

# Vstup firmy Logitex, s.r.o. na český trh

Denisa Hiclová

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa HICLOVÁ**  
Osobní číslo: **M10124**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Vstup firmy Logitex, s.r.o. na český trh**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti strategického marketingu a expanze firem na nové trhy.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Logitex, s.r.o. a analyzujte konkurenci na českém trhu.
- Proveďte vyhodnocení zvolených analýz.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete strategii vstupu a doporučení pro firmu Logitex, s.r.o.

### Závěr


Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005, 651 s. ISBN 0131469185.  
PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.  
SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 9788024745206.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

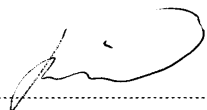
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 5.5.2014



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu vstupu firmy LOGITEX na český trh. Teoretická část vychází z poznatků získaných z odborné literatury a popisuje možnosti a formy vstupu na trh. Zpracovává metody jednotlivých analýz tvořící výchozí kritéria pro praktickou část. V té se zaměřuje na představení firmy a produktu samotného, rozebírá vnější a vnitřní prostředí pomocí PEST, Porterovy a SWOT analýzy. Vyhodnocení těchto poznatků dává základ pro stanovení závěrečných návrhů a doporučení.

Klíčová slova:

Vstup na trh, strategický marketing, konkurence, SWOT analýza, Porterova metoda pěti sil, PEST analýza, fotovoltaika

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the analysis of firm entry LOGITEX on the Czech market. The theoretical part is based on the knowledge gained from literature and describes the possibilities and forms of entry. Prepares various methods of analysis forming the baseline criteria for the practical part. In the practical part focuses on the performance of the company and the product itself analyzes the external and internal environment, using PEST, Porter and SWOT analysis. Evaluating these findings will be the basis for determining the final proposals and recommendations.

Keywords:

Market entry, marketing strategy, competition, SWOT analysis, Porter's five forces, PEST analysis, photovoltaics

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné a vstřícné vedení v průběhu tvorby bakalářské práce. Děkuji také Mgr. Radku Zmeškalovi za věnovaný čas a ochotu, se kterou mi poskytl informace o společnosti a cenné rady pro zpracování praktické části mé bakalářské práce. Poděkování patří také rodině za projevenou podporu nejen při vypracovávání této práce, ale také v průběhu celého mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 STRATEGICKÝ MARKETING V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1    DEFINICE STRATEGICKÉHO MARKETINGU .....	14
1.2    MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ .....	15
1.2.1    Internacionalizace podniku .....	15
1.2.1.1    Internacionalizační strategie .....	15
1.2.2    Základní koncepce mezinárodního marketingu .....	15
1.3    MARKETINGOVÁ STRATEGIE VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY .....	16
<b>2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>17</b>
2.1    MAKROPROSTŘEDÍ .....	17
2.1.1    Demografické prostředí.....	18
2.1.2    Politicko-právní prostředí.....	18
2.1.3    Ekonomické prostředí .....	18
2.1.4    Společensko-kulturní prostředí .....	19
2.1.5    Přírodní prostředí .....	19
2.1.6    Technologické prostředí.....	19
2.2    MIKROPROSTŘEDÍ .....	20
2.2.1    Podnik .....	21
2.2.2    Dodavatelé.....	21
2.2.3    Marketingoví zprostředkovatelé.....	21
2.2.4    Zákazníci .....	22
2.2.5    Konkurence .....	22
2.2.6    Veřejnost .....	23
2.3    ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL .....	24
2.3.1    Porterova analýza 5ti sil .....	24
2.4    SWOT ANALÝZA .....	26
2.4.1    Silné a slabé stránky.....	26
2.4.2    Příležitosti a hrozby.....	27
2.4.3    Cíl SWOT analýzy .....	27
<b>3 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH</b> .....	<b>28</b>
3.1    VÝVOZNÍ A DOVOZNÍ OPERACE .....	28
3.1.1    Nepřímý export .....	28
3.1.2    Přímý export.....	29
3.1.2.1    Typologie obchodních korporací vstupujících na český trh .....	29
3.2    FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE.....	32
3.2.1    Licenční obchody .....	32
3.2.2    Franchising .....	32
3.2.3    Smlouvy o řízení .....	33
3.2.4    Zušlechťovací operace .....	33
3.2.5    Výrobní kooperace .....	33



