- velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu.

Podmínkou pro realizaci globální marketingové strategie je existence velkých, homogenních segmentů. Globální koncepte se úspěšně uplatňuje například u některých průmyslových výrobků, spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo nealkoholických nápojů. Globální strategii volí transnacionální korporace, které využívají trendu ke sdílení společných hodnot, a tudíž možnosti oslovovat velké skupiny spotřebitelů na celém světě. Tento trend podporují zejména moderní komunikační prostředky (satelitní televizní vysílání, internet) a rozvoj cestovního ruchu. Firmy se zaměřují na globální positioning, omezené portfolio globálních značek a standardizovaný marketingový mix.“

Machková (2015) je toho názoru, že tento koncept je v jistých případech nepříliš vhodný. Nebere totiž dostatečně v potaz sociálně – kulturní prostředí, jelikož některé kulturní rozdíly jsou nepřekonatelné a případná globální marketingová strategie může cílový trh či segment negativně ovlivnit a díky tomu způsobit odliv zákazníků. Taktéž nebude pružně reagovat na akce konkurence na jednotlivých trzích.

Interkulturní marketing je v současné době nejmodernějším typem filozofie. Uvědomuje si, že trh je sice díky globalizaci stále více homogenní, ale také kalkuluje s faktory sociálními a kulturními, kterým pak vychází vstříc. Své produkty tzv. „šije na míru“ pro mezinárodní trhy.

Machková (2015, s.16) uvádí, že „firma, která využívá interkulturní marketing, zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v následujících oblastech:

- výrobová politika (úpravy chuti, barvy, velikosti balení···);
- značková politika (využívání tuzemských značek, výběr vhodné značky pro cílový trh···);
- cenová politika (v zemích s nízkou kupní silou nabídka základních modelů bez doplňků,
- menší spotřebitelská balení za nižší cenu, spotřebitelské úvěry···);
- distribuční politika (adaptace prodejních metod, přizpůsobení sortimentu, přizpůsobení otevírací doby obchodů místním zvyklostem···);
- komunikační politika (účinkování tuzemských osobností v reklamách, sponzoring oblíbeného sportu, charitativní aktivity···).“

Firma nemá marketingovou politiku jedinečnou pro každou zemi. To by bylo velice nákladné a poměrně nepraktické. Využívá „koncept sociálně-kulturních zón“-Machková (2015, s. 16). Jednotlivé země si společnost seřadí dle kulturních zvyklostí a požadavků zákazníků právě do těchto zón a pro každou zónu má firma připravené marketingové strategie, které pak aplikuje.

1.2.1 Mezinárodní prostředí

Důležitým krokem při rozhodování, zda-li vstoupit či nevstoupit na trh, je analýza mezinárodního prostředí. Skládá se z analýzy politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálního a kulturního prostředí a v neposlední řadě také technologického prostředí.

Politické a právní prostředí vidí Machková (2015, s28) jako „základní faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory:

- politický systém,
- politická stabilita,
- členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy,
- vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat,
- význam zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů atd.), které mohou ovlivňovat politická rozhodování (tzv. lobbying),
- postavení odborů ve společnosti,
- právní úpravu podnikání zahraničních subjektů (všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty,
- možnost kontroly vlastnictví,
- možnost nákupu nemovitosti a pozemků,
- devizově-právní aspekty
- podnikání zahraničních subjektů,
- možnost repatriace zisku do zahraničí,
- řešení sporů při podnikání se zahraničím,
- podmínky pro zaměstnávání cizinců atp.“

Machková (2015, s. 28) uvádí, že v „rámci **ekonomického prostředí** by měly být analyzovány například hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.

Zahraněobchodní politika je soubor aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země, a to zejména cestou obchodněpolitických nástrojů uplatňovaných ve vztazích k vlastním podnikatelským subjektům a ve vztazích k třetím zemím. Mára působení obchodněpolitických nástrojů ovlivňuje obchodní politiku, která může být převážně protekcionistická či převážně liberální.

Zahraněobchodní politika méně vyspělých zemí mívá často protekcionistický charakter, protože většina rozvojových zemí se snaží chránit domácí trh před zahraniční konkurencí, zatímco vyspělé země obvykle prosazují k obchodní politice liberálnější přístup. Nástroje používané pro realizaci obchodní politiky lze dělit do několika skupin, přičemž základní je dělení na nástroje smluvní, autonomní a proexportní“.

Dle Machkové (2015) smluvní nástroje využívají státy, které si chtějí zajistit jistý obchodní systém. Tyto mezinárodní smluvní vztahy pak mohou využívat při vymáhání sankcí z nedodržení těchto smluvních podmínek či nutnosti ochrany domácího trhu.

Autonomní nástroje nejsou tolik využívány, rozhoduje o nich stát v souladu se svojí hospodářskou politikou. Většinou je však využíváno smluvních nástrojů.

Proexportní nástroje jsou využívány k podpoře exportu domácích podniků. Firmy mohou být motivovány finančním zvýhodněním při prováděném exportu a také jim může být nabídnuto pojištění, které snižuje případné riziko z neúspěchu exportní politiky.

„V České republice mohou pro tyto účely podniky využít služeb České exportní banky, společnosti EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost) a České agentury na podporu obchodu CzechTrade“ – Machková (2015, s. 29).

Důležitým faktorem, ke kterému firmy přihlížejí, je také **měnový kurz**. Pokud je kurz cílové země nestabilní a neustále mění svou hodnotu vůči dalším měnám, je komplikované pro firmy, které chtějí na tento zahraniční trh vstoupit, vypočítat veškeré kalkulace, se kterými se musí pracovat při vyhodnocování, zda-li na trh vstoupit, či nikoliv. Problém nastává také v predikci vývoje, který je pro firmu klíčový. Nedá se jasně říci, jestli při nečekaných změnách budou jejich aktivity stále ziskové. Takováto nejistota odrazuje firmy a investory ke vstupu na tento zahraniční trh a raději zvolí jinou alternativu s jistější předpovědí a očekávaným vývojem.

„K nejčastěji analyzovaným makroekonomickým ukazatelům,“ dle Machkové (2015, s. 30), „patří vývoj HDP (hrubý domácí produkt) na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, reálné směnné relace, vývoj investic, vývoj platební bilance atp. Dále jsou do makroekonomické analýzy často zahrnovány i analýzy základních demografických ukazatelů (počet obyvatel, průměrná délka života, natalita a její vývoj, profesní a vzdělanostní struktura) a analýza ukazatelů životní úrovně a spotřeby“.

Sociální a kulturní prostředí představuje taktéž důležité faktory. Kulturu, jak uvádí Machková (2015, s. 31-32), můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti. Jednotlivci jsou silně nakloněni přijímat to, co jim jejich kultura říká, a věřit tomu, a bez ohledu na objektivní platnost blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s jejich kulturní pravdou nebo v konfliktu s jejich vírou. Z toho vyplývá i určitá předpojatost vůči změnám. Kulturní vlivy mají dynamickou povahu, ale mění se relativně pomalu, v souladu s tím, jak se mění sama společnost. Některé kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů“. Kultura se přenáší z generace na generaci a je často spojena sociální a etnickou třídou, ke které se řadíme. Je také často sjednocena geograficky, i když to není pravidlem. Jednotlivé kultury se od sebe liší např. jazykem, způsobem vyjadřování, neverbálními gesty, zvyklostmi, náboženstvím. Naše kulturní vnímání je ovlivněno naší rodinou, přáteli, vzdělávacími či církevními institucemi nebo pracovním kolektivem. Neustále se vyvíjí a takovýchto změn si lze nejlépe povšimnout například v oblékání, nových účesech, používání nových či nezvyklých slov, nové názory na události ve světě, změna víry či společenských hodnot.

Mezinárodní marketing musí brát tyto faktory v potaz a úměrně jim nastavit svoji politiku, aby nedošlo k nedorozumění a pošpinění kulturních zvyků a obyčejů. Dle mého názoru si při takovémto nepochopení a případným nevhodným marketingovým akcím firma poškozuje své dobré jméno a nemusí dojít k ovlivnění vztahu se zákazníky na tomto specifickém trhu, ale i na všech ostatních, díky dnešním moderním nástrojům komunikace se tyto zprávy šíří pomocí sociálních sítí neuvěřitelnou rychlostí, a proto musíme dbát na dostatečném porozumění sociálních a kulturních faktorů.

Technologické prostředí má stále větší vliv na všechny mezinárodně podnikajících firmy a přispívá ke skutečně globalizaci mezinárodního podnikání, jak uvádí Machková (2009). Technologické prostředí zkoumá úroveň technické vyspělosti země a o účinnost jejího využívání vědecko-výzkumného potenciálu. Jedním ze základních ukazatelů, podle kterého se zjišťuje úroveň technologické vyspělosti, je GERD (Gross Domestic Expenditure on R&D) a ukazatel BERD (Business Enterprise Expenditure on R&D), který vyjadřuje celkové výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru. Dalšími ukazateli pak mohou být výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu atp.

„Rozvoj komunikačních technologií a informačních systémů, jak píše Machková (2009), napomáhá ke zpracování velkého množství dat, které jsou pak s poměrně nízkými náklady odesílány do zahraničí. Díky tomu dochází ke zlepšení marketingových strategií a firmy tak nemusejí vyvážet pouze výrobky, ale i specifické služby, jako například outsourcing účetních služeb, vznik firem pro vývoj softwarových produktů, rozvoj call center a dalších služeb, ke kterým zaměstnanec potřebuje pouze přístup k datům a telefonu, opravárenských center a logistických center. Tato situace napomáhá také k rozvoji výzkumů a vývoje na zakázku pro zahraniční zadavatele atp. Tento trend podpořil rychlý rozvoj cloudových služeb a aplikací.

Rozvoj moderních technologií usnadňuje lepší alokaci zdrojů a umožňuje podnikat prakticky kdekoli na světě. Přispívá i ke globalizaci podnikatelského prostředí, protože moderní technologie jsou koncipovány pro mezinárodní trhy a vytvářejí jednotné, celosvětově používané systémy a standardy. Transfer technologií do zemi méně vyspělých často posiluje jejich konkurenceschopnost, a vede tudíž k růstu mezinárodní konkurence. Informační

technologie jsou dnes běžně používanými marketingovými nástroji. Umožňují využívání systémů, které zefektivňují vztahy mezi dodavateli a odběrateli, zákaznické databáze jsou používány v rámci vztahového marketingu a koncepce CRM, každodenní využití informačních technologií nacházíme v oblasti mezinárodní logistiky a distribuce. Moderní technologie usnadňují realizaci mezinárodního výzkumu trhů, a podniky tak mohou lépe reagovat na měnící se poptávku, vyhledávat informace o podmínkách zahraničních dodavatelů, umožňují celosvětovou komunikaci se spotřebiteli atp.“ Machková (2009, s. 36)

Elektronické obchodování (e-komerce, e-business) zahrnuje veškeré obchodní operace prováděné pomocí internetové počítačové sítě. Patří sem jak obchody uskutečněné přímo na internetu (např. nákup zboží prezentovaného na firemních webových stránkách, nákup softwarových produktů jejich stažením ze sítě, platby za přístup k informacím, finanční převody apod.), tak obchody, které vzniknou na základě pouhé komunikace přes internet. Machková (2009)

Rizika mezinárodního podnikání a možnosti jejich omezení se týkají podniků, které se dojdou k rozhodnutí, že je pro ně vhodný čas a situace vstoupit na zahraniční trh a nabízet zde své produkty či služby. Dle Machkové (2009) musí ale tyto firmy počítat nejen s příležitostmi, které jim tento krok nabízí, ale také s riziky s ním spojené.

Krize, která zasáhla světovou ekonomiku v roce 2008, ukázala, jak obtížné je předvídat rizika v dnešním globalizovaném světě. Při podnikání na mezinárodních trzích jistě nelze rizika zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se jim, přenést je na jiný subjekt, popř. je rozdělit mezi různé subjekty. Nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitosti na mezinárodních trzích. Vždy je však třeba možná rizika analyzovat a vyhodnotit, která z nich je podnik schopen nést a v jakém rozsahu. Mezinárodní podnikání ovlivňuje rizikovost nejen negativně, ale také v pozitivním směru. Podnikání v různých zemích snižuje do určité míry závislost firmy na podmínkách jednotlivých trhů a na jejich konjunkturálních výkyvech. „Potenciální vývoj podmínek však může při podstupování některých typů rizik vést i k tomu, že faktické výsledky budou příznivější oproti očekávaným. Týká se to zejména těch rizik, která souvisejí s vývojem tržní situace, například rizika pohybu cen, kurzů měn, úroků apod. Hodnotově vyjádřeno, riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů,

nedosažení očekávaných výnosů, eventuálně v důsledku zkázy hodnot, ale na druhé straně s sebou přináší i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s původním předpokladem. Machková (2009. s.37)

2 Přeshraniční kooperace v euroregionech

Pavel Branda (2009) uvádí, že přeshraniční spolupráce začala (tak jak ji chápeme dnes) v období po druhé světové válce. Její rozvoj byl nejznatelnější na hranicích Německa a Nizozemska. Branda datuje vznik EUROREGIO (první forma této moderní spolupráce) k roku 1958, konkrétně u Gronau na německo-nizozemské hranici. Tento název dal pak jméno obecnějšímu označování těchto forem spolupráce - euroregiony.

Branda (2009, s.2) dále uvádí, že „největší rozvoj přeshraniční spolupráce zaznamenala od začátku devadesátých let minulého století. Hlavními faktory byly následující skutečnosti (Council of Europe, 2006):

- politické změny v zemích střední a východní Evropy otevřely cestu k postupnému odstraňování rozdělovacího vlivu hranic a rovněž vedly k novému druhu komunální a regionální politiky,
- prohlubující se integrace uvnitř Evropské unie, kde přeshraniční spolupráce hrála významnou roli v regionální politice EU snižující rozdíly mezi evropskými regiony,
- postupné rozšiřování EU, v rámci kterého přeshraniční spolupráce hrála velmi důležitou úlohu v procesu přípravy nových členských zemí na vstup do EU a následně i jejich integrace,
- přeshraniční spolupráce rovněž byla významným nástrojem v rozvoji vztahů se sousedními zeměmi bez statutu kandidátských zemí.

V České republice se začala přeshraniční spolupráce rozvíjet počátkem devadesátých let právě díky většině výše zmíněných faktorů. Především ze strany obcí z příhraničí existovala nejprve poptávka po „jakýchkoliv kontaktech přes hranici“ vycházející z komunikačního deficitu způsobeného poměrně velkou uzavřeností hranice. Dalo by se říci, že zpočátku hrála roli i určitá míra zvědavosti ve vztahu k „staronovým“ sousedům na druhé straně hranice. Kolem těchto prvních osobních kontaktů pak byla dále rozvíjena myšlenka systematického rozvoje přeshraniční spolupráce včetně její institucionalizace.

První euroregion na území ČR, jak uvádí Branda (2009), vznikl již v roce 1991 (Euroregion Nisa). V pořadí dalším motivem přeshraničních kontaktů bylo řešení společných problémů, které bylo dříve kvůli uzavřenosti hranic nemožné. Jednalo se především o oblast životního prostředí. Později se spolupráce zaměřila na zvýšení prostupnosti hranice (rozvoj „mostů“ přes hranice). Úsilí bylo směřováno na otevírání nových hraničních přechodů a budování odpovídající dopravní infrastruktury. Snad nejvýznamnějším stimulem pro rozvoj spolupráce v místech, kde ještě neexistovala, byla finanční podpora této spolupráce ze strany EU – z předvstupního programu PHARE CBC.

Přeshraniční spolupráce může mít různou intenzitu, Branda (2009, s.2): „od žádných vztahů přes pouhou výměnu informací, konzultace, koordinaci (jak negativní, tak pozitivní), až po spolupráci vedoucí k postupné integraci (Lezzi, 1994). Intenzita spolupráce má obvykle vliv na vývoj její formy, i když i v rámci každé formy může být intenzita spolupráce různá.

Z hlediska formy spolupráce lze vyzorovat několik vývojových stupňů:

- **Neformální spolupráce** - značný objem spolupráce v minulosti i v současnosti probíhá neformálně. Spolupráce funguje na základě nepsané dohody, není nijak formalizována.
- **Podepsané dohody o spolupráce** - jedná se o začátek formalizace spolupráce. V této kategorii je potřeba rozlišovat mezi dvěma druhy smluv: — krátkodobé ad hoc smlouvy především uzavírané pro účely projektu (některé programy vyžadovaly, resp. vyžadují tento písemný závazek k projektové spolupráci), — dlouhodobé smlouvy zakládající např. konzultační nebo koordinační mechanismy mezi různými subjekty – většinou místními či regionálními orgány.
- **Společné subjekty (struktury) bez právní subjektivity** - jedná se o vyšší formu spolupráce, která již není krátkodobá a začíná být systematicky podporována a rozvíjena.
- **Společné subjekty s právní subjektivitou** - některé subjekty mohou mít svoji právní subjektivitu, buď podle soukromého nebo veřejného práva.“

2.1 Právní postavení euroregionů

Původním modelem nově vznikajících euroregionů byla, dle Brandy (2009), takzvaná „dvojčata“. Jednalo se o uskupení několika obcí či vyšších regionálních celků, jako okresy či regiony, které se nacházeli geograficky blízko sebe na každé straně hranice.

Tato sdružení, která tak utvoří jednotlivé národní části euroregionu, pak spolu uzavřou dohodu o spolupráci, kterou založí samotný euroregion (v přeshraniční slova smyslu).

Pomocí této dohody se pak zakládají jednotlivé orgány, které vytvářejí a upravují fungování tohoto uskupení. Jenže tato dohoda ještě nezajišťuje právní subjektivitu euroregionu. Aby euroregion mohl mít svou vlastní právní subjektivitu, bylo nutné vytvořit mezivládní dohodu států, kterých se nově vznikající uskupení dotýkalo.