3.3	KAPITÁLOVÉ VSTUPY PODNIKŮ NA ZAHRANIČNÍ TRHY .....	34
3.3.1	Akvizice .....	34
3.3.2	Fúze .....	34
3.3.3	Investice na zelené louce .....	34
3.3.4	Společné podnikání .....	35
3.3.5	Strategické aliance .....	35
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>36</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>38</b>
5.1	CHARAKTERISTIKA A HISTORIE VZNIKU FIRMY.....	38
5.2	VZNIK SAMOSTATNÉHO ZASTOUPENÍ FIRMY LOGITEX CZ.....	39
5.3	CHARAKTERISTIKA A VÝVOJ PRODUKTU .....	40
5.4	FINANCE.....	42
5.1	ORGANIZACE A PERSONÁL .....	44
5.2	MARKETING .....	44
<b>6</b>	<b>PEST ANALÝZA ČESKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>46</b>
6.1	POLITICKO-PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ.....	46
6.2	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	48
6.3	SOCIÁLNĚ-DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ .....	49
6.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	50
<b>7</b>	<b>ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>52</b>
7.1	KONKURENČNÍ RIVALITA .....	52
7.1.1	Přímá konkurence.....	52
7.1.2	Nepřímá konkurence .....	53
7.1.3	Závěry analýzy konkurence .....	54
7.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ .....	56
7.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	56
7.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ .....	56
7.5	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ .....	57
7.6	ZÁVĚRY PORTEROVY ANALÝZY .....	57
<b>8</b>	<b>SWOT.....</b>	<b>59</b>
8.1	SILNÉ STRÁNKY .....	59
8.2	SLABÉ STRÁNKY .....	60
8.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	61
8.4	HROZBY .....	62
<b>9</b>	<b>NOVĚ VZNIKAJÍCÍ PRÁVNÍ SUBJEKT LOGITEX CZ, DOPORUČENÍ.....</b>	<b>63</b>
9.1	DOPORUČENÍ.....	64
9.2	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH DOPORUČENÍ.....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>74</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

Doba, kterou současná civilizace prochází, se vyznačuje především prudkým technologickým a informačním rozvojem. Nese si sebou i hrozby v podobě nestabilního ekonomického prostředí, problémy globálního charakteru, jakými jsou například hladomor, sociální destrukce a v neposlední řadě téma nanejvýš aktuální - téma energetické soběstačnosti. Světová ekonomika a energetika je postavena na čerpání zdrojů, které na naší planetě vznikaly miliardy let. Se vzrůstající populací se problematika využívání přírodních zdrojů stává žhavým tématem globálních diskuzních fór.

Jak velké jsou a jak dlouho nám ještě tyto zdroje vydrží? Jak velký dopad má tato forma čerpání zdrojů vliv na prostředí, ve kterém žijeme? Existují alternativy, které by mohly tyto zásadní problémy vyřešit nebo jim alespoň pomoci? To je jen malý výčet otázek, na které se můžeme v souvislosti s danou tematikou ptát. Technologie dneška nám již takovou možnost nabízejí, avšak lobby nadnárodních korporací a jejich provázanost s vládními strukturami je natolik komplikovaná, že vytváří těžko prostupnou bariéru.

Jednou z technologií, nabízející využití čistého a ekologického zdroje energie, je energie získávaná ze slunečního záření. Kromě světla a tepla lze vyrobit ze Slunce i elektřinu a právě touto oblastí se zabývá fotovoltaika.

Slovenská společnost LOGITEX dokázala vytvořit celosvětově unikátní produkt, který využívá fotovoltaického jevu na ohřev vody a dokáže pracovat i s přebytky elektrické energie. Produkt, tvořící ve finální fázi ucelený fotovoltaický systém, který svým uživatelům pomáhá získávat energii ze základního obnovitelného zdroje, šetřit peníze a nezatěžovat životní prostředí.

Rozhodnutí o vstupu na český trh bylo už před napsáním této práce definitivně odsouhlaseno vedením společnosti. Podniky mohou mít pro snahu o rozvoj mezinárodních aktivit různou motivaci, přičemž k nejčastějším důvodům patří zejména hledání nových tržních příležitostí a snaha o dosahování dlouhodobě vyšších zisků. K tomu aby podnik uspěl, zlepšil si své ekonomické výsledky a byl konkurenceschopný, musí před vstupem na zahraniční trh provést řadu analýz, které budou základem k výběru vhodné marketingové strategie. Výběr konkrétní formy ovlivňuje zejména investiční náročnost, dostupné zdroje, potenciál cílového trhu, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a konkurenceschopnost firmy.

Tato bakalářská práce analyzuje možnosti a formy vstupu společnosti na český trh, jeho specifika a konkurenční prostředí, kterému bude muset čelit.

Teoretická část vychází z poznatků získaných z odborné literatury - popisuje strategický marketing a expanzi firem na nové trhy. Zpracovává metody jednotlivých analýz tvořící výchozí kritéria pro praktickou část. V té se zaměřuje na představení firmy a produktu samotného, rozebírá vnější a vnitřní prostředí pomocí PEST, Porterovy a SWOT analýzy. Vyhodnocení těchto poznatků dává základ pro stanovení závěrečných návrhů a doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRATEGICKÝ MARKETING V MEZINÁRODNÍM PODNIKÁNÍ

## 1.1 Definice strategického marketingu

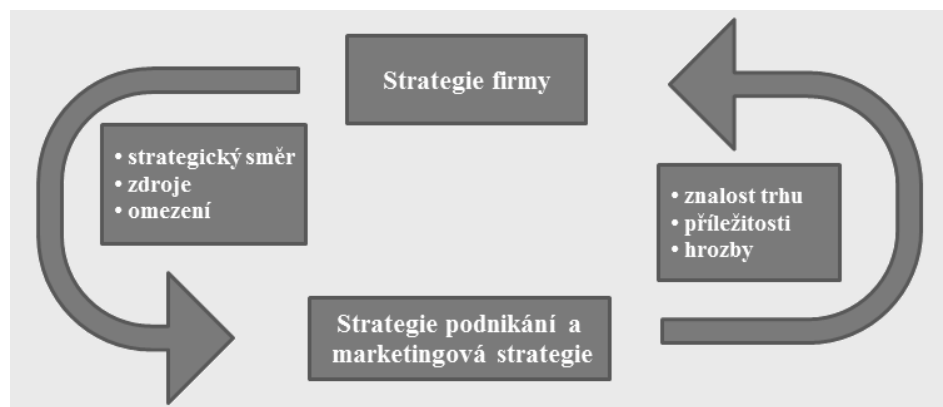
Termín „strategický marketing“ není jednoznačně obsahově vymezen.

Podle Kotlera je to proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit a který poté ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy. Proto je nezbytné znát makroprostředí, mikroprostředí a obsluhované trhy. (2007, s. 66)

Jiný pohled má Hindls a kol. (2003, s. 546), podle kterých se jedná o vývojovou fázi marketingu, protože v tom okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb, nabere marketing strategický charakter. Bere tedy v úvahu více než současné okolnosti a dává podniku konkurenční výhodu v tom, že připravuje marketingové manažery na změny tím, že je učí rozpoznávat výrazné příležitosti a rizika a v konečné fázi tedy umožňuje podniku dříve na ně reagovat.

Podobně Hanzelková ve své knize Strategický marketing (2009, s. 8) uvádí, že podstatou strategického marketingu je zvolení takové marketingové strategie, která vyjadřuje základní záměry, které chce firma v oblasti marketingu v dlouhém časovém horizontu dosáhnout tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody.

Z výše uvedeného výtahu je zřejmé, že názory na pojem „strategický marketing“ se různí. Přesto lze z jednotlivých pohledů na tento pojem rozeznat společné znaky, kterými jsou zaměření se na budoucnost, na budoucí zákazníky, potřeby a poptávku, respektive na celkovou budoucí činnost firmy.