Branda (2009, s. 3): „Pro euroregiony má v tomto ohledu velký význam přijetí nařízení umožňujícího zakládat tzv. Evropské seskupení pro územní spolupráci – v angličtině European Grouping of Territorial Cooperation. ESÚS je nový právní nástroj, který má svou oporu v komunitárním právu (v právu Společenství).

Jedná se o nový druh právního subjektu, který může na území EU vznikat na základě evropského nařízení přijatého 5. července 2006. ESÚS mohou založit členské státy, regionální a místní úřady či další veřejnoprávní subjekty, případně asociace složené z výše uvedených subjektů. Podmínkou je, že tyto subjekty musí být nejméně ze dvou členských států Evropské unie.

V politické strategii Výboru regionů (VR), která byla předsednictvem VR přijata v prosinci 2006, se uvádí: „ESÚS je nový právní nástroj, který umožňuje vytvářet stabilní struktury pro územní spolupráci na přeshraniční, nadnárodní a meziregionální úrovni. Je v první řadě pojat jako nástroj na podporu územní spolupráce v rámci strukturálních fondů, přestože nařízení o ESÚS umožňuje jeho využití i mimo politiku soudržnosti a obecně ji i mimo financování EU. ESÚS může být v podstatě využito na spolupráci v oblastech jako je veřejné zdraví, veřejná doprava, předcházení katastrofám nebo vytváření nadnárodních struktur pro cestovní ruch. ESÚS bude navíc otevřeno vnitrostátnímu financování a bude doplňkovým nástrojem na provádění strategií partnerství veřejného a soukromého sektoru“.

2.1.1 Euroregiony a podobné struktury

Mnoho přeshraničních struktur, dle Brandy (2009), jsou podobné euroregionům. Liší se však právní subjektivitou či organizací. Mají ale několik společných charakteristik

- jsou stálé;
- mají oddělenou identitu od svých členů;
- mají vlastní administrativu, technické a finanční zdroje;
- mají vlastní vnitřní systém rozhodování.

Pracovní společenství a další subjekty V mnoha případech si místní či regionální orgány případně další subjekty zvolily poněkud volnější formu spolupráce. Převážně na základě právně nezávazné dohody o spolupráci vytvořily strukturu většinou bez právní subjektivity. Nejčastěji používaným názvem je pracovní společenství (Working community, Arbeitsgemeinschaft, communauté de travail). Nejčastěji jsou jejich členy regionální orgány. Mezi příklady těchto společenství patří Jura (Francie/Švýcarsko), Pyrenées (Španělsko/Francie) či Extremadura/Alentejo (Španělsko/ Portugalsko).

Dalším typem jsou regionální rady (Regionalrat). Ty se skládají ze zvolených regionálních politiků z obou stran hranice. Regionální rada bývá často podporována tématickými pracovními skupinami. Používají se i další názvy. V případě Irska a Severního Irska se např. hovoří o „klastrech“ místních orgánů.

Tyto struktury se podle Brandy (2009) zaměřují na strategické plánování nebo realizaci konkrétních projektů. Některé z nich jsou velmi velké, jak do počtu členů, tak do rozlohy (např. ARGE ALP, Alpen-Adria). Existují i seskupení nevládních organizací, která mohou rovněž podporovat přeshraniční spolupráci. Struktury specifické pro INTERREG a další programy EU Posledním druhem struktur jsou struktury, které byly vytvořeny v souvislosti s implementací programů přeshraniční spolupráce, především iniciativy Společenství INTERREG. Tyto struktury v podstatě existují na všech vnitřních hranicích EU, kde hrají přinejmenším roli monitorovacích výborů či (společných technických) sekretariátů. I když hlavním posláním těchto struktur je řízení programů přeshraniční spolupráce, některé z

těchto struktur začaly postupně vykonávat i další funkce spojené s podporou přeshraniční spolupráce a vyvinula se z nich stálá struktura (např. PAMINA).

2.2 Euroregiony v Evropě

Jak bylo již uvedeno, první uskupení s názvem euroregion vzniklo roku 1958. Od té doby do roku 1990 došlo ke zvýšení tohoto počtu na 30 uskupení. Nejprve vznikaly na hraničících Německa se sousedními státy a ve Skandinávii. Poté se rozvíjely taktéž v Británii a Severním Irsku a také ve Francii. Díky politickým změnám, ke kterým došlo po roce 1989, došlo k obrovskému růstu této spolupráce. V Evropě nalezneme více než 130 těchto uskupení, nacházejících se v podstatě na hranicích všech členských států Evropské Unie.

2.3 Euroregiony v České republice

V České republice existuje v současné době celkem 13 euroregionů. Jejich přehled obsahuje následující tabulka 1, v níž jsou euroregiony seřazeny podle data jejich vzniku od nejstaršího k nejmladšímu.

Tabulka 1- Seznam euroregionů v ČR vč. dat založení a partnerských států

Euroregion	Datum vzniku	Partnerský stát
Nisa	21. 12. 1991	Polsko, Německo
Labe	24. 6. 1992	Německo (Sasko)
Krušnohoří	18. 12. 1992	Německo (Sasko)
Egrensis	3. 2. 1993	Německo (Sasko)
Šumava	20. 9. 1993	Německo, Rakousko
Glacensis	5. 12. 1996	Polsko
Praděd	2. 7. 1997	Polsko
Těšínské Slezsko	22. 4. 1998	Polsko
Silesia	20. 9. 1998	Polsko
Pomoraví	23. 6. 1999	Rakousko, Slovensko
Beskydy	9. 6. 2000	Slovensko, Polsko
Bílé Karpaty	30. 7. 2000	Slovensko
Silva Nortica	28. 5. 2002	Rakousko

Zdroj: BRANDA, Pavel. Euroregiony v České republice – komparativní analýza [online].

3 Deskripce firmy LIGLASS a.s.

Pro spolupráci na diplomové práci byla vybrána firma LIGLASS a.s. se sídlem v obci Líšný 6, 468 22, Železný Brod, Česká republika.

Od šedesátých let 19. století zaváděli střední a menší podnikatelé sklářskou výrobu v Jablonci nad Nisou, Železném Brodě i Líšném. Začaly vyrůstat první typické mačkárny, tzv. drikety, a malé sklářské provozovny, které se staly základem jablonecké výroby skleněných šperků.

V prosinci roku 1920 byla v Železném Brodě založena Státní odborná škola sklářsko-obchodní, která významně ovlivnila výtvarnou úroveň jablonecké bižuterie a skla. Tato škola dodnes inspiruje vývoj výrobků ve společnosti LIGLASS, a.s.

V roce 1958 byl původní závod v Líšném přestavěn na první větší bižuterní a sklářský závod v této oblasti. Tradiční výroba byla soustředěna do moderních podmínek.

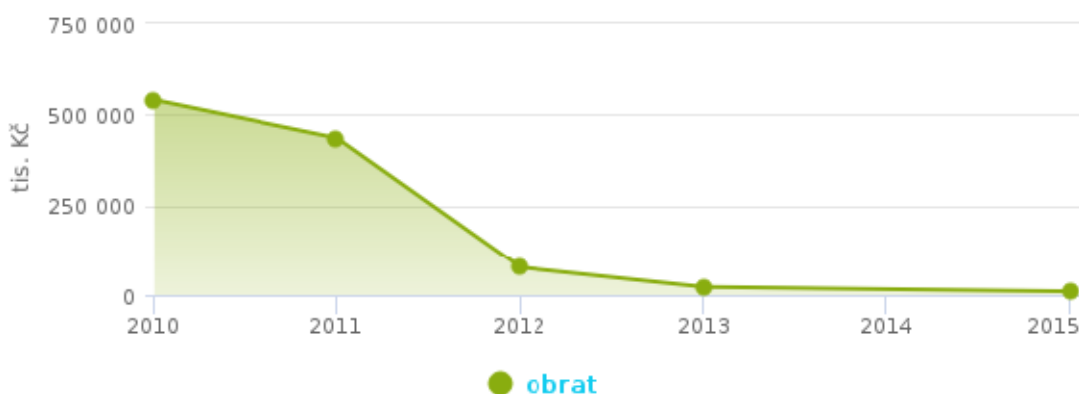
Firma LIGLASS a.s. datuje svůj vznik k roku 1991, kdy došlo k jejímu oddělení od státního podniku Železnobrodské sklo. Firma se nejprve specializovala na výrobu skleněných lustrů, skleněných kamenů, vinutých perlí a skleněných šperků, to vše s vysokým podílem ruční práce. Zákazníkům ale nabízela i skleněné pokovené obklady, dlažby, mozaiky a skleněné pokovené cihly, které se využívají v interiérech i exteriérech. Tyto prvky spojení sklářství a stavebnictví můžete vidět např. i na známé budově „Rejnok“ Jana Kaplického.

Podnik hledal možnosti, jak pomoci zajistit budoucí zisk, protože se ruční výroba začala stávat ztrátovou. V roce 2006 tedy začal s dovozem solárních panelů a jejich montáží. Firma v roce 2010 díky tomuto rozhodnutí dosáhla rekordních tržeb ve velikosti přibližně 500 milionů korun, o rok později 400 milionů.

Od roku 2012 ale díky novým regulacím a z toho vyplívajícím snížení zájmu o investice do solární energie, se firma stala ztrátovou (Graf 1).

Graf 1 – Údaje z účetních uzávěrek

Údaje z účetních závěrek



Zdroj: www.merk.cz/liglass

Tento nepříznivý vývoj se podnik snažil řešit navázáním spolupráce s uznávaným fotografem a umělcem panem Janem Saudkem. Pan Saudek začal navrhovat skleněné šperky a vytvořil tak několik desítek naprosto jedinečných uměleckých produktů.

V roce 2014 došlo ke sporu s kyperskou společností Nekavo Holding Limited, která firmě LIGLASS a.s. dle dostupných údajů dluží přibližně 3,5 milionu eur. Soudní spor stále trvá a firma tak na sebe podala návrh na insolvenční řízení.

Firma v současné situaci zaměstnává 17 zaměstnanců. Trend počtu zaměstnanců je uveden v tabulce č.1

Tabulka 2- Počet zaměstnanců a obrat firmy

Vývoj

Rok	Velikost	Obrat
2015	10-19 zaměstnanců	5-10 mil. Kč
2014	10-19 zaměstnanců	10-30 mil. Kč
2013	20-24 zaměstnanci	10-30 mil. Kč
2012	20-24 zaměstnanci	60-100 mil. Kč
2011	25-49 zaměstnanců	300-500 mil. Kč
2010	25-49 zaměstnanců	300-500 mil. Kč
2009	25-49 zaměstnanců	100-200 mil. Kč
2008	25-49 zaměstnanců	10-30 mil. Kč
2007	50-99 zaměstnanců	10-30 mil. Kč
2006	100-200 zaměstnanců	60-100 mil. Kč

Zdroj: www.merk.cz/liglass

3.1 Portfolio firmy

Šperky firma rozděluje do 4 základních kategorií:

LIGLASS EXCLUSIVE

Výrazné šperky pro velkolepé události, např. módní přehlídky.

Šperk pro skutečně náročného zákazníka.

LIGLASS TRENDY

Sezónní móda v jednoduchém designu.

Módní variace barev.

LIGLASS CASUAL

Šperk pro každý den.

Do práce i do školy, k džínám, košili i šatům.

LIGLASS SPOLEČENSKÉ

Šperk pro slavnostní příležitosti – na plesy, svatby i do opery.

Šperk, který podtrhne krásu svatebních šatů.

Skleněné lustry se liší svou velikostí i zpracováním, lze si vybrat od lustru vhodný do bytu, rodinného domu až po hotelové haly a další velké prostory.

Skleněné komponenty jsou opracovávány broušením a leštěním, popřípadě povrchově zušlechťovány barevnými dekory. Kovové komponenty jsou mechanicky tvarovány nebo lity a povrchově zušlechtěny (stříbro, zlato).

Rozdělení svítidel:

Skleněná svítidla se skleněnými rameny - křišťálová, barevná.

Monturová svítidla – křišťálová, barevná.

Kvalitu, výjimečnost a eleganci českého skla přenesl LIGLASS a.s. i do architektury. Skleněné pokovené obklady, dlažby, mozaiky a skleněné pokovené cihly ožíví jakýkoli interiér či exteriér. Skleněný stavební design si hraje s barvami, které se z různého úhlu pohledu mění a prostor tak odlehčí a projasní. LIGLASS a.s. vytvořil unikátní technologii vakuového pokovování, díky níž se i stavební prvky mohou stát originálním uměleckým dílem.

POKOVENÁ MOZAIKA

Unikátní obklady pro ty, kteří se chtějí odlišit,

magicky se měnící barvy a duhové efekty vznikají zušlechtním povrchu skla – nanesením kovu ve vakuu,

z obdélníků, čtverců, trojúhelníků a koleček (v pestré škále barev i velikostí) sestaví jakýkoliv tvar či mozaiku dle přání zákazníka.

Použití: venkovní i vnitřní zdi a v protiskluzové úpravě i podlahy.

DESIGNOVÝ OBKLAD

Ten pravý šperk pro dům, byt i kongresové centrum,

kombinací barev a vzorů lze dodat interiéru styl, eleganci a originalitu.

Použití: stěny, včetně stěn za kuchyňskou linkou.

Maximální velikost obkladu 230 cm x 90 cm, škála barev ve stupnici RAL, výřezy do skla je možno zadat již při výrobě.

SKLENĚNÁ CIHLA

Jedinečný stavební materiál, který je nejen krásný, ale i pevný tak, že z něj postavíte třeba i celý dům,

každá cihla i každý dekor je originál s neopakovatelnou hrou barev.

Použití: stěny, dělicí příčky, bary, zástěny, jako dekorativní prvky venku i uvnitř.

Na zakázku firma vyrábí rozmanité praktické i dekorativní předměty, skleněné objekty pro výzdobu společenských a kongresových sálů, hotelových hal i obchodních center. Pro sportovní a kulturní události zhotovuje medaile, ceny či vyznamenání.

TĚŽÍTKA S LASEROVÝM MOTIVEM

Motiv ve 2D a 3D vytvoří zákazníkovi na míru na základě nákresu či popisu. Motiv může být umístěn do deseti rozmanitých tvarů a velikostí skleněných předmětů, např. koule, krychle, pyramida apod. Uvnitř skleněného předmětu tak zůstane navždy zachycena jedinečná hra světla a křišťálu.

SKLENĚNÁ VÝZDOBA

do hotelových hal, obchodních a společenských center

Reference: Vánoční zvon "METROPOLE" v OC Zličín, Avon Glamour – Hotel Hilton

CENY PRO SPORTOVNÍ A KULTURNÍ UDÁLOSTI

Reference: Nadační fond Karla Janečka – cena Neuron 2010, 2011, 2012, Jizerská padesátka, Ski Tour

3.2 Marketing ve společnosti LIGLASS a.s.

Firma nemá samostatné oddělení pro řízení marketingových akcí a jejich plánování. Bohužel ani díky složité situaci, popsané v kapitole 3, si nemůže podnik dovolit vynakládat zdroje na tyto činnosti. Podnik se taktéž domnívá, že přínos marketingu, jeho plánování realizace a kontrola, neodpovídá úměrně případným budoucím ziskům z těchto marketingových akcí. Díky problémům v současné situaci nemůže ani zařítovat tyto akce jak po finanční, tak ani po lidské stránce.

Dle počtu zaměstnanců a velikosti obrátu se momentálně firma řadí mezi malé podniky. Všeobecným trendem mezi těmito podniky je podceňování marketingových akcí. Obvykle se o marketing stará vlastník či ředitel, který má spoustu svých činností nutných pro dobrý chod podniku, a tak marketingu nevěnuje tolik pozornosti. Dle mého názoru je ale podceňování marketingových akcí a plánů nebezpečné a podnik se díky tomu může dostat až do existencionálních potíží.

4. Situační analýza euroregionu Nisa

Obsahem situační analýzy je rozbor aktuální marketingové situace; skládá se z analýzy vnějšího prostředí (makroprostředí, mikroprostředí) a z analýzy vnitřního prostředí firmy. Analýzou jsou vyhodnocovány faktory ovlivňující pozici hodnocené firmy. Výstupem marketingové situační analýzy je tzv. SWOT analýza. Marketingové cíle jsou stanovovány na základě výsledků situační analýzy a SWOT analýzy firmy. (Zamazalová a kol., 2010, s. 26)

4.1 Politicko-právní faktory

Branda (2009) říká, že Euroregion Nisa, zpočátku fungující jako amorfnní federace polských, českých a saských měst, obcí a okresů, jejichž samosprávy v roce 1991 vyjádřily vůli spolupracovat, se vyvinul do současné doby jako společenství tří různých, národních sdružení vzniklých v průběhu roku 1992 na základě legislativy každého ze tří států.

Firma podnikající na české straně euroregion se tedy musí řídit zákony a legislativou platnou v České republice. Prostředí pro podnikání není v České republice ale příliš vstřícné. Světová banka vydala svůj každoroční žebříček 185 států, ve kterém hodnotí přístup k podnikání. Zejména to, jak snadné je začít podnikat a firmu nebo živnost rozjet. V celkové hodnocení Česko obsadilo 65. pozici, což není příliš lichotivé. Na povrch totiž vypluly negativa, na která řada českých podnikatelů upozorňuje už dlouho, například byrokracie. Pokud by se hodnotilo pouze samotné zahajování činnosti, tak české kotlině patří až 140. pozice. Velmi špatné hodnocení je v efektivitě výběru daní, ale také v ochraně investorů. Vůbec největší ostudou pro Českou republiku je to, že je až 23. státem ze všech členů Evropské unie. Horší podmínky pro podnikatele už mají jen Bulharsko, Rumunsko, Řecko a Malta.

4.1.1 Rámcová dohoda

Jedná se o samostatné právní subjekty, ale jejich cíle a obecná forma činnosti vychází z ustanovení společného dokumentu, kterým byla a je „Rámcová dohoda Euroregionu

Neisse-Nisa-Nysa”. Každé ze tří sdružení, vždy po komunálních volbách v dané zemi, deleguje do společné Rady Euroregionu 10 zástupců.