Obr. 1: Rozdíl mezi strategiemi (Jakubíková, 2008, s. 30)

## 1.2 Mezinárodní podnikání

Globalizace, liberalizace mezinárodního obchodu a také neustálý vývoj moderních technologií otevírá společně nové možnosti v oblasti podnikání na zahraničních trzích. Na jedné straně to představuje obrovské příležitosti pro rozvoj, na straně druhé se vytváří tlak v podobě možné ztráty konkurenčních výhod expanzí zahraniční konkurence na náš trh. (Kotler, 2005, s. 211-212)

### 1.2.1 Internacionalizace podniku

Podnik uplatňující strategii růstu, si dříve nebo později uvědomí nutnost rozvoje podnikatelských aktivit nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu. Pokud se společnost rozhodne rozšířit své podnikové aktivity za hranice své země, mluvíme o internacionalizaci podniku. (Ruzzier, 2006, s. 476-480)

Pro české podniky bylo výrazným impulzem k internacionalizaci členství České republiky v Evropské unii.

#### 1.2.1.1 Internacionalizační strategie

S ohledem na svůj historický vývoj, sdílených hodnotách a organizační kulturu, mají lidé, ale i firmy nutkání dělat věci určitým způsobem. V souvislosti s rozhodováním při vstupu na zahraniční trhy se rozlišují čtyři základní internacionalizační strategie: (Pražská a kol., 2002, s. 209-211)

- etnocentrická - firmy se zaměřují na tuzemský trh a mezinárodní podnikatelské aktivity jsou pro ně důsledkem úspěchu na trhu vlastním,
- polycentrická - pro firmu je prioritou přizpůsobit se ve všech směrech podmínkám zahraničních trhů,
- geocentrická - cílem této strategie je vytvoření jednotného konceptu řízení a podnikové kultury zcela nezávislé na kulturách ostatních dceřiných společností a mateřské firmy,
- synergická - její princip tkví v nalezení optimální rovnováhy mezi mírou respektování vzorů řízení centrály a nezávislostí na lokální kultuře.

### 1.2.2 Základní koncepce mezinárodního marketingu

Mezinárodní marketing vyjadřuje orientaci podniku na zahraniční trhy a na optimální umístění jeho produktů na těchto trzích. Tento cíl podnik realizuje pomocí aplikace prvků marketingového mixu. Jak tuzemský, tak mezinárodní marketing vycházejí ze stejného

základu. Společný cíl tvoří zabezpečení co nejlepšího uspokojování potřeb a přání zákazníků, upevňovat jejich loajalitu s cílem zvyšování frekvenci jejich nákupů. Mezinárodní marketing je však specifický v tom směru, že poskytuje vedení podklady pro zvolení vhodné strategie k uplatnění se v mezinárodním prostředí. (Kotler, 2005, s. 213)

V praxi můžeme uvádět tři základní koncepce mezinárodního marketingu. První koncepcí je vývozní marketing, neboli exportní, ve kterém se podnik snaží přizpůsobit obchodní politiku podle podmínek jednotlivých trhů, dále globální marketing, jehož koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích a mezinárodní marketing neboli marketing interkulturní, který zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů ve výrobové, značkové, cenové, distribuční a komunikační politice. (Machková, 2009, s. 15)

### **1.3 Marketingová strategie vstupu na zahraniční trhy**

Ještě před tím, než společnost rozšíří své působení na trh jiný, než je ten domácí, je nutné zhodnotit všechny výhody, které takový krok přinese, v souvislosti s riziky převyšující ta rizika, které by neslo podnikání pouze na tuzemském trhu.

Vzniká otázka, jak má firma postupovat při vstupu na trh jiných zemí, aby předešla kolapsu firmy, jakou strategii zvolit. Pokud chce podnik úspěšně proniknout na zahraniční trh a následně se na něm adaptovat, musí získat dostatečné množství relevantních a spolehlivých informací. Tyto informace, které získáme prostřednictvím podrobných analýz, tvoří základ dalšího rozhodování podnikového managementu o dalším vývoji podniku a jsou klíčem k zvolení správné obchodní a marketingové strategie, s důrazem na nové trendy a požadavky trhu.

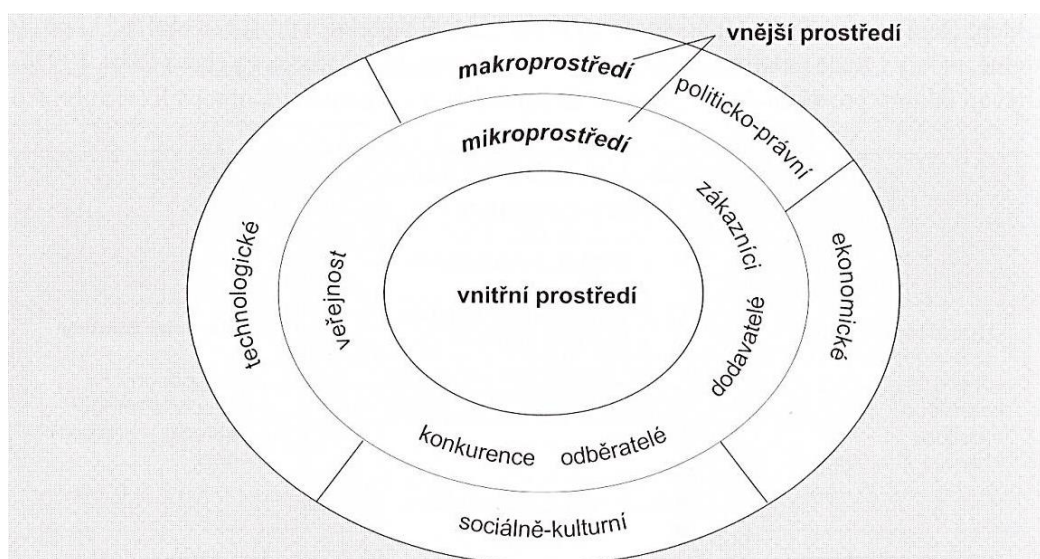


## 2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Obecně je prostředí podniku tvořeno mikroprostředím a makroprostředím. Makroprostředí firma svou činností ovlivňovat nemůže a nejlépe jej lze vysvětlit pomocí PEST analýzy, v níž jde o vlivy politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Naopak mikroprostředí podnik ovlivňovat dokáže, dokonce můžeme tvrdit, že ho i částečně vytváří. Mikroprostředí zahrnuje samotnou společnost, obchodní partnery, konkurenty, zákazníky a také širší veřejnost. (Jakubíková, 2008, s. 82-83)

Dalším způsobem dělení marketingového prostředí je na prostředí operační, které odpovídá mikrookolí, a širší, jež představuje makrookolí. (Kotler, 2005, s. 64)

Marketingoví odborníci mohou díky detailnímu sledování prostředí přizpůsobovat marketingové strategie tak, aby odpovídaly výzvam a příležitostem trhu.



Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2008, s. 82)

### 2.1 Makroprostředí

Širší prostředí je složeno ze šesti složek: demografického, ekonomického, fyzického, technologického, politicko-právního a společensko-kulturního prostředí; přičemž všechna tato prostředí obsahují síly, které mohou mít značný vliv na hráče v mikroprostředí. Je důležité věnovat značnou pozornost trendům a vývoji těchto v prostředích a včas jim přizpůsobovat marketingové strategie. (Kotler, 2005, s. 64)

### 2.1.1 Demografické prostředí

Ze všech prostředí je prognóza demografického prostředí nejsnazší, neboť demografický vývoj většinou postupuje snadno předvídatelným tempem. V tomto prostředí se marketéři zajímají o následující oblasti:

- velikost populace a populační růst,
- věkové rozložení,
- etnické složení populace,
- úroveň vzdělání,
- zvyklosti domácností,
- geografické posuny populace.

### 2.1.2 Politicko-právní prostředí

Toto prostředí je složeno ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin ovlivňující různé organizace nebo jednotlivce. Někdy tyto zákony přinášejí nové příležitosti. (Proctor, 2000, s. 124)

V rámci politicko-právního prostředí se zajímáme o:

- obchodní legislativu,
- skupiny se speciálními zájmy.