Rámcová dohoda je tvořena těmito body:

„1) Euroregion Neisse-Nisa-Nysa je dobrovolné zájmové sdružení (dále jen Sdružení) německých, českých a polských obcí, měst, okresů a dalších samosprávných subjektů a jiných institucí působících na daném území.

2) Sdružení nemá vlastní právní subjektivitu.

3) Všechny orgány a grémia Sdružení pracují v rámci právních norem svých zemí.

Cíle a úkoly uvedené v rámcové dohodě:

Sdružení usiluje na svém území o vytvoření společného, rozmanitého prostoru pro přeshraniční spolupráci.

2) Sdružení se bude zasazovat o zlepšení výměny informací, přeshraniční komunikace, zpracování a stanovení priorit rozvoje euroregionálního prostoru. Toto vyplyne zejména na základě přeshraničního harmonizovaného plánování, které bude dosaženo v rámci „Společného plánovacího prostoru ERN“.

3) Významným rozvojovým cílem je ze všech tří národních členských částí vytvoření „Společného, integrovaného prázdninového a turistického regionu (TRN)“.

4) Sdružení bere v rámci svých kompetencí na vědomí euroregionální zájmy při používání a administraci příslušných fondů a podpůrných programů, které se týkají území Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa.

5) Sdružení podporuje v rámci svých možností zájmy obcí, měst, okresů a aktivity jednotlivců, pokud odpovídají cílům rozvoje Euroregionu.

6) Sdružení se zasazuje o uzavírání mezivládních dohod, které směřují k závazné přeshraniční spolupráci.

7) Prioritním cílem Sdružení je vytvoření společného právního subjektu.

Členství a územní vymezení:

1) Členy Sdružení jsou svazy existující v Horní Lužici, severních a východních Čechách a Dolním Slezsku: na německé straně: Kommunalgemeinschaft EUROREGION NEISSE. Na české straně: Regionální sdružení EUROREGION NISA a na polské straně: Stowarzyszenie Gmin Polskich EUROREGIONU NYSA.

2) Změny ve členství včetně územního vymezení a z něho vyplývajících dalších změn se oznamují společnému sekretariátu. Společný sekretariát informaci zpracuje a předá ji dál.

Název a sídlo:

1) Název Sdružení zní: Euroregion Neisse-Nisa-Nysa.

2) Všechny tři strany mohou používat zkrácený název ve svém jazyce: Euroregion Neisse na německé straně Euroregion Nisa na české straně Euroregion Nysa na polské straně.

3) Společným sídlem sdružení (sídlem Společného sekretariátu) je Liberec.

Prohlášení členů:

Členové sdružení vyjadřují svou vůli vzájemně a zodpovědně se informovat o záměrech přeshraničního významu, spolupracovat a usilovat v těchto záměrech o dosažení konsenzu.

Orgány a grémia:

1) Orgány Sdružení jsou:

a) Rada

b) Prezídium

c) Společný sekretariát d) euroregionální skupiny expertů

2) Pro řešení územních a/ nebo odborných problémů svolává sdružení pro příslušné partnery a ve spolupráci s nimi tato grémia:

e) euroregionální Konvent

f) Fórum bezpečnosti

Rada:

1) Rada sdružení (dále jen Rada) je nejvyšším orgánem.

2) Rada rozhoduje o činnosti sdružení, zejména jeho dalších orgánů, příp. o zřízení a způsobu vedení společných finančních fondů a o podmínkách jejich využívání. Rada zároveň kontroluje plnění přijatých rozhodnutí.

3) Rada přijímá usnesení v souladu s účely a cíli Sdružení.

4) Zasedání Rady se konají alespoň jednou ročně a jsou veřejná. Místo konání zasedání se řídí principem rotace.

5) Rada může na svá zasedání přizvat jako členy s hlasem poradním: a) členy legislativních a zástupce výkonných orgánů všech úrovní ze všech tří zemí a zástupce Evropského parlamentu, b) představitele přeshraničních partnerských svazků vzniklých na území Euroregionu Neisse-NisaNysa.

6) Rada se řídí jednacím řádem, který určuje především počet členů Rady, způsob jejich jmenování a pravidla jednání Rady.“ Anon (2008, s. 1 – 5)

Dále, dle Brandy (2009), tvoří politické prostředí třístranné Prezídium, které tvoří zástupci tří sdružení, jedná se o předsedy či prezidenty české, německé a polské strany. Výkonným orgánem Euroregionu je jeho třístranný Sekretariát. Je tvořen vedoucími kanceláří ERN Liberci, Žitavě a Jelení Hoře.

Základní cíle činnosti a existence Euroregionu se nezměnily. Všeobecně jde o všestrannou práci ve prospěch hospodářského a sociálního rozvoje a trvalého zlepšování podmínek a kvality života obyvatel těchto území.

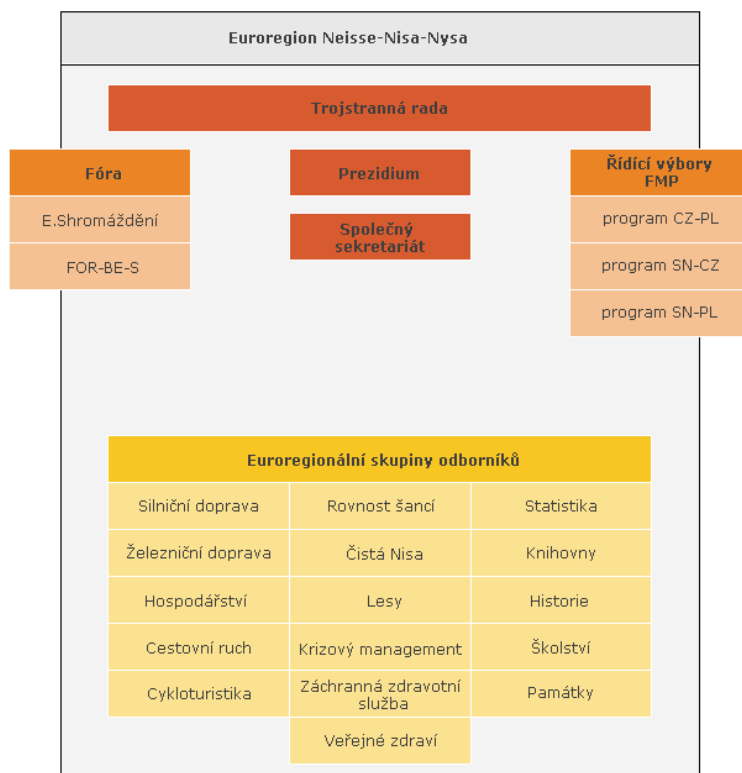
- Ve verzi Rámcové dohody z roku 2004, tedy z doby, kdy se Polsko a Česko staly členy Evropské unie, patří ke společným cílům Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa zejména:
- další všestranný rozvoj přeshraniční spolupráce,
- propagace Euroregionu jako atraktivního integrovaného turistického a prázdninového regionu,
- podpora aktivit odpovídajících prioritám Euroregionu při využití evropských fondů a dotačních programů.

Dále podle Brandy (2009) stojí za to připomenout, že v době, kdy se všichni tři partneři ocitli mezi členskými státy EU, začala v historii ERN a ve stále se zde rozvíjejících přeshraničních integračních procesech další důležitá etapa. Svědčí o tom například změna charakteru „oborových“ pracovních struktur Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa.

Pracovní skupiny působící od samotného počátku ERN byly nově nahrazeny euroregionálními expertními skupinami, tzv. Eurexy. Jestliže ještě v roce 1991 byly vytvořené pracovní skupiny (kterých ostatně stále přibývalo) nejen základem pro výměnu zkušeností, ale také přirozeným polem pro konfrontaci zájmů a nejednou určitou „hrou o vlastní zájmy“ každé ze tří stran, tak nyní je poslání „Eurexů“ postaveno na myšlence celého třístranného společenství.

V současné době působí 16 takových expertních skupin (jejich přehled na obrázku č.1) a jejich úkolem je zpracovávání projektů v jim příslušejících oborech a příprava doporučení pro strategii celého Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa. Další významnou novinkou je vznik nové formy přeshraniční spolupráce v evropské legislativě, a to Evropského seskupení pro územní spolupráci.

Obrázek 1 – Organizační struktury Euroregionu Nisa



Zdroj: www.neisse-nisa-nysa.org

„Jedná se o možnost založení společných přeshraničních právních subjektů, zakládaných buď pro konkrétní oblasti a přeshraniční činnosti (zdravotní střediska, systémy hromadné veřejné dopravy, aj.), nebo také pro širší spektrum spolupráce v různých oblastech, důležitých pro místní komunity. Struktura ESÚS se řídí legislativou toho partnerského státu, ve kterém se nachází sídlo takového subjektu. Již více než rok je myšlenka vytvoření ESÚS na území Euroregionu Nisa předmětem společných analýz a diskuzí na úrovni třístranného Prezídia ERN, jak popisuje Branda (2009, s.75)

Branda (2009) dále píše, že Euroregion Neisse-Nisa-Nysa slavil v roce 2011 své 20. výročí. Dosavadní léta byla obdobím důsledného naplňování cílů stanovených v květnu 1991. Ale nejen to. Je to také kontinuální vývoj způsobu činnosti. Cestou se objevovaly úspěchy, ale i neúspěchy a zklamání. Měnily se vnější podmínky, což vedlo ke změnám průběžných priorit a pravidel hry, a v důsledku také identity Euroregionu a jeho společenského vnímání. Důležitým momentem bylo nejdříve vyhlášení programu Phare s významnou úlohou ERN, který od roku 1996 také rozděluje prostředky z evropských fondů, a později přijetí Polska

a Česka do Evropské unie, vyhlášení programu Interreg a pak Evropské územní spolupráce, v jejímž rámci jsou v období 2007 – 2013 k dispozici tři programy: česko – německý, česko – polský a polsko – německý. Od roku 1996 Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu Nysa také úspěšně působí jako jedno z ústředních pracovišť Polsko-německé spolupráce mládeže (tzv. „Jugendwerk“).

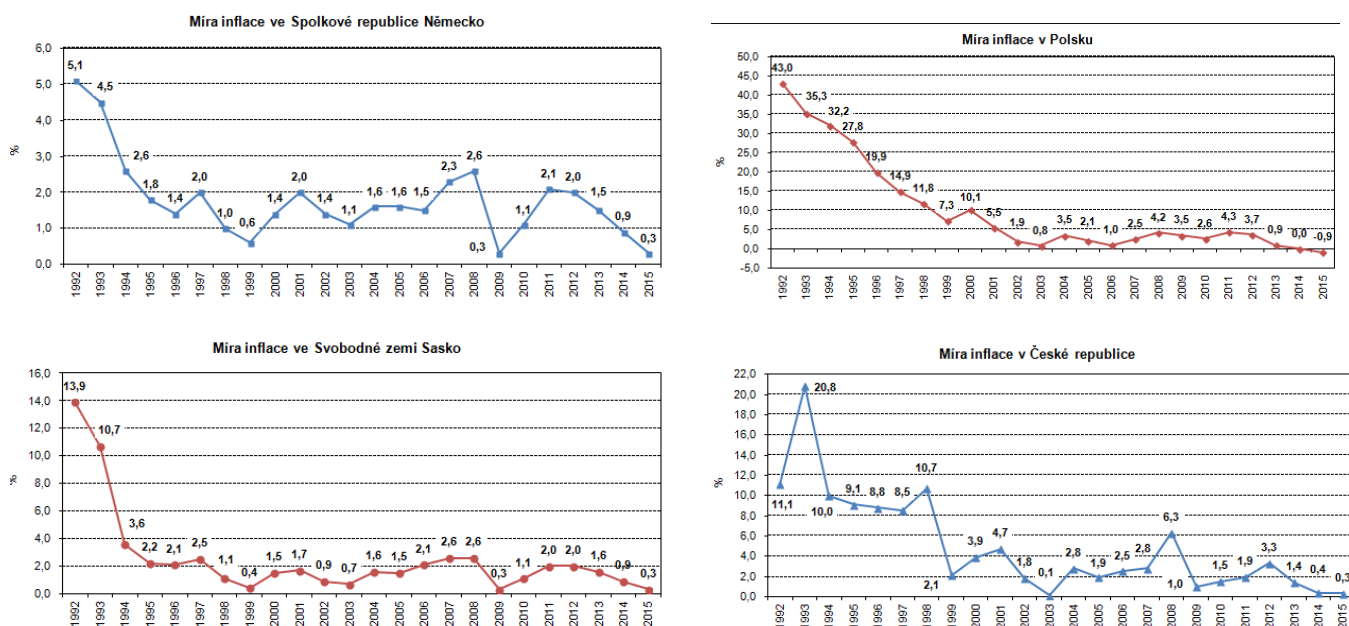
„Mezitím vstoupila v platnost Schengenská dohoda a nedávno došlo k úplnému otevření vnitřního evropského trhu práce. Proces proměn v Evropě pokračuje. Dosavadní směry činnosti a konkrétní projekty Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa jsou velmi široké a mnohočetné. Jsou doloženy četnými archivními publikacemi a také popsány v řadě diplomových a magisterských studentských prací, ve výzkumných vědeckých disertacích, doktorských a docentských pracích. Přínos Euroregionu Nisa je evidentní a s jistotou lze konstatovat, že nelehký experiment, zahájený před více než 20 lety, se osvědčil. Pouze z čistě polského pohledu to výmluvně dokazuje i to, že mezitím vzniklo na všech hranicích Polska 16 obdobných laboratoří evropské integrace. Některé z nich měly možnost využít průkopnických zkušeností Euroregionu Nisa“, píše Branda (2009, s.79)

4.2 Ekonomické prostředí

V této kapitole jsou uvedeny údaje, které nám popisují ekonomickou situaci v Euroregionu Nisa. Míra inflace je pospaná v Grafu 3, kde je zřejmé, že inflace v poslední době inklinuje k nule. V České republice tuto situaci řešila ČNB (Česká národní banka) měnovými intervencemi, kdy úmyslně skupovala zahraniční měny za účelem oslabení kurzu koruny vůči euru, resp. jeho udržení na stabilní úrovni 27 Kč / 1 euro. Tím chtěla povzbudit český export a taktéž zvýšit cenovou hladinu na 2%. ČNB ukončila tyto intervence v dubnu letošního roku 2017.

Graf 2 – Porovnání míry inflací členských států Euroregionu Nisa

Zdroj: www.czso.cz



Průměrný měsíční hrubý příjem v Tabulce 2, je zde uvedený v eurech.

Tabulka 3 - Průměrný měsíční hrubý příjem

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Index 2015/2003
	v euro													
Česká republika	516	547	616	690	755	906	883	944	995	997	964	936	970	161,1
Liberecký kraj	470	496	560	626	685	817	792	860	904	906	893	866	905	165,0
Polsko	501	505	591	636	711	837	717	807	825	841	870	904	932	177,1
Dolnośląskie vojvodství	508	520	616	672	756	892	762	854	871	886	922	966	1 005	188,2
Spolková republika Německo	2 902	2 967	3 024	3 077	3 015	3 096	3 141	3 227	3 311	3 391	3 449	3 527	3 612	124,5
Svobodná země Sachsen	2 127	2 179	2 219	2 260	2 292	2 366	2 489	2 547	2 603	2 627	2 696	2 756	2 899	136,6

Zdroj: www.czso.cz

Průměrný měsíční hrubý příjem ale jako samostatný ukazatel neposkytuje dostatečnou představu o ekonomické situaci obyvatelstva v jednotlivých oblastech. Tento hrubý příjem

převedeme na kupní sílu jednotlivých oblastí. Kupní síla už má lepší vypovídací hodnotu o situaci. Porovnání této síly je uvedeno v Tabulce 3.

Tabulka 4 – Porovnání kupní síly v jednotlivých částech Euroregionu Nisa

	Měrná jednotka	Počet jednotek, které je možné koupit z průměrné hrubé měsíční mzdy		
		česká část (CZ) ^a	polská část (PL) ^b	německá část (D)
Houska ^c	50 g	12 103	9 555	8 526
Chléb	500 g	2 270	1 682	2 660
Pšeničná mouka	1 kg	2 218	1 737	6 442
Vepřová krkovice ^d	1 kg	236	294	401
Hovězí maso zadní bez kosti	1 kg	122	120	278
Šunka vepřová	1 kg	127	174	265
Mléko trvanlivé plnotučné ^e	1 l	1 336	1 730	4 327
Rostlinné máslo (margarín)	400 g	664	1 115	3 117
Máslo čerstvé	200 g	890	1 078	3 865
Cukr krystalový	1 kg	1 481	1 512	4 141
Čokoláda mléčná tabulková	100 g	938	1 086	2 928
Pivo světlé, lahvové	500 ml	1 193	1 507	4 460
Červené víno jakostní ^f	750 ml	262	229	749
Mletá káva	250 g	285	616	1 066
Banány	1 kg	789	709	2 230
Cibule	1 kg	1 569	1 789	2 761
Rajská jablka	1 kg	617	616	1 355
Brambory konzumní	1 kg	1 403	2 860	2 735
Pánské ponožky bavlněné	1 pár	413	476	372
Dámské polobotky celoroční	1 pár	16	23	49
Mýdlo	100 g	1 493	2 081	6 442
Zubní pasta ^g	75 ml	672	560	2 071
Benzín automobilový Natural 95 Oktanu	1 l	864	953	2 196
Motorová nafta	1 l	917	1 013	2 709
Vodné (za pitnou vodu dodanou domácnosti)	za 100 m ³	5	9	11

Zdroj: www.czso.cz

Z tabulky 4 je zřejmé, že až na několik výjimek, je z pohledu kupní síly nejsilnější německá část euroregionu.

Dalším důležitým ukazatelem může být přehled podnikatelských subjektů a jejich geografické rozdělení, tabulka 5.