### 2.1.3 Ekonomické prostředí

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Právě z tohoto okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, právě na toto okolí se obrací svými výrobky a službami. Rozhodování a chování firmy je v rozhodující míře ovlivněno celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. (Synek, 2010, s. 15)

Trendy, které bezprostředně ovlivňují kupní sílu, musí být pečlivě sledovány, protože mohou mít silný dopad na podnikatelské činnosti, zvláště u firem, jejichž výrobky jsou zaměřeny na zákazníky s vysokými příjmy a kteří jsou citliví k cenám. (Kotler, 2005, s. 123)

V analýze ekonomického prostředí bereme v úvahu např.:

- rozložení příjmů dané země,
- úroveň úspor, dluhů a dostupnost úvěrů,
- outsourcing a volný obchod.

#### 2.1.4 Společensko-kulturní prostředí

Lidé svou preferencí jistého zboží a služeb a naopak odvrácením se od jiného zboží a služeb ovlivňují kupní sílu. Společnost vytváří názory, hodnoty a normy, které ve značné míře tento vkus a preference definují. Ve spojitosti s rozdílnými postoji k následujícím oblastem vnímání, tvoří lidé z pohledů marketéru mnoho subkultur: (Masterson, 2010, s. 55-56)

- vnímání sebe sama,
- vnímání ostatních,
- vnímání organizace,
- vnímání společnosti,
- vnímání přírody,
- vnímání vesmíru.

#### 2.1.5 Přírodní prostředí

V současnosti stoupá zájem veřejnosti o stav životního prostředí. Zároveň ekologická regulace má tvrdý dopad na některá odvětví. Ty firmy, které dokáží spojit prosperitu s ochranou životního prostředí, čekají značné příležitosti. Proto je nezbytné, v rámci korporátního environmentalismu, začlenit následující ekologické otázky do strategických plánů firem:

- dostupnost surovin,
- energetické náklady,
- stupeň znečištění,
- ochrana prostředí v souvislosti s měnící se vládou.

#### 2.1.6 Technologické prostředí

Dynamika a tolerance kreativní destrukce technologií jako ceny za pokrok jsou samotnou podstatou tržního kapitalismu. Pokud stará odvětví nové technologie ignorují, jejich podnikání upadá. Míru růstu ekonomiky stimulují převratné nové technologie, v mezidobí mezi těmito inovacemi ekonomika stagnuje. Dlouhodobé dopady a následky inovací nelze vždy předvídat. (Kotler, 2007, s. 81)

Marketéři by měli pozorně sledovat následující trendy:

- zvyšující se tempo změn,
- neomezené příležitosti k inovacím,

- rozpočty na výzkum a vývoj,
- regulace technologických změn.

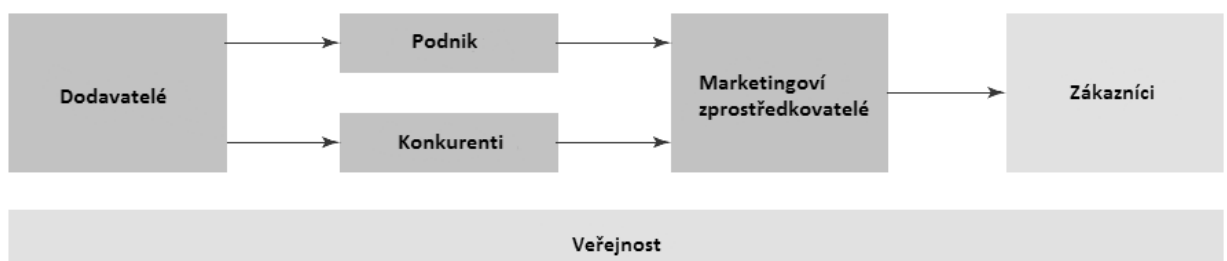
Trendy a megatrendy si zasluhují značnou pozornost. Úspěch nového výrobku nebo marketingového programu bude pravděpodobnější, bude-li v souladu se silnými trendy, než když se proti nim bude stavět, ale odhalení nové tržní příležitosti ještě úspěch nezaručuje, i když je technicky dosažitelná. Jako aktuální příklad můžeme uvést elektronické knihy. Společnosti je prodávají, přestože nemusí existovat dostatečný počet lidí, kteří by měli zájem o četbu knihy na monitoru nebo ochotných zaplatit požadovanou cenu. Právě z tohoto důvodu je tak důležitý výzkum trhu - aby se zjistil ziskový potenciál dané příležitosti. (Kotler, 2007, s. 116)