Tabulka 5 – Přehled podnikatelských subjektů a jejich rozdělení

Okres, město s právy okresu, euroregion	Subjekty celkem	podle odvětví ekonomické činnosti		
		zemědělství, lesnictví a rybolov	průmysl a stavebnictví	služby
		A	B, C, D, E, F	G–U
Česká část¹⁾				
Česká Lípa	10 529	628	3 173	6 492
Jablonec nad Nisou	11 660	422	3 930	7 058
Liberec	21 971	1 005	6 524	14 060
Semily	10 458	983	3 079	6 190
Celkem	54 618	3 038	16 706	33 800
Německá část²⁾				
Bautzen	10 729	336	3 342	7 051
Görlitz	8 611	315	2 576	5 720
Celkem	19 340	651	5 918	12 771
Polská část³⁾				
Jelenia Góra, město	12 649	58	2 186	10 405
Bolesławiecki	8 338	176	2 130	6 032
Jeleniogórski	11 226	126	1 842	9 258
Kamiennogórski	4 326	115	969	3 242
Lubański	5 842	81	1 421	4 340
Lwówecki	4 152	99	1 176	2 877
Zgorzelecki	8 920	114	1 574	7 232
Złotoryjski	4 689	135	972	3 582
Celkem⁴⁾	64 497	995	13 222	50 280
Euroregion				
Celkem ERN	138 455	4 684	35 846	96 851

Zdroj: www.czso.cz

Pro porovnání je také důležitá míra nezaměstnanosti, jejíž přehled je uveden v tabulce 6. Jak lze vyčíst, Česká republika má nejmenší nezaměstnanost ze sledovaných regionů.

Tabulka 6 – Nezaměstnanost v ERN

Okres, město s právy okresu, euroregion	Počet nezaměstnaných celkem	z toho				Podíl nezaměstnaných (%)
		ve věkové skupině			dlouhodobě nezaměstnaní	
		do 24 let	25–54 let	55 a více let		
Česká část¹⁾						
Česká Lípa	4 271	637	2 835	847	1 517	5,65
Jablonec nad Nisou	3 662	668	2 443	616	1 522	5,64
Liberec	8 332	1 296	5 676	1 452	3 453	7,09
Semily	3 242	449	2 164	640	1 244	6,58
Celkem	19 507	3 050	13 118	3 555	7 736	6,36
Německá část²⁾						
Bautzen	12 945	718	8 631	3 596	.	8,0
Görlitz	14 933	806	9 451	4 676	.	11,5
Celkem	27 878	1 524	18 082	8 272	.	x
Polská část						
Jelenia Góra, město	1 906	127	1 158	621	537	5,7
Bolesławiecki	2 375	370	1 459	546	504	7,6
Jeleniogórski	2 490	182	1 569	739	1 168	12,9
Kamiennogórski	1 619	180	1 024	415	488	11,6
Lubański	2 434	342	1 554	538	871	14,2
Lwówecki	2 803	370	1 795	638	1 151	19,4
Zgorzelecki	2 645	310	1 707	628	1 029	9,0
Złotoryjski	3 044	425	2 026	593	1 331	21,2
Celkem³⁾	19 316	2 306	12 292	4 718	7 079	.

Zdroj: www.czso.cz

Základním zdrojem příjmů euroregionu jsou členské příspěvky. Ty v současné době platí členské obce ve výši 5 Kč/obyvatele. Výše ročního příjmu euroregionu z členských příspěvků tak činí přibližně 2 300 000 Kč. Euroregion Nisa (česká část) se zabývá rovněž hospodářskou činností, především přípravou projektových žádostí. Z této činnosti má dosažený roční příjem ve výši 2 600 000 Kč. Pět zaměstnanců je placeno z administrace Fondu malých projektů. Kromě toho disponuje Euroregion Nisa (česká část) finanční rezervou ve výši 4 600 000 Kč (jedná se především o příjem z prodeje podílu ERN v Agentuře regionálního rozvoje Libereckému kraji).

Hnací silou ekonomické spolupráce je hledání společných hospodářských zájmů a výhod, jak uvádí Branda (2009). Důraz je kladen na posílení konkurenceschopnosti, regionální ekonomické základny a na podporu rozvoje nových podnikatelských příležitostí. Malé a střední podniky v příhraničních regionech jsou vystaveny obzvláště nepříznivým podmínkám, které vyplývají z jejich postavení na perifériích národních hospodářských soustav.

Hospodářská spolupráce v rámci Euroregionu Nisa probíhá zejména prostřednictvím třístranných setkání zástupců hospodářských komor. Jednotlivé komory navzájem jsou prostředníky při vyhledávání konkrétních zájemců pro podnikatelskou spolupráci, jsou konzultačním a poradenským místem při potřebě právně zakládat nový podnik nebo vyřizovat celní a jiné záležitosti. V každé z nich působí řada dalších institucí, polo veřejných agentur i soukromých společností za účelem šíření informací pro potenciální investory, zprostředkování obchodních kontaktů apod.

Pozitivní efekt pro rozvoj hospodářské spolupráce v rámci Euroregionu Nisa má pravidelná výměna statistických údajů o jednotlivých částech euroregionu a medializace úspěšných projektů v hospodářské oblasti. Se záměrem ocenit a zveřejnit osoby, instituce a jejich projekty, které jsou svými výsledky přínosem pro zlepšení mezinárodní spolupráce na území Euroregionu Nisa, se od roku 2003 každoročně udílejí ceny za nejlepší inovaci a nejlepší přeshraniční spolupráci, a to v rámci soutěže „Cena INOVACE“.

Slavnostní předávání cen se tradičně koná v souvislosti s datem založení ERN, tj. 21.12. v příslušném roce nebo v časové blízkosti tomuto datu. Od roku 2008 se oceňují nejlepší výsledky v dalších kategoriích – Komunální partnerství, Bezpečnost a zdraví, Vzdělání, Kultura a sport a Cestovní ruch v rámci mezinárodní soutěže „Cena Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa“.

4.3 Sociokulturní prostředí

Tato kapitola popisuje složení obyvatelstva (Tabulka 6) a další důležité faktory, které jsou pro tuto analýzu důležité.

Tabulka 7– Rozdělení obyvatelstva dle věku

Okres, město s právy okresu, euroregion	Obyvatelstvo celkem	v tom ve věku							Průměrný věk
		0–5 let	6–14 let	15–17 let	18–24 let	25–44 let	45–59 let	60 a více let	
Česká část									
Česká Lípa	103 021	6 426	9 845	3 032	8 108	31 260	19 757	24 593	40,9
Jablonec nad Nisou	89 850	5 723	8 292	2 418	6 602	26 631	16 789	23 395	42,0
Liberec	172 681	11 593	16 465	4 704	12 735	52 765	31 356	43 063	41,2
Semily	74 087	4 352	6 710	2 034	5 649	21 127	14 296	19 919	42,7
Celkem	439 639	28 094	41 312	12 188	33 094	131 783	82 198	110 970	41,6
Německá část¹⁾									
Bautzen	306 273	15 916	23 597	7 673	11 897	67 732	75 601	103 857	47,8
Görlitz	260 000	12 375	18 972	6 350	11 192	53 771	62 909	94 431	48,9
Celkem	566 273	28 291	42 569	14 023	23 089	121 503	138 510	198 288	48,3
Polská část									
Jelenia Góra, město	81 010	3 875	5 833	1 905	5 426	23 627	16 495	23 849	44,9
Bolesławiecki	90 199	5 111	8 213	2 725	7 678	28 131	18 169	20 172	39,9
Jeleniogórski	64 599	3 040	5 397	1 860	5 156	19 577	13 788	15 781	42,2
Kamiennogórski	44 402	2 181	3 932	1 314	3 837	13 177	9 272	10 689	41,3
Lubański	55 533	2 753	4 780	1 693	4 884	16 945	11 043	13 435	41,0
Lwówecki	46 677	2 400	3 915	1 433	4 293	14 011	9 739	10 886	40,6
Zgorzelecki	91 824	4 652	7 729	2 559	7 759	27 813	19 411	21 901	41,5
Złotoryjski	44 598	2 443	3 853	1 304	3 920	14 014	9 184	9 880	39,8
Celkem²⁾	560 391	28 534	47 036	15 976	46 364	169 954	115 899	136 628	41,5
Euroregion									
Celkem ERN	1 566 303	84 919	130 917	42 187	102 547		336 607	445 886	

Obrázek 2 – Další demografické ukazatele

Ukazatel	Německá část	Polská část	Česká část
Obyvatelé ve věku (%)			
0–17 let	15,0	16,3	18,6
18–64 let	58,2	67,7	63,2
65 a více let	26,8	16,0	18,3
Ukazatele na 1 000 obyvatel			
živě narození	7,8	8,2	10,7
zemřelí	14,5	11,3	10,4
přírůstek stěhováním ¹⁾	5,8	-1,3	-0,5
sňatky	4,5	4,8	4,6
byty ²⁾	561	373	407
Lékárny	127	198	101
na 1 obyvatele	4 459	2 830	4 348
Lůžka v nemocnicích	3 512	3 475	2 449
na 1 000 obyvatel	6,2		5,6
Počet lékařů³⁾	1 836	944	1 514
na 1 000 obyvatel	3,2	1,8	3,4
Knihovny⁴⁾	111	159	239
Kina⁵⁾	14	10	22
Divadla	3	2	9
Hromadná ubytovací zařízení⁶⁾	388	421	892
počet lůžek ⁷⁾	15 386	26 572	43 651

1) stěhování přes hranice okresů

2) CZ – zdroj: Sčítání lidu, domů a bytů 2011, obydlené byty

3) PL – podle hlavního místa pracoviště; bez obcí z okresů mimo Euroregion;

CZ – přepočtený počet, bez stomatologů

4) DE – zdroj: Sächsischen Landesfachstelle für Bibliotheken, Chemnitz

CZ – vč. poboček

5) CZ – zdroj: Filmová databáze - www.fdb.cz (kina),

Krajský úřad Libereckého kraje (divadla)

6) DE – ubytovací zařízení s nejméně 10 lůžky/místa, včetně kempů

PL – ubytovací zařízení s nejméně 10 lůžky/místa, včetně soukromých pokojů určených k pronájmu na farmách

CZ – hromadná ubytovací zařízení s minimálně 5 pokoji a zároveň 10 lůžky

7) DE – bez míst v kempech

Zdroj: www.czso.cz

Jelikož se jedná o geograficky velmi blízká území, je předpokladem homogenní sociální a kulturní prostředí. Stručný přehled na obrázku číslo 2.

V Polsku se klade větší důraz na tradice. náboženství a činnosti s ním spojené

Výraznější problém představují jazykové bariéry, jelikož každé území mluví jiným jazykem, proto subjekt, který chce působit v oblasti celého euroregionu, musí z tohoto pohledu zajistit překladatelské činnosti.

4.4 Technologické prostředí

„Z hlediska vnímání rozvoje technologického prostředí je klíčové, zda společnosti podnikající v zemi mají přístup k vyspělým výrobkům a vynálezům a zda jsou schopné je používat. Podle žebříčku Global Competitiveness Report se Česká republika umístila na 32. místě a sestoupila tak o 2 příčky ve srovnání s minulým rokem. Mezi výhody ČR v této oblasti WEF (světové ekonomické fórum) řadí především transfer technologií (15. místo). Nejhuře hodnocená je naopak dostupnost nejnovějších technologií (46. místo).

Energetická intenzita neboli spotřeba energií na vytvořenou produkci je v České republice 5. nejvyšší v EU a činí více než trojnásobek průměru EU-27. Vyšších hodnot dosahují pouze Rumunsko, Bulharsko, Litva a Estonsko. Postupně se ale energetická intenzita ČR snižuje.

V kvalitě technologického prostředí podle poslední zprávy WEF se na první příčku dostalo Švédsko, následované Lucemburskem a Nizozemskem. Z nových členských států EU se před ČR nacházejí pouze 2 země, a to Estonsko (24.) a Malta (29.). EU-27 jako celek si v oblasti technologického prostředí vede dobře. Moderní technologie jsou zde nejen rozšířené, ale ve vysoké míře i vyvíjené. Mezi hodnocené parametry patří především dostupnost nejmodernějších technologií, schopnost absorbovat a implementovat technologie na firemní úrovni, právní prostředí v oblasti ICT, investice do technologického prostředí, počet uživatelů mobilních telefonů, počet uživatelů internetu a osobních počítačů atd.

Vzhledem k úzké vazbě průmyslu (zvláště zpracovatelského) a technologií, resp. technologické náročnosti, je klíčové, nakolik mají společnosti v zemi přístup k vyspělým výrobkům a vynálezům a do jaké míry jsou schopné je využívat. Lze konstatovat, že příspěvek jednotlivých odvětví k obchodní bilanci se relativně zvětšuje v čase s rostoucí technologickou intenzitou odvětví. Např. v roce 2006 měla v ČR největší příspěvek skupina odvětví se středně vysokou technologickou náročností a v jejím rámci zejména automobilový průmysl. Tato situace je dána dominantní pozicí automobilového průmyslu v České republice, ale v dalších průmyslových sektorech je většinou česká pozice výrazně slabší, včetně nižší technologické náročnosti. Nepřímo je možné míru technologické náročnosti spojovat i s podílem výdajů na vývoj a výzkum vůči přidané hodnotě produkce. Vzhledem k mírnému zaostávání vlastního výzkumu a vývoje v České republice je pak ČR

nucena získávat pokročilé technologie jiným způsobem, což je spojeno i se zvýšenou finanční zátěží.

Co se týče veřejné správy, je specifickým prostředkem pro zvyšování efektivity veřejné správy podpora využívání informačních technologií v procesech veřejné správy a budování systému veřejné správy (e-governmentu). Z mezinárodního srovnání pro ČR přitom vyplývá, že služby e-governmentu jsou občany v ČR využívány v menší míře. Právě rozvoj e-governmentu bezprostředně ovlivňuje konkurenceschopnost ČR. Relativně slabá pozice ČR je ovlivněna nízkou dostupností internetu v domácnostech, ale i úrovní rozvoje IS/ICT v samotné veřejné správě.“ (Analýza konkurenceschopnosti České republiky. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=9>.)

4.5 SWOT analýza Euroregionu Nisa

Silné stránky:

- Dlouhodobá tradice průmyslové výroby (strojírenství, sklářství, textil – na ústupu).
- Příliv zahraničních investic, zejména do strojírenských oborů a automobilového průmyslu.
- Rozvíjející se perspektivní odvětví (např. nanotechnologie).
- Existence univerzit a soukromých vysokých škol; stávající struktura středních škol a vyšších odborných škol je potenciálně schopná kapacitně i kvalitativně uspokojit požadavky trhu na profesní přípravu pracovních sil (nesoulad mezi potřebami trhu práce a profesní strukturou absolventů je způsoben nezájmem o studium některých, zejména technických oborů).
- Nadprůměrný počet registrovaných podnikatelských subjektů
- Spolupráce s partnerskými regiony v mezinárodních projektech

Slabé stránky:

- Investice (zejména zahraniční) proudí do oborů s nízkou přidanou hodnotou, firmy zde nebudují výzkumné a vývojové kapacity, ale pouze transferují technologie (často morálně zastaralé) ze zahraničí.
- Nedokonalé marketingové strategie firem (pomalé reakce na aktuální potřeby zákazníka).
- Nepřehledná legislativa, nedořešená ochrana duševního a průmyslového vlastnictví, problematická a finančně náročná patentová ochrana v zahraničí, komunikační problémy (nedostatečná znalost cizích jazyků).
- Nejednotná legislativa díky právní nesubjektivitě euroregionu.

Příležitosti:

- Přijetí jednotné měny
- Zlepšení image regionu díky novým zahraničním přímým investicím.
- Všeobecně přijímané vnímání vědeckotechnického rozvoje a inovací jako základního hnacího motoru ekonomického a sociálního růstu.
- Dynamický rozvoj sektoru služeb (strategické služby, outsourcing služeb, ...); rozšiřující se možnosti transferu kvalitních technologií šetrných k životnímu prostředí s nižší surovinovou náročností a vyšší přidanou hodnotu.
- Navázání spolupráce se zahraničními partnery (univerzitami, V+V pracovišti, inovativními firmami...), přenos zkušeností ze zahraničí, možnost zapojení do mezinárodních programů.

Hrozby:

- Hospodářská recese v zemích EU s dopadem na automobilový průmysl jako nosné průmyslové odvětví.
- Politická nestabilita, uzavření hranic.
- Odchod zahraničních firem na nově rozvíjející se trhy po vyčerpání investičních pobídek; odliv kapitálu.

5. Tvorba marketingového plánu

V této kapitole jsou vylíčeny jednotlivé kroky k tvorbě marketingového plánu a jejich vysvětlení.

5.1 Marketingové plánování

Marketingové plánování představuje komplexní aktivitu zahrnující členy ze všech oddělení firmy, dotýkající se všech aspektů fungování firmy. Marketingové plánování je procesem plánovaného užití zdrojů za účelem dosažení marketingových cílů. Důležitost marketingového plánování vyplývá z prostředí, ve kterém jsou firmy nuceny působit, vyznačující se stále vyšší komplexností a nepřátelskostí. Možnost dosahování zisku je ovlivněna střety stovek vnitřních i vnějších faktorů. (McDonald, Wilson, 2012, s. 42)

Marketingové plánování může ve velké míře ovlivnit komerční úspěch firmy. Mezi hlavní efekty marketingového plánování v rámci firmy (Obrázek 3) se řadí : firma systematicky identifikuje příležitosti a hrozby; je připravena na změny; specifikuje udržitelné konkurenční výhody; klade důraz na zlepšení komunikace v managementu firmy; všechny úrovně managementu jsou zaangažovány v plánovacím procesu, rozdělování omezených zdrojů je realizováno se zvýšenou efektivitou, dochází ke sjednocení organizačního přístupu, firma je více tržně orientována. (McDonald, Wilson, 2012, s. 51)

Obrázek 3 - Cyklus marketingového plánování



Zdroj: Matula: Co je marketingové plánování.

V rámci marketingového plánování jsou systematicky a racionálně prosazovány tržní a firemní úkoly, které jsou odvozeny od základních firemních a marketingových cílů. Jedná se o podstatnou součást firemního plánování. Je rozlišováno marketingové plánování na strategické, taktické a operativní úrovni (Tomek, Vávrová, 1999).

5.1.1 Strategická část marketingového plánování

Pojem strategického plánování začíná být využíván od roku 1970. V roce 1980 začíná být strategické plánování využíváno v marketingu a dochází ke vzniku strategického marketingového plánování (tabulka 7). Strategické marketingové plánování je specifické tím, že jeho cíle korespondují s hlavními cíli firmy, kterými zpravidla jsou: maximalizace zisku, zvýšení tržní podílu, posílení pozice firmy vůči hlavním konkurentům ad. (Musil, 2007)

Obsahem strategického řízení dochází je určení pozice marketingu ve firmě, určení priority marketingového oddělení, kdy marketingového oddělení by mělo disponovat stejným postavením, jakým disponují ostatní firemní útvary ad. (McDonald, Wilson, 2012, s. 50)

V rámci strategického marketingového plánování dochází ke stanovení marketingových cílů. Za tímto účelem je realizována situační analýza, jsou stanoveny marketingové cíle a marketingové strategie, je provedena volba trhu. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 192)

Marketingová strategie představuje rozhodnutí vrcholového managementu firmy týkající se toho, jak, kdy a kde konkurovat. Provázáno je ve dvou směrech, jednak na firemní strategii definující strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, jednak na výkonový management

Strategický plán by měl zahrnovat časové období od tří do pěti let, po splnění této podmínky by měly být započaty práce týkající se jednorozního provozního marketingového plánu. Jednorozní plán by neměl být nikdy vypracováván jako první. (McDonald, Wilson, 2012, s. 50)

Tabulka 8 - Matice strategie/taktiky

		Strategie	
		Neefektivní	Efektivní
Taktika	Účinná	Zemře rychle	Prosperuje
	Neúčinná	Zemře pomalu	Přežije

Zdroj: McDonald, Wilson, 2012

Potřeba strategického marketingového plánování byla uznána mnoha společnostmi, a to uznáním potřeby přístupu lépe strukturovaného k plánování marketingu firmy; tyto firmy zvolily standardizované a formalizované procedury, které však ve velmi málo případech přinášejí reálné benefity.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že pro zajištění efektivity strategického marketingového plánování je nezbytné jeho prosazení generálním ředitelem. Časová náročnost úspěšného představení efektivního systému strategického marketingového plánování činí tři roky. Mezi

základní překážky v implementaci marketingového plánování se řadí (McDonald, Wilson, 2012, s. 69):

- nízká podpora vedení firmy
- nedostatečný plán strategického plánování
- nedostatek manažerské podpory v důsledku následujících příčin či jejich kombinací: nepřátelství, neadekvátní organizační struktura, nedostatek informací, nedostatek dovedností, nedostatek zdrojů,
- nejasně vytýčené termíny pro plánování,
- nadmíra čísel místo stanovení cílů a strategií,
- nadmíra detailů, přílišný pohled dopředu,
- každoroční rituál,
- oddělení strategického a provozního plánování, které vede k rozdílu mezi krátkodobými provozními aktivitami a dlouhodobými cíli firmy,
- nelhání v procesu integrace marketingového plánování do celkového plánu firmy,
- delegování procesu plánování projektantovi.

5.1.2 Taktická část marketingového plánování

V rámci taktického marketingového plánování dochází k **sestavení marketingového plánu**; jsou stanoveny a rozděleny úkoly; je stanoven rozpočet; provedena alokace zdrojů; jsou rozděleny zodpovědnosti; jsou nastaveny kontrolní mechanismy a je stanoven marketingový plán. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 192)

5.1.3 Operativní část marketingového plánování

V rámci operativního marketingového plánování dochází k sestavení operativního plánu; jsou prosazovány marketingové a podnikové úkoly; je realizován prodej; je sestaven marketingový mix. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 192)

5.2 Marketingový plán

Marketingový plán je písemným dokumentem, který zachycuje výsledky marketingového plánování. Cílem tohoto nástroje je zlepšení obchodních výsledků firmy. Je sestavován firmami bez ohledu na jejich velikost, přičemž struktura plánu a obsah jsou odlišné podle konkrétních podmínek každé firmy. Obsahem marketingového plánu by měly být klíčové závěry, současná marketingová situace, definice příležitostí, hrozeb, cílů a problémů, stanovení marketingových strategií, programu činnosti, rozpočtu a kontrolních mechanismů. Marketingový plán by měl být jasný, výstižný, měl by zahrnovat klíčové informace, neměl by být příliš stručný, ani výstižný, aktivity v plánu uvedené by měly být uskutečnitelné. (Blažková, 2007, s. 189)

Marketingový plán by měl sestávat ze tří částí, a to: (Kotler, Keller, 2007, s. 98):

- stručné shrnutí a obsah,
- situační analýza,
- marketingová strategie,
- finanční plánování,
- kontrola plnění.

V úvodu marketingového plánu by měl být stručný souhrn hlavních cílů a doporučení. Cílem souhrnu je umožnit managementu firmy rychle pochopit cíl marketingového plánu. Po souhrnu a obsahu by měly následovat operační detaily a podpůrné argumenty.

Obsahem situační analýzy je prezentace závažných údajů v oblasti tržeb, nákladů, trhu, konkurence a různých sil nacházejících se v makroprostředí. Dále zde mohou být přidány doplňující informace. Všechny údaje představují podklad pro provedení SWOT analýzy.

V rámci marketingových strategií by měly být výrobkovým manažerem definovány: poslání, marketingové aktivity a finanční cíle. Dále by měly být definovány skupiny a potřeby, které by měly tržní nabídky uspokojit. Následně by měl být stanoven manažerem positioning výrokové řady vedoucí k dosažení stanovených cílů. Obsahem marketingové strategie by měly být strategie značková a zákaznická, které by měly být používány.

V rámci finančního plánování by měly být prognózovány obrat a výdaje a měla by být analyzována ziskovost. Na příjmové straně by měl finanční plán zobrazovat předpokládaný objem tržeb dle měsíců a kategorií výrobků. Na výdajové straně finančního plánu měly být vyčísleny: předpokládané výdaje na marketing dle kategorií. Analýzou ziskovosti by mělo být vypočteno, kolik kusů je potřebných pro pokrytí měsíčních fixních výdajů a výše průměrných nákladů na výrobek.

Obsahem poslední části marketingového plánu je kontrola plnění tohoto plánu a monitorování plnění plánu a potřeby případných úprav. Cíle a rozpočet jsou zpravidla vyjadřovány na měsíce či čtvrtletí. Dále mohou být zpracovány plány pro případy nepředvídaných událostí. (Kotler, Keller, 2007, s. 99)

Kotler a Keller (2007, s. 97) definuje marketingový plán jako dokument shrnující všechny informace, které se marketér dozvěděl o trhu, ukazující, jakým způsobem firma plánuje dosáhnout svých tržních cílů; většinou bývá tvořen na období jednoho roku. Rozsah plánu činí od 5 do 50 stránek. Trendem marketingových plánů je stále větší orientace na zákazníky a konkurenty, ve srovnání s minulostí jsou lépe zdůvodněné a více realistické. (Kotler, Keller, 2007, s. 98)

5.3 Kroky při tvorbě marketingového plánu

Předpokladem pro provedení marketingového plánu je realizace analýzy současné situace firmy,

5.3.1 Analýza současné marketingové situace

Do fáze zhodnocení situace se řadí realizace marketingového auditu, získání přehledu o trhu (situační analýza), realizace SWOT analýzy.

Podle McDonalda a Wilsona (2012, s. 535) jsou ve fázi zhodnocení situace realizovány následující prvky marketingové teorie:

- marketingový audit,
- průzkum trhu,
- průzkum tržní segmentace,
- diferenční analýza,
- analýza životního cyklu produktu,
- šíření inovací,
- Ansoffova matice,
- prognózování.

Důležitost marketingového auditu vyplývá z nutnosti zajistit spolehlivé informace, které budou představovat základnu marketingového plánu. Marketingový audit tedy představuje prostředek pro organizování informací nezbytných pro marketingové plánování. (McDonald, Wilson, 2012, s. 61)

Současná marketingová situace je zjištěna prostřednictvím marketingového auditu, jehož cílem je připravit podklady v oblastech trhu, produktu, konkurence a distribuce. Definice silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je provedena prostřednictvím SWOT analýzy. Cíle společnosti jsou stanovovány v oblastech tržeb, podílu na trhu, zisku, identifikace problémů, které budou mít vliv na dosažení cílů. Cílem marketingové strategie je předložení širokého marketingového přístupu, který bude využit za účelem dosažení cílů

plánu. Účelem programů činnosti je určit, co bude realizováno, kdo to bude realizovat, kdy budou aktivity realizovány vč. vymezení finanční náročnosti. Rozpočty obsahují předpokládaný výkaz zisků a ztrát vypočtený na základě předpokládaných finančních výsledků plánu. Cílem kontrolních mechanismů je zajistit sledování postupu plnění plánu.

Marketingový audit představuje systematické posouzení všech externích i interních faktorů, které měly vliv na obchodní výkon firmy ve stanoveném období. Tyto faktory jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9 - Externí a interní marketingový audit

Externí audit	Interní audit
Prostředí působící na firmu: ekonomické, politické, kulturní, právní, sociální, fiskální, technologické	Audit vlastní firmy, výše prodejů (celkem, z geografického hlediska, dle typu odvětví, dle zákazníka, dle produktu)
Celkový trh: trendy, velikost Atributy trhu: specifika v oblasti produktů, cen, distribučních kanálů, zákazníků, komunikačních technik, praktik odvětví	Náklady, marže Možnosti marketingového mixu: cena, distribuce, propagace ad. Marketingový výzkum
Konkurence v oblastech: identifikace hlavních konkurentů, velikosti konkurence, podílu firmy na trhu, politiky distribuce, marketingových metod, rozsahu diverzifikace, personální aspekty ad.	

Zdroj: McDonald, Wilson, 2012, s. 63

Podstatou marketingové situační analýzy je identifikování, analýza a hodnocení všech faktorů, o kterých se lze domnívat, že budou ovlivňovat konečnou volbu cílů a strategií firmy. Tuto analýzu lze nahradit marketingovým auditem či diagnostikou.

Situační analýza představuje všeobecnou metodu, prostřednictvím které jsou zkoumány jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí, ve kterém firma působí či které mají na firmu vliv, dále je zkoumáno vnitřní prostředí firmy, schopnost tvorby, vývoje, inovace, produkce, prodeje (Jakubíková, 2005).

5.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum systematicky a objektivně hledá a analyzuje informace, které jsou relevantní k identifikaci a řešení jakéhokoliv problémů v oblasti marketingu (Albaum, Smith, 2005 in Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13).

Podle Svobodové představuje marketingový výzkum cílevědomý proces směřující k získání určitých konkrétních informací, které nemohou být opatřeny jinak. Mezi hlavní charakteristiky marketingového výzkumu se řadí jedinečnost vysoká vypovídací schopnost, aktuálnost zjištěných informací. S marketingovým výzkumem se současně pojí vysoká finanční náročnost získání informací, vysoká náročnost kladená na kvalifikaci pracovníků, vysoká časová náročnost a vysoká náročnost na použité metody. Marketingový výzkum je realizován s využitím vědeckých postupů a aplikací, např. statistických, sociologických, psychologických, etnografických ad. metod. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13-14)

Důležitost marketingového výzkumu vyplývá z potřebnosti informací pro realizaci správných rozhodnutí ze strany manažerů. Informace jsou ze strany manažerů požadovány v optimálním množství, kvalitě a ve stanoveném čase. Často se však stává, že získané informace nejsou využity, a to z následujících důvodů: až čtyřměsíční zpoždění klíčových dat, náročnost získání informací, nedostatky v datech majících sloužit jako podklad pro rozhodování ad. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13-14)

5.5 Analýza současné marketingové politiky firmy LIGLASS a.s.

Podle Juráškové, Hornáka a kol. (2012, s. 129) marketingovou politiku ovlivňuje rostoucí moc distributorů, značná intenzita mezinárodní konkurence, rostoucí vliv dodavatelů, akcionáři, manažeři, podnikatelské svazy, odbory, vláda apod. Ke vzniku konkurenčního boje tak ve stále rostoucí míře dochází mezi celými sítěmi a vítězi se stávají ty subjekty, které jsou schopny vybudovat silné a hodnotné vzájemné vztahy. Projevem budování silných a hodnotných vztahů je tvorba hodnoty nabídky firmy. Tradiční marketingové strategie si kladly za cíl získání co nejvyššího podílu na trhu, vztahový marketing si klade za cíl udržení stávajících zákazníků. Je přitom vycházeno ze skutečnosti, že udržení stávajících zákazníků je méně nákladné než získání zákazníků nových.

Jak již bylo zmíněno, firma nemá žádný dlouhodobý marketingový plán, podle kterého by mohla plánovat a kontrolovat své marketingové aktivity.

LIGLASS a.s. využívá spíše jednorázové marketingové akce jako módní přehlídky např. 2014 – Sychrov, či účast na festivalu módy a módních doplňků na Novoměstské radnici v Praze – listopad 2015.

O těchto akcích firma informuje pouze jako příspěvky s několika málo fotografiemi na stránce své skupiny na sociální síti Facebook.com. Na oficiálních stránkách podniku tyto informace chybí. Povědomí o této skupině není příliš vysoké. Aktivity ze strany správce skupiny jsou spíše sporadické, vážou se jen k výše uvedeným situacím jako módní přehlídka či jiné akci. Celkový počet členů, který tuto skupinu sleduje, je 348.

LIGLASS a.s. se dostal znovu do povědomí začátkem navázání spolupráce s panem Janem Saudkem. Toto nezvyklé spojení – pan Saudek je známý svými fotografiemi a také malířstvím – se setkalo s kladnou reakcí, vyšlo o něm několik článků v lokálních tiskových médiích (např. Jablonecký deník), na serverech zabývajících se módou a stylem (např. Herstyle.cz, tyden.cz) a také např. v MLADÉ FRONTĚ DNES.

Tyto deníky či servery ale také zveřejnily problémy s financováním a úhradou svých závazků k věřitelům, což z celkového, nejen marketingového, hlediska vzbudilo velice, leč oprávněně, negativní dojem společnosti.

5.6 Situační analýza

Obsahem situační analýzy je rozbor aktuální marketingové situace; skládá se z analýzy vnějšího prostředí (makroprostředí, mikroprostředí) a z analýzy vnitřního prostředí firmy. Analýzou jsou vyhodnocovány faktory ovlivňující pozici hodnocené firmy. Výstupem marketingové situační analýzy je tzv. SWOT analýza. Marketingové cíle jsou stanovovány na základě výsledků situační analýzy a SWOT analýzy firmy. (Zamazalová a kol., 2010, s. 26)

5.6.1 Vnější okolí podniku

V této kapitole jsou uvedeny faktory, které jsou pro firmu důležité.

Hrubý domácí produkt ČR – Významným faktorem ovlivňujícím správné sestavení a nastavení marketingového planu spadajícího do oblasti obecného okolí podniku, je makroekonomické prostředí ČR. Důležitým makroekonomickým ukazatelem je ekonomický růst ČR v posledních letech. Hrubý domácí produkt se v 1. čtvrtletí meziročně zvýšil o 2,5 %, tj. o půl procentního bodu více než předpokládal předběžný odhad.

Podle zpřesněného odhadu vzrostl hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost v 1. čtvrtletí meziročně o 2,5 % a v mezičtvrtletním srovnání o 0,4 %.

Průměrná mzda v ČR - průměrná mzda v České republice ve třetím čtvrtletí meziročně vzrostla o 1 170 korun na 27 220 Kč, tedy o 4,5 procenta. Reálně, po odečtení inflace se lidem výdělek zvýšil o čtyři procenta.

Solidní nárůst mezd zaznamenala celá ekonomika s výjimkou těžebního průmyslu procházejícího silným útlumem. Obecně ale platí, že dvě třetiny zaměstnanců na průměrnou

mzdu nedosáhnou. Medián mezd, tedy prostřední hodnota, činil ve sledovaném období 23 527 korun a proti loňskému třetímu čtvrtletí byl vyšší o 5,1 procenta.

U mužů dosáhl 25 720 Kč, u žen byl o 4 759 korun nižší. Medián představuje číslo, kdy polovina hodnot mezd je vyšší než tento údaj, a druhá polovina zase nižší.

Průměrná mzda v jednotlivých krajích (v korunách českých):

Jihočeský kraj - 24 562, Plzeňský kraj - 26 334, Karlovarský kraj - 23 400, Ústecký kraj - 24 917, Středočeský kraj - 27 048, Liberecký kraj - 25 410, Královéhradecký kraj - 24 758, Pardubický kraj - 24 490, Praha - 34 512, Kraj Vysočina - 25 004, Jihomoravský kraj - 26 413, Zlínský kraj - 24 087, Moravskoslezský kraj - 24 908, Olomoucký kraj - 24 523.

Měnový kurz – tento faktor je pro situaci vstupu na zahraniční trhy klíčový. Díky intervencím České národní banky se kurz české koruny vůči euru držel na stabilní hodnotě 27 korun za euro. Po ukončení intervencí došlo k lehkému posílení české korun přibližně na hodnotu 26,52 za jedno euro. Polský zlotý se pohybuje okolo hranice 6,50 korun za jeden zlotý.