K uchopení makroprostředí firmy existuje několik nástrojů - PEST, PESTEL, benchmarking, využití poziční mapy, metoda tvorby scénářů vývoje vnějšího prostředí.

V této práci bude použita PEST analýza, jejíž název vznikl zkrácením politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických vlivů.

## 2.2 Mikroprostředí

Podle Kotlera sestává z bezprostředních hráčů, kteří se angažují vytvářením, distribucí a propagací nabídky. Znalost tohoto prostředí je důležitá, neboť uspokojování všech potřeb a přání zákazníka a tím vytváření a udržování vztahu s nimi je pro správné fungování firmy nezbytné. Tohoto cíle lze však dosáhnout pouze při vzájemném působení všech faktorů mikroprostředí. Hlavními hráči jsou společnost, dodavatelé, distributoři, dealeři a cíloví zákazníci. (Armstrong a Kotler, ©2005, s. 64)



Obr. 3: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (Kotler, 2005, s. 123)

### 2.2.1 Podnik

V rámci mikroprostředí podnik představuje živý a stále se rozvíjející organismus. Marketingový management by měl do plánování zahrnout všechny ostatní součásti firmy, jimiž je top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, výroba a účetnictví. Tyto vzájemně provázané skupiny vytváří vnitřní prostředí podniku. Jen takto může správně stanovit poslání, cíle, strategii a politiku. (Zelený, 2011, s. 140)



Obr. 4: Vnitřní prostředí (Kotler, 2005, s. 123)

### 2.2.2 Dodavatelé

Podle Jakubíkové právě na dodavatelích závisí často do velké míry úspěch firmy. Každá firma má mnoho dodavatelů, které členíme do různých kategorií: dodavatelé materiálu a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil atd. Mezi specifické dodavatele se řadí např. finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury aj. Zkušenosti ukazují, že využití nákupního marketingu, který bývá v praxi často opomíjen, je více než potřebné. Jeho podstata spočívá v chápání dodavatelů jako specifických zákazníků firmy. Proto je potřeba analyzovat stávající a potenciální dodavatele stejně tak, jako stávající a potenciální zákazníky. (Jakubíková, 2008, s. 85)

### 2.2.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Tvoří obchodní mezičlánky, často rozhodují o tom, které zboží se ke koncovému zákazníkovi dostane a které nikoli. Předmětem analýzy v této oblasti jsou jejich potřeby a požadavky, průběh rozhodování, praktiky a přístup k zákazníkům.

#### 2.2.4 Zákazníci

Zákazníci, kterými mohou být jak fyzické tak právnické osoby, dělíme podle vztahu k firmě na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů. Klíčové je zjistit, čím je podmiňován jejich vztah k daným produktům, jak probíhá jejich rozhodování a jaké všechny polohy tento vztah obsahuje. Analýzou zákazníků získáme odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou v této souvislosti zjišťovány, například řadíme: (Koudelka, Vávra, 2007, s. 52)

- odhad ročních nákupů,
- růst prodeje,
- demografické a socioekonomické faktory zákazníka,
- geografická koncentrace,
- kupní motivy,
- informace o nákupním rozhodování. (Jakubíková, 2008, s. 86)

#### 2.2.5 Konkurence

Velmi důležitý faktor, podmiňující marketingové možnosti firmy. Konkurenci tvoří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, mezi čím by se mohl kupující rozhodovat. Existuje několik možných úrovní konkurentů. (Armstrong a Kotler, ©2005, s. 90)

Firmy především zajímá kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, síla konkurenta, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky a vize.