Legislativa a životní prostředí

Podle Směrnice Integrované prevence a omezování znečištění (IPPC) 96/61/EC, změněné Směrnicí 2003/35/EC a stávající legislativy České republiky se sledují ve sklářském průmyslu emise:

- Tuhé znečišťující látky (TZL)
- Oxidy dusíku (NOX)
- Oxidy síry (SOX)
- Chlorovodík (HCl)
- Fluorovodík (HF)
- Oxid uhelnatý (CO)
- Kovů 2 (As, Se, Co, Cr, Ni, Cd)
- Kovů 3 (Pb, Sb, Cu, Mn, V, Sn)

Emise CO₂ - směrnici 2003/87/EC ustavující schéma pro obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů jsou emise CO₂ nejen sledovány, ale prostřednictvím mechanismu obchodování s povolenkami regulovány. V České republice se systém obchodování s emisemi týká 15 provozovatelů s 19 zařízeními (jedná se o tavicí agregáty s kapacitou nad 20 t skloviny za den).

Zákazníci – firma LIGLASS a.s. se firma osobně příliš nesetkává. Většina obchodů je prováděna přes obchodní partnery. Výjimku tvoří prodejna přímo v objektu firmy LIGLASS a.s. v Líšném, číslo popisné 6. Firma své výrobky prodává obchodním partnerům, kteří zprostředkovávají obchodní služby s konečnými zákazníky. Hlavními partnery v této činnosti jsou společnosti Back Black, Miss Bijoux, Blue Praha a EGO Váš styl s.r.o..

Strukturu **dodavatelů** firma LIGLASS a.s. nedala k dispozici z interních důvodů.

Konkurence – firma LIGLASS a.s. ve vysoce konkurenčním prostředí. Na trhu se skleněnými šperky se pohybují subjekty od individuálních živnostníků až po nadnárodní firmy.

Preciosa a.s. - Firma preciosa a.s. se věnuje velice širokému portfoliu výrobků. Tato celosvětově známá firma proslula svými křišťálovými lustry. Nezahálí ale také v oblasti skleněných šperků. V tomto oboru má taktéž celosvětovou pověst. Působí ve 148 zemích a velký úspěch zaznamenala její kolekce šperků na módní přehlídce v Miláně.

Pro firmu LIGLASS a.s. je složité konkurovat takovéto velké firmě s vysokým tržním podílem.

Swarovski a.s. – dalším velkým hráčem je firma Swarovski. Tato firma je celosvětově známá a její globální tržní podíl na trhu se skleněnými šperky a výrobky je silný. Společnost Swarovski se vyvinula v nadnárodní společnost o několika divizích. V současnosti společnost zaměstnává sama nebo prostřednictvím svých dceřiných společností více než 25.000 lidí ve 40 zemích světa, mezi něž patří i Česká republika. Pobočka firmy Swarovski je v Jablonci nad Nisou.

Za přímého konkurenta, jak geograficky, tak velikostně, může být považována firma **Drda Glass**. Nedisponuje ale tak širokým sortimentem a její jméno není na trhu se šperky tolik známé.

Dalšími konkurenty z geografického hlediska jsou:

BURSA - ruční sklářská výroba, Mija Beads, Skleněné kameny s.r.o., AAC s.r.o., Lampglas s.r.o..

5.6.2 Vnitřní prostředí firmy

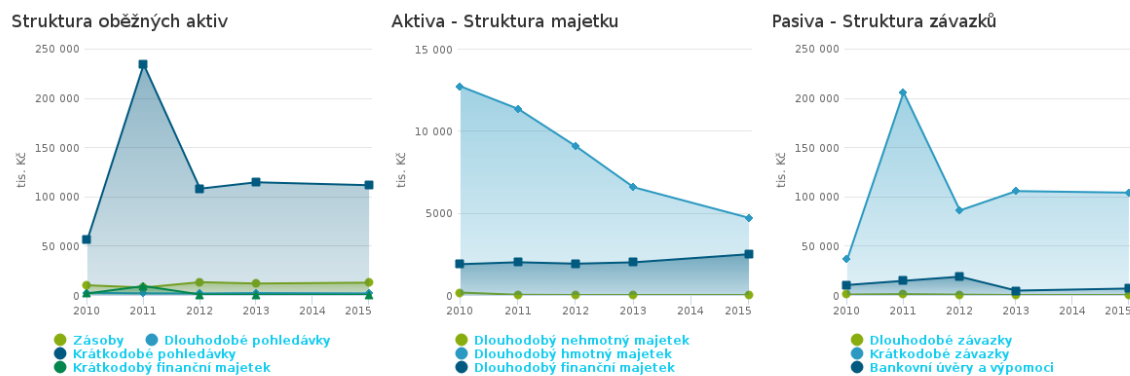
Lidský kapitál – absolutní většina firem by nedokázala existovat bez jakéhokoliv lidského kapitálu. Firma v současné době zaměstnává 17 zaměstnanců, kteří jsou specialisté na danou práci, ať už se týká ruční výroby skleněných perlí a šperků až po složité chemicko-technologické operace při zušlechťování povrchů.

O personální oddělení se stará jeden člověk, který spolu s vedením firmy řeší situace týkající se najímání pracovníků, jejich motivací a jejich případné propuštění.

Finanční a rozpočtové ukazatele – obrat firmy činil v roce 2015 10 118 000 Kč, což je více než dvakrát méně než v roce 2013, ve kterém obrat činil 22 460 000 Kč. Nejvyššího obrat firma dosáhla v roce 2010, a to 540 854 000 Kč.

Firma se od roku 2012 nachází ve ztrátě, v roce 2015 činila 3 708 000 Kč. Další ukazatele na grafu 3. Analýzu likvidity pak v tabulce 8.

Graf 3– Struktura oběžných aktiv, majetku a závazků



Zdroj: www.merk.cz

Tabulka 10 – Ukazatele likvidity

Indikátor	2010	2011	2012	2013	2015
Likvidita 3. stupně - celková	1,504	1,194 ▼	1,361 ▲	1,168 ▼	1,139 ▼
Likvidita 2. stupně - běžná	1,242	1,151 ▼	1,200 ▲	1,044 ▼	1,011 ▼
Likvidita 1. stupně - pohotová	0,033	0,043 ▲	0,005 ▼	0,003 ▼	0,002 ▼
Pracovní kapitál	21 094 tis. Kč	38 123 tis. Kč ▲	31 018 tis. Kč ▼	16 527 tis. Kč ▼	13 746 tis. Kč ▼

Zdroj: www.merk.cz

Z těchto údajů je jasné, že se firma potýká s finančními potížemi, což vedlo již ke zmíněnému insolvenčnímu řízení, které na sebe firma sama podala.

5.7 Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza)

Cílem SWOT analýzy je identifikace, do jaké míry jsou současná strategie firmy, silná a slabá místa firmy schopna vyrovnat se se změnami nastávajícími v okolním prostředí.

SWOT analýza (tabulka 11) obsahuje analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí firmy. V rámci analýzy makroprostředí jsou analyzovány faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Analýza mikroprostředí zahrnuje analýzu zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence, veřejnosti. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou analyzovány firemní cíle, systémy, procedury, zdroje, materiální prostředí firmy, kultura firmy, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Tabulka 11 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Slouží k zaznamenávání faktů, ze kterých vyplývají přínosy jak pro zákazníky, tak pro analyzovanou firmu.	Slouží k zaznamenávání věcí, které nejsou firmou vykonávány dobře či věcí, které konkurenční firmy vykonávají lépe.
Příležitosti	Hrozby
Zde jsou zaznamenávány skutečnosti s potenciálem zvýšení poptávky či lepšího uspokojení potřeb zákazníků a přinesení úspěchu firmě.	Zde jsou zaznamenávány skutečnosti, trendy, události, ze kterých vyplývá riziko snížení poptávky či zapříčinění nespokojenosti zákazníků.

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103

Pro určování silných a slabých stránek firmy jsou využívány vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy. Výchozí základnou využívanou při hodnocení silných a slabých stránek může být využita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P (produkt, cena a kontraktační podmínky, distribuce, marketingová komunikace) či podle dílčích znaků. Jednotlivá kritéria, která jsou vybrána s využitím různých výzkumných

technik (např. diskuze, dotazování apod.), jsou hodnoceny body od 1 do 5, kritéria jsou dále vyhodnocována prostřednictvím škálování. Obvykle je využívána škála od -10 do +10 (0 znamená, že kritérium nepředstavuje ani silnou, ani slabou stránku). Silné a slabé stránky jsou poměřovány se schopnostmi firmy v oblasti vývoje, výroby výrobků, financování podnikatelských záměrů a se schopnostmi managementu firmy. (Jakubíková, 2008, s. 103)

SWOT analýza je využívána v rámci koncipování strategií. Její nevýhoda spočívá v přílišné statickosti a velké subjektivitě. Ačkoliv se jedná o oblíbený nástroj, její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nikterak podstatný. (Jakubíková, 2008, s. 104)

5.7.1 SWOT analýza firmy LIGLASS a.s.

Silné stránky (strengths):

- Kvalita výrobků díky vysoké kvalifikaci zaměstnanců
- Dlouhodobá historie firmy v odvětví
- Dobrá distribuční síť v ČR
- Vlastní e-shop
- Navázání spolupráce s Janem Saudkem
- Znalost domácího trhu
- Dobré vztahy s distributory
- Známost českých skleněných výrobků po celém světě

Slabé stránky (weaknesses):

- Finanční nestabilita
- Zastaralé webové stránky i e-shop
- Nedostatečné marketingové aktivity
- Absence marketingového plánování
- Málo pravidelných zákazníků
- Zastaralé výrobní technologie
- Absence nabídkového katalogu

Příležitosti (opportunities):

- Vstup na zahraniční trhy
- Ekonomický růst ČR
- Fixní úroveň kurzu české koruny vůči euru
- Možnost získání dotací
- Klesající zadluženost

Hrozby (threats):

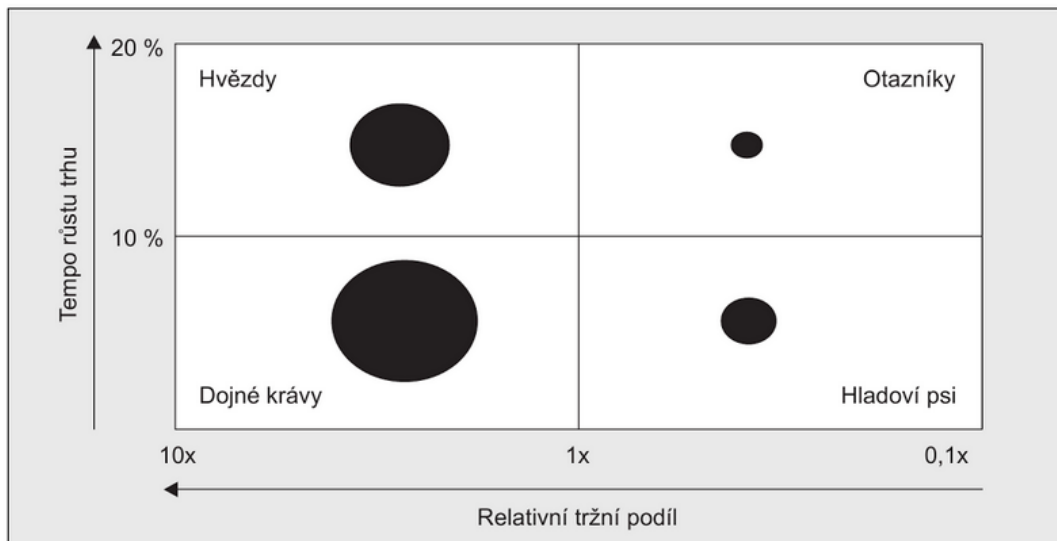
- Silná pozice konkurentů
- Konkurz firmy při nedostatečném plnění svých závazků
- Nezájem o výrobky na zahraničních trzích
- Nedostatečná prezentace firmy jak u veřejnosti, tak u zákazníků
- Odliv zákazníků
- Negativní jméno firmy díky finanční nestabilitě

5.8 Matice BCG

Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group) vznikla z myšlenky, že výše hotových finančních prostředků, které byly vytvořeny jednotlivými podnikatelskými jednotkami, je velmi těsně odvislá od tempa růstu trhu a relativního podílu na trhu – tyto faktory jsou považovány za faktory strategické úspěšnosti.

Na vertikální ose je zaznamenáván skutečný (či potenciální) růst trhu v určitém období, na horizontální ose je zaznamenáván relativní tržní podíl firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví, případně ke třem nejsilnějším konkurentům (obrázek 4). Relativní tržní podíl vyjadřuje především konkurenceschopnost firmy konkurovat na trzích. (Jakubíková, 2008, s. 106)

Obrázek 4 - BCG matice



Zdroj: Keller: Marketing Management.

5.9 Cíle a hlavní úlohy

Proces formulace cílů na plánovací období následuje po kroku sestavení SWOT analýzy. Termínem cíle je označován popis specifických úkolů, s ohledem na čas nezbytný pro naplnění cíle a kvantifikaci cíle. Nezbytnou podmínkou pro fungující systém řízení podle cílů je formulace cílů s využitím následujících kritérií (Kotler, Keller, 2007, s. 92):

- hierarchické uspořádání, od nejdůležitějšího k nejméně důležitému,
- kvantitativní určení cílů (je-li to možné),
- realističnost cílů,
- konzistentnost.

Marketingové cíle kvantifikují produkty firmy a trhy, na kterých jsou produkty prodávány (McDonald, Wilson (2012, s. 224)). Jsou specifické tím, že jsou platné pouze pro produkty a služby. Podle McDonalda a Wilsona (2012, s. 65) jsou marketingové cíle stanovovány pro jednu či více z následujících věcí:

- existující produkt určený pro existující trh,
- nový produkt vytvořený pro existující trh,
- existující produkt určený pro nový trh,
- nový produkt vytvořený pro nový trh.

Cíle by měly být kvantifikovatelné, vyjádřeny mohou být následujícími způsoby: objem prodeje, hodnota prodeje, podíl na trhu, zisk, procentuální penetrace prodejen.

Při určování cílů by mělo být postupováno od širšího ke konkrétnímu, tzn. že nejdříve by měla být určeno poslání firmy, ze kterého by vyplynuly široké firemní cíle. Převedením těchto cílů do klíčových oblastí, které jsou pro firmu strategické z hlediska úspěšnosti. Za účelem dosažení širokých cílů by měly být specifikovány podcíle. (McDonald, Wilson, 2012, s. 224)

V rámci procesu stanovování marketingových cílů představuje nejdůležitější startovní bod SWOT analýza týkající se každého produktu důležitého pro trh. Marketingové cíle jsou pojímány jako závazky kvantitativního charakteru, jsou obvykle určovány buď standardy výkonu stanovenými za určitou dobu či podmínkami, které mají být dosaženy do stanoveného období. Jednotkou výkonnostních standardů bývají obvykle objem prodeje/hodnoty a rozličná měření ziskovosti. Požadované podmínky jsou obvykle určovány procentuálním vyjádřením podílu na trhu apod. (McDonald, Wilson, 2012, s. 227)

Hlavním cílem firmy LIGLASS a.s. je finanční stabilita, resp. vytvářet znovu zisk a eliminovat tak možnost zániku společnosti.

Marketingové cíle firmy LIGLASS a.s. pro roky 2017/2018:

- Proniknout na zahraniční trh v Euroregionu Nisa.
- Zvýšit tržby o 15%.
- Vytvořit nabídkový katalog.
- Nalezení zahraničních obchodních partnerů, alespoň 5 pro Německo a stejný počet pro Polsko, kteří by pro firmu zprostředkovali prodej (stejně jako situace v České republice).
- Upgradovat firemní webové stránky a e-shop, jejich následné přeložení do německého a polského jazyka.

5.10 Marketingová strategie

Marketingové cíle a strategie jsou v rámci marketingového plánování klíčové. S cíli a strategiemi se lze setkat na všech úrovních marketingu (např. reklamní cíle, cenové strategie apod.).

Marketingové strategie představují prostředky k dosažení marketingových cílů a všeobecně se týkají čtyř P (McDonald, Wilson, 2012, s. 65):

- produkt
- cena
- místo
- propagace.

Firma volí marketingové strategie tak, aby dosáhla stanovených marketingových cílů. Marketingové strategie určují, trhy a segmenty trhu, na které se má firma zaměřit, jaké strategie v oblasti marketingového mixu mají být ve vztahu k vybraným segmentům trhu a na podporu pozice produktu značky na trhu vytvořeny.

Marketingové strategie ukazující cestu k naplnění marketingových cílů sestávají z následujících fází (Zamazalová, 2010, s. 27):

- volba cílových trhů,
- volba žádoucí pozice ve vnímání zákazníků cílového segmentu (tzv. positioning),
- volba marketingových nástrojů k dosažení žádoucího účinku.

Kotler a Keller (2013, s. 94) do marketingové strategie zařazují následující body:

- formulace poslání firmy,
- stanovení marketingových cílů,
- vyčíslení finančních cílů,
- stanovení cílových trhů,
- positioning,
- strategie,
- marketingový program (v oblasti cen, distribuce, reklamy a podpory prodeje a služeb zákazníkům).

5.11 Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie 5C přináší rychlý přehled důležitých předpokladů, které musí být firmě známy, pro tvorbu efektivní marketingové strategie (Jakubíková, 2008, s. 137):

- potřeby zákazníků (customer needs); zde firma hledá odpověď na otázku: „Na uspokojení kterých potřeb a kterých zákazníků se firma zaměří?“
- schopnosti a kompetence firmy (company skills); firma si pokládá otázku, jaké specifické schopnosti a dovednosti jsou potřebné pro uspokojení potřeb cílových zákazníků?
- konkurence (competition); firma hledá odpověď na otázku, s kým soutěží o uspokojení zákaznických potřeb,
- spolupracovníci (collaborators); zde se firma snaží zjistit, koho má oslovit, aby firmě pomohl,

- kontext (kontext); firma zjišťuje, jaké faktory (kulturní, technologické, právní apod.) činnost firmy limitují.

Obsahem marketingové strategie je stanovení cílů marketingové politiky na delší období, stanovení zájmových segmentů trhu a cílových skupin, výběr opatření k realizaci marketingové strategie (Tomek, Vávrová, 1999, s. 68 in Jakubíková, 2008, s. 137)

Obvyklé dělení marketingových strategií je na:

- marketingové strategie zaměřené na trh,
- marketingové strategie zaměřené na konkurenci.

Ansoffova matice představuje strategie zaměřenou na trh. Strategie, které jsou v Ansoffově matici obsaženy, jsou strategiemi růstovými.

Tabulka 12 - Ansoffova matice

Produkty ↓	Trhy →	Stávající	Nové
Stávající		tržní penetrace	rozvoj trhu
Nové		rozvoj produktu	diverzifikace

Zdroj: Jakubíková: Strategický marketing.

5.11.1 Marketingové strategie zaměřené na trh

Pro firmu je nejvhodnější strategií strategie rozvoje trhu. Což tedy znamená vstup na nové trhy se stávajícím portfoliem výrobků za vyšší podpory marketingových nástrojů. Na nové potencionální zákazníky bude firma působit svým původem, dlouhodobou historií a kvalitní ruční výrobou.

5.11.2 Marketingové strategie zaměřené na konkurenci

Jenom složitě by mohla společnost LIGLASS a.s. bojovat přímo se svými konkurenty jako výše zmíněné společnosti Preciosa a Swarovski. Svou konkurenční výhodu může firma identifikovat v sérii šperků navržené panem Janem Saudkem. Má také dobře navržené cenové portfolio, takže vychází vstříc širšímu segmentu zákazníků. V oblasti stavebnictví

zase firma spolupracovala s panem Janem Kaplickým a technologie pro výrobu těchto produktů je poměrně unikátní a nákladná, takže v tomto směru má firma konkurenční výhodu.

5.12 Segmentace trhu

Definování a segmentace trhu představuje jádro formalizovaného marketingu. Za otce tržní segmentace je považován Windell Smith, který v roce 1956 navrhl segmentaci trhu jako alternativu k diferenciaci produktu. Tématem segmentace se odborná veřejnost začala ve větší míře zajímat v roce 2009, kdy tomuto tématu bylo věnováno celé vydání časopisu *Journal of Marketing Management*. Většina prací v oblasti segmentace se věnovala problematice hledání vhodného základu pro segmentaci produktu. Většina prací však byla zaměřena na segment rychloobrátkového zboží, spíše než na trhu B2B. (McDonald, Wilson (2012, s. 116). Podle Willsona a kol. (2002) většina projektů v oblasti CRM byla neúspěšná z důvodu nedostatečné segmentace. Podle Rigbyho (2002) pokus o implementaci CRM bez toho, že by byla realizována segmentace je totožný se stavbou domu bez technických opatření či plánu architekta.

Segmentace trhu představuje rozdělení trhu do různých skupin stejnorodých zákazníků, kteří jsou charakterističtí podobnými potřebami a spotřebitelským chováním a vyžadujících proto podobné marketingové mixy. Určení plánu segmentace trhu představuje kompromis mezi náklady a přínosy. Čím je segmentace trhu pečlivější, tím vyšší existuje pravděpodobnost, že firma bude schopna zavést marketingové programy odpovídající potřebám zákazníků v každém z daných segmentů. Důležité je však najít kompromis mezi výhodou lepších reakcí spotřebitelů na marketingový program připravený na míru a mezi vyššími náklady v důsledku nízké standardizace. (Keller, 2007, s. 149)

Marketingová strategie sestává ze tří nezávislých částí (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 66):

- segmentace trhů na skupiny, které mohou být obslouženy,
- způsoby rozvoje výhodných vztahů se zákazníky,
- strategie ve vztahu ke konkurenci.

5.12.1 Segmentace trhu LIGLASS a.s.

Společnost LIGLASS a.s. pokrývá geograficky oblast celé České republiky díky síti prodejen svých obchodních partnerů. Konkrétně sedm prodejen v Praze, tři v Olomouci, dvě v Brně a po jedné v Ostravě, v Telči, ve Františkových lázních, v Mariánských lázních, v Karlových Varech, v Českých Budějovicích, v Liberci, Mladé Boleslavi, v Klatovech, v Třebíči, v Otrokovicích, ve Vrchlabí, v Poděbradech, v Benešově a svou vlastní prodejnu v Železném Brodu. Potencionální zákazníci si tak mohou šperky prohlédnout na vlastní oči a následně provést koupi.

Podobné geografické prostředí by bylo dobré dosáhnout v celém Euroregionu Nisa.

Cílovou skupinou, kterou chceme zaujmout, jsou ženy. Díky cenové a produktové politice není nutné tuto skupinu dále rozdělovat, variabilita produktů je dostatečná. Šperky se pohybují v hodnotách od několika desítek korun až po několik tisíc.

V oblasti skleněného designu je cílová skupina úzká. Zde je cílem oslovit architektky a bytové návrháře.

5.13 Prováděcí plán

Sestavení prováděcí plánu je pro management firmy posledním krokem realizace marketingového plánu z hlediska marketingu. V rámci prováděcího plánu je sestavován marketingový plán, je stanovován rozpočet a následný kontrolní systém.

Prováděcí plán je samotným jádrem marketingového plánu. Kombinace marketingových nástrojů je volena na základě marketingové strategie s cílem jejího naplnění. Prováděcí plán stanovuje, vybírá a používá marketingové nástroje tak, aby zvolené kombinace byly vyvážené, by byly optimální okamžik nasazení i délka působení těchto nástrojů, aby byla zvolena taková intenzita, která přináší nejvyšší efektivitu a tímto, aby bylo dosaženo vytýčených cílů s ohledem na marketingovou strategii (Suchánek, 2007).

5.14 Marketingový mix

Pojem marketingový mix byl poprvé použit Jamesem Cullitonem ve 40. letech 20. století. (Zamazalová, 2009, s. 40) Podle Foreta (2011, s. 189) byl termín marketingový mix poprvé použit N. H. Bordenem v roce 1948. Cílem bylo jasně vyjádřit skutečnost, že marketingové aktivity firmy nemohou být pojímány pouze jako suma jednotlivých opatření, ale jako záležitost komplexního charakteru; úspěšnost výsledného celku je podmíněna jeho harmonickým propojením. Marketingový mix je tak podle Foreta založen na hledání optimálních vzájemných proporcí a relací. Např. inovace produktu by se měla odrazit v ceně produktu, ve způsobu distribuce i propagaci tohoto produktu.

Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů taktického charakteru, využívaných firmou za účelem úpravy nabídky podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co může firma udělat pro ovlivnění poptávky po svém produktu. Možné způsoby jsou děleny do čtyř skupin proměnných, označovaných jako 4P (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007 s. 70):

- produktová politika (Product),
- cenová politika (Price),
- komunikační politika (Promotion),
- distribuční politika (Place).

Produktová politika sestává z následujících položek: sortiment, kvalita, design, vlastnosti, značka, obal, služby, záruka. Komunikační politika zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, publicitu. Cenová politika sestává z ceníků, slev, náhrad, platebních lhůt a úvěrových podmínek. Distribuční politika zahrnuje distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a dopravu. Označení 4P je využíváno zejména pro svou jednoduchost. Marketingových aktivit iniciovaných firmou s cílem formování nabídky, může být ve skutečnosti více. Jako páté „P“ bývá často zmiňován atribut „lidé (people)“.

Ve službách je využíván model 7P, obsahujících navíc zaměstnance (Personnel) a proces (Process) a fyzický důkaz (Physical evidence). Někteří autoři (Krásný, 1997 in Hesková, 2001, s. 17) pro obchod zmiňují rozšířený model marketingového mixu 7P sestávající z: prodejny (Product 1), sortimentu (Product 2), sortimentu vlastních značek (Product 3), lidí

(People), cenové politiky (Price), distribuční politiky (Place) a komunikační politiky (Promotion).

Pohledy na složení marketingového mixu mohou být různé. Někteří odborníci z oblasti marketingu využívají pro sestavení marketingového mixu jiné komponenty, marketingový mix je pak označován např. zkratkami 4S, 4S, SIVA apod. Marketingový mix označovaný jako **4A**, sestává z následujících komponentů (Jakubíková, 2008, s. 149):

- povědomí veřejnosti o produktu (awareness),
- dostupnost produktu - místní (availability),
- dostupnost produktu – cenová (affordability)
- přijatelnost produktu (akceptability).

Dále může být marketingový mix označován zkratkou **SIVA** (Majaro, 1996 in Jakubíková, 2008, s. 149), kdy sestává z následujících složek:

- nabídka řešení zákaznických problémů (solution),
- poskytování relevantních informací (informatik),
- hodnota produktu, tvořená z 80 % kvalitou a pouze 20 % cenou (value),
- snadná dostupnost produktu díky zjednodušené administrativě (access).

Marketingový mix 4S, neboli webový marketingový mix **4S** byl vypracován v letech 1996/1997 Efthymioseem Constantinidesem s cílem řízení marketingových aktivit, které jsou realizovány s využitím internetu. Marketingový mix sestává z následujících prvků (Jakubíková, 2013, s. 193):

- dosah (scope),
- poloha či umístění (site),
- synergický efekt (synergy)
- zařízení či systém (systém).

Marketingový mix **4P**, autorem kterého je Mootee, sestává z následujících prvků (Jakubíková, 2013, s. 193):

- účast (participation),
- komunikace na sociálních sítích (peer to peer communication),
- personalizace (personalization),
- prediktivní modelování s využitím neuronových sítí s cílem řešení problémů marketingu (predictive modeling).

Autory marketingového mixu **4S** jsou Constantinides a Hesková (2001, s. 16). Tento marketingový mix sestává z následujících složek:

- segmentace zákazníků – identifikace zákazníků s cílem získání cílové skupiny zákazníků,
- stanovení konkrétních užitků a výhod produktu firmy ve vztahu k produktům konkurenčním,
- spokojenost zákazníků představuje centrum všech firemních aktivit,
- soustavná péče v budování dlouhodobého vztahu k zákazníkům.

Kumar (online in Jakubíková, 2013, s. 193) je autorem marketingového mixu 3V, který zodpovídá na tři otázky: Koho obsluhovat? Co nabídnout? Jakým způsobem doručit hodnotovou nabídku? Tento marketingový mix sestává z následujících složek:

- zákazník, znamenající vysokou hodnotu pro firmu (valued customer),
- nabídka disponující vysokou hodnotou (value proposition),
- hodnotová síť (value network).

Na základě výše uvedených různých pohledů na prvky marketingového mixu je důležité vědět, že tvorba firmou nabízených produktů je realizována na základě velkého množství informací získaných analýzami. Cílem je, aby produkty byly schopny řešit zákaznické problémy, jejich získání bylo pohodlné a byly cenově dostupné. (Jakubíková, 2008, s. 149)

Prvky marketingového mixu jsou specifické svou vzájemnou závislostí a vzájemným ovlivňováním. Strategie marketingu, taktika marketingu i konkrétní marketingový plán

proto musí být chápány jako neoddělitelná kombinace marketingového mixu. Neoddělitelný vztah prvků marketingového mixu platí i ve vztahu k dalším proměnným, jejichž povaha není marketingová. Např. cena je ovlivňována produktivitou firmy, která je odvislá od personální politiky, investičních aktivit firmy apod. (Jakubíková, 2008, s. 149)

Marketingový mix představuje taktickou pomůcku, proto by před využitím marketingového mixu měly být vyřešeny strategické marketingové problémy: segmentace, zacílení (targeting) a umístění (positioning). Cílem segmentace a zacílení je určení, komu budou produkty určeny, což zahrnuje taktéž identifikaci zákazníků, zjištění, na co reagují a ujasnění nejlepšího způsobu komunikace. Umístění představuje deklarování hodnot, které mají být s produktem spojovány. Je realizováno proto, aby zákazníci věděli, proč mají nakupovat produkt zrovna této firmy. (Němec, 2005)

5.14.1 Strategie v oblasti marketingového mixu

V oblasti marketingového mixu jsou realizovány následující typy strategií: produktová strategie, cenová strategie, distribuční strategie a strategie v oblasti marketingové komunikace. Produktové strategie se vztahují k rozhodnutím týkajících se jednotlivých komponentů produktu a případných variant produktu; cílem je, aby zákazník získal takovou hodnotu, kterou ocení. Cílem cenové strategie je určit cenu, za kterou má být produkt nabízen tak, aby byl zákazník ochoten tuto cenu zaplatit. Cílem distribuční strategie je rozhodnout, zda bude produkt prodáván konečným zákazníkům přímo, či s využitím mezičlánků; zda bude využito strategie distribuce intenzivní, selektivní či exkluzivní. (Zamazalová, 2010, s. 28)

Podle Jakubíkové (2008, s. 149) neexistuje jediný správný návod pro volbu strategie marketingového mixu. Marketingový mix je ovlivněn řadou faktorů různé intenzity. Cílem je sestavit marketingový mix tak, aby co nejlépe a co nejpružněji reagoval na změny prostředí, přinášel plnou spokojenost zákazníků a vedl ke splnění nejen marketingových, ale zejména strategických cílů firmy.

Důležitá je vzájemná integrace jednotlivých prvků marketingového mixu, které může být dosaženo pouze, pokud spolu všichni zúčastnění, podílející se na tvorbě jednotlivých prvků, vzájemně komunikují. (Jakubíková, 2008, s. 149)

Zajímavý pohled na marketingový mix přináší Chlebovský (2005, s. 18), hovořící o krizi marketingového mixu. Tuto chce řešit prostřednictvím koncepce řízení vztahů se zákazníky (CRM; customer relation management).

5.14.2 Produkt – produkt

Produkt představuje veškeré výroby a služby nabízené firmou na cílovém trhu; cokoliv, co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Mohou jím být jak fyzické předměty, tak služby, osoby, místa, organizace či myšlenky. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007 s. 70)

Podle Foreta (2011, s. 191) představuje produkt jádro marketingového mixu, neboť musí odrážet znalost situace na trhu. Zejména důležité je pak pro producenty, kteří by měli prostřednictvím tržního chápání produktu zásadním způsobem reagovat na zákaznické potřeby a problémy. Produkt totiž nemá význam vyrábět, není-li o něj na trhu zájem, ačkoliv se např. vyznačuje výjimečnými technickými či technologickými parametry apod.

Výrobní portfolio firmy LIGLASS a.s. bylo již představeno. Pro nové cílové trhy byla vybrána skupina skleněných šperků. Tyto výrobky jsou pro firmu charakteristické, jsou známé a každý jednotlivý kus je originál, jelikož se jedná o ručně vyráběný výrobek.

Nejzajímavější kolekce je navržena Janem Saudkem, který je znám nejen v České republice, ale i v zahraničí a jeho jméno propůjčuje značce určitou exkluzivitu.

Produktové portfolio je vhodně navrženo, vyskytují se v něm výrobky vhodné pro každodenní nošení až po ty vhodné na luxusní společenské akce.

Firma nabízí jak jednotlivé šperky, které mohou zákazníci kombinovat či kompletní sady, jako set náhrdelníku, náušnic a brože.

Důraz budeme klást také na český původ, jelikož má česká bižuterie ve světě výborné jméno.

5.14.3 Price – cena

Cena v marketingovém mixu vyjadřuje, co je za nabízený produkt vyžadováno. Nejčastěji je vyjádřena v podobě částky, určitého množství peněžních jednotek případně v objemu jiných produktů. Představuje-li produkt pro zákazníka hodnotu, je třeba pro jeho směnu sjednat protihodnotu. Cena tedy představuje vyjádření protihodnoty, za kterou je prodávající ochoten produkt směnit.

Jedná se o jediný prvek marketingového mixu představující pro firmu zdroj příjmů. Všechny ostatní složky (produkt, distribuce, propagace) naopak představují nároky na výdaje. Ačkoliv správné stanovení ceny představuje jeden z nejdůležitějších a nejzávažnějších kroků manažerského rozhodování, v mnoha firmách mu není věnována dostatečná pozornost.

Obtížnost realizace cenové politiky v praxi vyplývá ze skutečnosti, že pro správné stanovení ceny je nutné disponovat racionální kalkulací s uměním odhadu budoucí reakce zákazníků i konkurence. Chybování v procesu stanovení cen nastává v případě, sleduje-li firma pouze náklady (výrobní, provozní) a dostatečně pružně a včas nereaguje na změny, ke kterým dochází na trhu. (Foret, 2012, s. 111)

Výhodnost ceny spočívá v její mimořádné flexibilitě, neboť cenu lze změnit okamžitě či ji operativně dohodnout se zákazníkem. Mezi základní způsoby stanovení ceny se řadí (Foret, 2012, s. 111-112):

- nákladově stanovená cena,
- poptávkově stanovená cena,
- konkurenčně stanovená cena,
- cena stanovená podle marketingových cílů firmy,
- cena stanovená podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem,
- cena stanovená samotným zákazníkem.

Cena produktů firmy LIGLASS a.s. je v současné situaci vhodně stanovena. Odvíjí se od složitosti, náročnosti na výrobu, materiálových nákladů a exkluzivity. Svou cenou pokrývají široký segment společenských vrstev.

Kupní síla v polské části euroregionu je velice podobná jako v České republice, výrazné zdražení by vedlo k nezájmu potencionálních zákazníků a taktéž by nebylo dobré pro potencionální obchodní partnery, kterým by se produkty firmy LIGLASS a.s. mohli zdát nerentabilní.

V německé části euroregion je kupní síla obyvatelstva vyšší, ale současná cenová politika by mohla společnosti pomoci v uchycení na trhu a k získání obchodních partnerů a nových zákazníků.

5.14.4 Place - místo (distribuce)

Místo (distribuce) představuje jednu ze základních složek marketingového mixu, neboť představuje spojnici mezi zákazníkem a produktem. Pro úspěch produktu je důležité zajistit dostupnost optimálního množství výrobku na správném místě a v čase, kdy je zákazník požadován.

Cílem distribuce výrobku je zajištění, aby se výrobek dostal co nejefektivněji ke spotřebiteli. Distribuce zahrnuje dále všechny prostředky, které se pojí k dopravě mezi místem výroby a místem prodeje/spotřeby. Pro plné využití nástroje je nezbytná správná volba vhodné lokality, vhodné formy prodeje a realizace analýzy chování zákazníka n místě prodeje, tzn. v prodejně.

Výběr lokality distribuce je považován za klíčový, neboť nemůže být v krátkodobém časovém horizontu změněn. Potenciál okolí firmy ve vybrané lokalitě ovlivňuje výrazným způsobem firemní hospodaření. Výběr lokality představuje návazný krok na rozhodnutí o výběru segmentu zákazníků. V rámci volby lokality jsou realizována rozhodnutí týkající se volby trhu (státu či oblasti), rozhodnutí týkající se lokality (města) v rámci státu, rozhodnutí o konkrétním místě v rámci města či lokality. (Marketingový mix – Distribuce)

Rozhodování o místě/distribuci představuje důležitou součástí strategického plánování, v rámci kterého musí být zohledňovány potřeby a názory cílové skupiny zákazníků.

Podle Stehlíka a kol. (2001) představuje distribuce umístění produktu na trhu. Sestává ze souboru postupů a operací, prostřednictvím kterých se produkt dostává z místa vzniku do místa svého určení. Nejedná se však o pouhý fyzický pohyb zboží, zahrnuje i nehmotné toky, které jsou s distribučními operacemi neoddělitelně spojeny. Za nehmotné toky jsou zejména považovány převody vlastnických vztahů, realizované platby za dodané produkty, toky informační a propagační. Nehmotné toky jsou specifické možností změny směru toku na opačný či vzájemný, nikoliv pouze od producenta ke spotřebiteli, jako je tomu u toků hmotných.

S distribucí jsou spojeny distribuční cesty, představující spojení mezi producentem a zákazníkem. Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímé distribuční cesty znamenají, že zboží je zákazníkem nakupováno přímo u výrobce, nejsou využívány žádné mezičlánky. Nepřímé distribuční cesty jsou specifické existencí distribučního mezičlánku mezi producentem a zákazníkem. (TRÁVNÍČKOVÁ, a kol.)

Přímou distribuční cestu si společnost LIGLASS a.s. na zahraniční trhy v Euroregionu Nisa může zajistit pomocí prodeje pomocí svého e-shopu. Tento e-shop je ale nutné přeložit a upgradovat, jelikož působí zastarale a nepřehledně.

S nepřímou distribuční cestou má firma bohaté zkušenosti v České republice. Své výrobky prodává v prodejnách svých obchodních partnerů, kteří pak zprostředkovávají kontakt s cílovým zákazníkem.

Důležitým krokem je zajištění obchodních zástupců pro každou část euroregionu. Navazování partnerských vztahů s potencionálními partnery je klíčové pro úspěšný průnik na tyto zahraniční trhy.

5.14.5 Promotion – propagace

Propagací se rozumí cílené oslovení kupujícího s cílem předání určitého sdělení. Jedná se o formu komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, kdy cílem je zvýšení vlivu na prodej výrobků či služeb a ovlivnění nákupního chování zákazníka. Cíle jsou realizovány s využitím tzv. komunikačního mixu.

Komunikační mix je tvořen reklamou, podporou prodeje, public relations, přímým marketingem, event marketingem, osobním prodejem, on-line komunikací, sponzoringem (Marketingový mix – Propagace). Cílem komunikačního mixu je zviditelnění produktu pro jednotlivé segmenty, kterým jsou produkty určeny.

Zatímco podpora prodeje sestává z řady nástrojů podněcujícího a krátkodobého charakteru a představuje klíčovou součást marketingových kampaní, reklama představuje placenou formu neosobní inzerce produktu. Reklama tedy nabízí důvod, proč by si zákazníci měli produkt zakoupit a podpora prodeje nabízí podnět. (Kotler, Kleer, 2013, s. 559)

První věcí, na kterou potencionální zákazník narazí jsou **internetové stránky** společnosti. V celku povedený design stránek narušuje lehce designově nepřehledné menu a hlavně neaktuálnost informací. Stránky neposkytují možnost volby jazyka, takže se na nich orientuje pouze zákazník se znalostí češtiny. Pro vstup na zahraniční trhy je tento aspekt klíčový, nejvhodnější variantou se jeví překlad do anglického, německého a polského jazyka.

Klíčový je také **e-shop**, který je součástí těchto stránek. Potýká se stejnými potížemi jako internetové stránky.

Na internetových stránkách naleznete odkazy na **sociální síť**, konkrétně na skupinu na síti Facebook.com. Poslední příspěvek je z 6. října 2016, opět chybí aktuálnost. Ve skupině je celkem 346 lidí, kteří ji sledují, což je opravdu málo. Tato forma propagace je poměrně nízkonákladová a při správném používání může vést k velice dobrým výsledkům.

Firma se pokoušela zaujmout i na serveru youtube.com. Na svých stránkách odkazuje na 3 videa. Dvě tato videa jsou původem z reportáže České Televize, jedno pak firma realizovala sama. Celkový počet shlédnutí je 1500.

Bannerovou reklamou společnost nevyužívá vůbec. Bylo by vhodné ji umístit na stránky o módě a módních doplňcích, hlavně pak na ty pro ženy.

Módních přehlídek firma využívala a tyto eventy jsou velmi dobrou formou propagace. Firma tak může oslovit nejen přímé účastníky módních přehlídek, ale také pomocí novinářů, kteří jsou obvykle na takovýchto akcích přítomni, proniknout do tisku, a to bez nákladů vynaložených na propagaci v tisku.

Účast na **výstavách a galerijních akcích** je také vhodnou cestou. Na výstavách může společnost navázat osobní kontakt, jak s potenciálními zákazníky, tak s možnými obchodními partnery. Na galerijních akcích zase může firma vzbudit zájem o své výrobky díky těm nejvytříbenějším šperkům.

Důležitá je také tvorba **katalogu výrobků**, aby se firma mohla představit i na jiné platformě než na internetových stránkách a fyzické prezentaci výrobků. Tento katalog by mohl usnadnit a vyjasnit představu potenciálních obchodních partnerů o portfoliu společnosti LIGLASS a.s. a získat tak jejich zájem.

Tvorba **dárkových balení** by pak mohla rozšířit segment potenciálních zákazníků, kteří nekoupí výrobek pro svůj vlastní užitek, ale jako dar pro další osobu. Spojení šperku a skleněného pilníku či skleněné dózy s logem a názvem společnosti by mohlo nejen zvýšit prodej jednotlivých šperků, ale také díky logu působit na podvědomí zákazníka.

5.15 Rozpočet

V rámci strategického plánování jsou strategie vykalkulovány, nejsou-li však reálné, musí být zváženy návrhy alternativních strategií, vykalkulovány stejným způsobem tak, aby cyklus pokračoval, dokud by firma nedošla k uspokojivému řešení. To se pak stane rozpočtem. Ve většině případů by byl rozpočet funkční po dobu tří let strategického marketingového plánu, současně by však první rok byl rozpracován do malých detailů, které by představovaly obsah jednorozhodního provozního plánu.

Vypracované rozpočty jsou realističtější a více odpovídají tomu, čeho chce firma dosáhnout, nevztahují-li se k jednomu funkčnímu oddělení. Jako problematické je však spatřováno navržení dynamičtějšího systému, kterým by byl tvořen rozpočet, než je nejběžněji používané „desatero“. Hierarchie cílů by měla být postavena tak, aby každý prvek

rozpočtových nákladů mohl být vysledován zpět přímo k finančním cílům firmy. (McDonald, Wilson, 2012, s. 66)

5.15.1 Odhadované náklady na marketingové akce společnosti LIGLASS a.s.

Kvůli složité finanční situaci, ve které se společnost LIGLASS a.s. nachází, je poměrně problematické prosadit návrh na další výdaje, které nevedou okamžitě ke zvýšení obratu a případného zisku. Proto nejsou uvedeny v marketingovém mixu nákladná opatření jako např. televizní či novinová reklama, vývoj nové řady šperků známým umělcem či investice do technologického zázemí společnosti.

Odhad marketingových nákladů (roční, v korunách českých):

• Přeložení webových stránek a e-shopu:	15 000 – 25 000
• Bannerová reklama:	25 000 – 35 000
• Tvorba a tisk výrobkového katalogu:	40 000 – 60 000
• Módní přehlídky:	30 000 – 50 000
• Účast na výstavách:	50 000 – 80 000
• Obchodní zástupci:	600 000 – 720 000
• Navazování spolupráce s obchodními partnery:	150 000 – 250 000
<hr/> Celkem	<hr/> 910 000 – 1 220 000

5.16 Kontrola

Před započítáním realizace marketingového plánu by měla být naplánován kontrolní systém plnění marketingového plánu. Cílem kontrolního systému je získání informací, do jaké míry jsou plněny stanovené cíle, resp. do jaké míry je dosahováno marketingových strategií a identifikace oblastí, ve kterých nejsou předem stanovené cíle dosahovány.

Proces kontroly jako celku by měl být utříděn do jednotného kontrolního systému obsahujícímu: osoby odpovědné za realizaci kontroly, objekt kontroly, termíny a intervaly kontroly; systém realizace nahodilých kontrol s cílem odhalení odchylek od skutečnosti vyplývajících z jejich nahodilosti. (Musil, 2007)

Kontrolní osobou ukazatelů bude paní Michaela Möllerová, která spravovala dosavadní marketingové úkony za podpory vedení podniku.

Kontrolování proběhne jednou za čtvrtletí.

Návštěvnost stránek a e-shopu lze monitorovat pomocí počítačů počtu návštěv na webových stránkách. Bannerová reklama taktéž počítá tzv. prokliky, díky kterým dochází přesměrování na webové stránky. Jejich porovnáním se dá určit účinnost. Pokud se počet prokliků bude blížit počtu návštěv na webových stránkách, je tato forma reklamy úspěšná, pokud bude výrazně nižší, firma by měla zvolit jinou alternativní možnost propagace.

Dále je klíčový obrat společnosti, který chceme díky pronikání na zahraniční trhy zvýšit.

Důležité je také analyzovat počet zákazníků a zkusit zjistit jejich zpětnou vazbu. Je také důležité analyzovat, ze které části (nejlépe města) euroregionu pochází, resp. kde byla provedena koupě.

5.17 Překážky marketingového plánování

McDonalda a Wilsona (2012, s. 493) identifikovali deset základních překážek marketingového plánování:

- rozlišování mezi marketingovou taktikou a strategií,
- izolování marketingových funkcí od provozních činností firmy,
- nejasnosti mezi marketingovou funkcí a marketingovým konceptem,
- překážky na organizační úrovni, spočívající v kmenové mentalitě,
- nedostatky v do hloubky provedených analýzách,
- nesrovnalosti mezi realizací postupu a výstupem,
- nízká úroveň znalostí a schopností,
- nízká úroveň systematičnosti v procesu marketingového plánování,
- neschopnost ve stanovení prioritních cílů,
- nepřátelská firemní kultura.

McDonald a Wilson (2012, s. 493-496) vyvinuli přístup „deseti Z“, jehož cílem je překonání výše uvedených překážek.

Překážku spočívající v upřednostňování marketingové strategie nad taktikou navrhuje překonat prostřednictvím vybudování strategického marketingového plánu. Firma by měla preferovat průzkum externího prostředí, tvorbu relevantních strategických reakcí na všech úrovních managementu. Strategický plán by měl být vytvořen na období 3 až 5 let.

Po schválení strategického marketingového plánu může firma přistoupit k tvorbě jednoletého provozního marketingového plánu. Pro prevenci izolace marketingové funkce od provozních činností by měl být marketing přiblížen co nejblíže k zákazníkovi. Jak marketingové zprávy, tak zprávy o prodeji by měly být podávány jednou osobou, kterou by neměl být generální ředitel.

Prevence překážky spočívající v nejasnostech mezi funkcí marketingu a marketingovým konceptem by měla být realizována prostřednictvím sdílení hodnot marketingu, k popisu marketingové filozofie by firma měla využívat pojmy „řízený trh“ či „řízený zákazníkem“. Organizační překážky autoři navrhuje překonat prostřednictvím

marketingového plánování ve strategických obchodních jednotkách. (McDonald, Wilson, 2012, s. 493-495)

Důkladné prozkoumání prostředí představuje prevenci pro řešení překážky spočívající v nedostatku do hloubky provedených analýz. Nesrovnalostem mezi realizací postupu a výstupem je navrhováno předcházet shrnutím informací ve SWOT analýze. Prevence překážky spočívající v nízké úrovni schopností a vědomostí představuje v zajištění, aby odpovědné osoby za marketing věděly, jakým způsobem mají používat marketingové nástroje. Nedostatky v systematickém přístupu v plánování by měly být odstraněny prostřednictvím systematizace plánovacího procesu. Management by dále měl klást důraz na pořadí cílů a kladení důrazu na styl a kulturu firmy. (McDonald, Wilson, 2012, s. 495-496)

Závěr

Důležitost marketingového plánování vzrůstá v souvislosti s rostoucí turbulentností a složitostí podnikatelského prostředí, v souvislosti s rychlostí technologických změn, s rostoucí (globální) konkurencí.

Marketingové plánování představuje logickou posloupnost kroků, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci marketingových plánů k dosažení těchto cílů. Výhodnost marketingového plánování vyplývá mj. ze skutečnosti, že umožňuje snazší identifikaci zdrojů konkurenčních výhod, snazší postup v rámci procesu organizovaného a logického vývoje marketingové strategie a v neposlední řadě přispívá k upevnování vztahů v rámci společnosti. (McDonald, Wilson, 2012, s. 534)

Firma LIGLASS a.s. nemá definováno toto marketingové plánování i když některých marketingových nástrojů využívá.

Cílem této diplomové práce bylo provést marketingovou analýzu společnosti LIGLASS a.s., situační analýzu cílového trhu – Euroregionu Nisa a představení marketingového plánu.

Marketingové plány jsou v současné době více orientovány na zákazníky a konkurenty; ve srovnání s minulostí jsou lépe zdůvodněné a realističtější. Pro tvorbu marketingových plánů je využíváno větší množství vstupních informací, a to všech stupňů, představují výsledek týmové práce. Plánování představuje čím dál více nepřetržitý proces reakcí na rychle se měnící tržní podmínky. (Kotler, Keller, 2007, s. 98)

Důsledkem nezpracovanosti marketingového plánu je chybějící provedení marketingového výzkumu, průzkumů, analýz a dalších kroků předcházejících a potřebných pro návrh marketingového plánu. Návrh doporučení nového marketingového plánu byl podmíněn provedením všech těchto kroků. Pro vypracování všech těchto nutných podkladů byly využity poznatky získané z odborné literatury a rozhovory se zástupci firmy.

Důležitým poznatkem je také situační analýza společnosti LIGLASS a.s., která se od roku 2012 potýká s finančními potížemi. Spolu s analýzou Euroregionu Nisa tak mohou firmě pomoci s nejen marketingovým, ale i strategickým plánováním.

Údaje z analýz jsou brány v potaz při doporučení a vysvětlení jednotlivých kroků pro tvorbu marketingového plánu společnosti. Hlavním přínosem marketingového plánu je uvědomění, co všechno je z marketingového hlediska nutné brát v potaz a díky tomuto plánování se zaměřit na určité cíle, jejich realizaci a jejich kontrolu, aby společnost mohla vyhodnotit úspěch či neúspěch při nastavené marketingové politice.

Od tvorby marketingového plánu a provedení akcí v něm uvedených může společnost očekávat zvýšení tržeb, potažmo zisku. Po zavedení akcí marketingového plánu lze očekávat zvýšení nákladů a tím pádem menší zisk, ale z hlediska jednoho roku už je očekáváno zvýšení tržeb a minimálně pokrytí nákladů na implementaci marketingového plánu.

Dále také společnost rozvine svůj tržní podíl v celém Euroregionu Nisa, který může sloužit jako vstupní brána pro vstup na německý a polský trh.

Klíčovým faktorem je kontrola jednotlivých akcí, aby společnost LIGLASS a.s. mohla neustále zdokonalovat využívání marketingových nástrojů a měla přehled o situaci na trzích a své vlastní situaci.

Seznam literatury

- [1] ALBAUM, G., S., SMITH, S., M. Fundamentals of Marketing Research. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- [2] Analýza konkurenceschopnosti České republiky. *BusinessInfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=9>
- [3] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BRANDA, Pavel. *Euroregiony v České republice – komparativní analýza* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/se/63>
- [5] FORET, M. Marketing pro začátečníky. 3. Aktualizované vydání. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [6] FORET, M. Marketingová komunikace. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [7] HESKOVÁ, M. Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Praha: VŠE, 2001.
- [8] CHLEBOVSKÝ, V. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 78-80-247-2690-8.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [12] JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. a kol. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80247-4354-7.
- [13] KELLER, K., L. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [14] KOTLER, P. KELLER, K. L. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

- [15] KOTLER, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [17] MCHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9. FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 152 s. isbn 978-80-251-142-6.
- [18] Marketingový mix – Distribuce. In: marketing-mix.cz [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/159-marketingovy-mix-distribuce-a.html>
- [19] MATULA, V. Co je marketingové plánování. In: vladimirmatula.zjihlavy.cz [online]. [cit. 2017-05-02] Dostupné z: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingove-planovani.php>
- [20] MUSIL, L. Marketingový plán podniku – případová studie. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2007. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/76356/esf_m/Diplomova_prace_Lukas_Musil.txt
- [21] NĚMEC, R. Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy. In: robertnemec.com [online]. 20. 6. 20205 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- [22] STEHLÍK, E. a kol. Základy marketingu. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-7079-527-1.
- [23] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Malý výkladový slovník marketingu. Praha: A plus, 1999. ISBN 80-902514-1-2.
- [24] TRÁVNIČKOVÁ, A. a kol. Marketingový mix – místo. Seminární práce – Marketing. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2ecRfbAR91IJ:pef.czu.cz/~panek/Marketing%2520VSSR%252008/Projekty/Place.doc+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>
- [25] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [26] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010.

[27] ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80247-20494.