Typologie konkurence se provádí podle: (Jakubíková, 2008, s. 86)

- teritoriálního hlediska (rozsahu konkurenčního působení),
- hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí,
- hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciací produkce,
- hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců a aliancí.

K tomu, aby mohla firma určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům, se doporučuje provést analýzu každého z jejich hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky a porovnat je s vlastními. (Jakubíková, 2008, s. 87)

### 2.2.6 Veřejnost

Marketingové prostředí podniku také zahrnuje různou veřejnost. Veřejností se myslí jakákoliv skupina, která má aktuální nebo potenciální zájem nebo vliv na společnost při dosahování jejích cílů. Existuje sedm typů veřejnosti, viz obrázek 5.



Obr. 5: Typy veřejnosti (Kotler, 2005, s. 126)

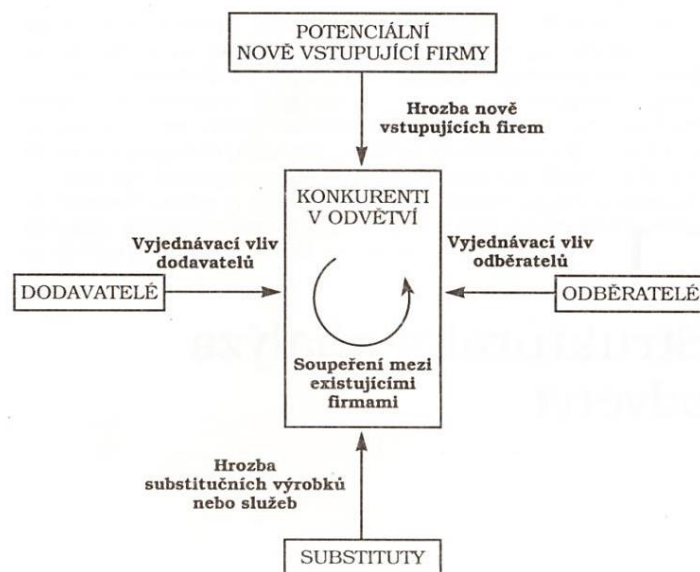
- Vládní instituce musí být respektovány například v souvislosti s bezpečností produktu, pravdivostí reklam.
- Finanční instituce ovlivňují schopnost podniku získávat finanční prostředky. Mezi hlavní subjekty této skupiny patří banky, investiční společnosti a akcionáři.
- Média zahrnují noviny, časopisy, rozhlasové a televizní vysílání.
- Občanské iniciativy jsou spotřebitelské instituce, ekologické skupiny, menšiny a jiné zájmové skupiny.
- Místní komunita a občané ovlivňují každou společnost, ty velké proto obvykle jmenují referenta, který jedná se zástupcem veřejnosti, účastní se zasedání, odpovídá na otázky a přispívá jménem společnosti na dobročinné akce.
- Znalost názorů širší veřejnosti na produkty a aktivity firmy je velmi důležitá, neboť obrázek společnosti ve veřejnosti ovlivňuje nákupy. Proto mnoho velkých společností investuje velké částky na vybudování a propagaci správné image firmy.
- Mezi zaměstnance patří dělníci, manažeři, brigádníci i představenstvo. Velké společnosti používají firemní časopisy, které zaměstnance informují a motivují. Pokud mají zaměstnanci ze své firmy dobrý pocit, jejich pozitivní postoj se odrazí i na širší veřejnosti. (Kotler, 2005, s. 134-135)

## 2.3 Analýza konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil, která je velkou součástí analýzy mikrookolí, se zabývá konkurencí v odvětví. Konkurenční síly přímo ovlivňují podniky, trh a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, mínění věřitelů i dodavatelů a schopnost přilákat pracovníky s velkou kvalifikací. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami situací a trhu daného oboru. (Sedláčková, 2006, s. 47)

### 2.3.1 Porterova analýza 5ti sil

K nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení patří Porterův model pěti sil. Tento model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.



Obr. 6: Porterův model 5ti sil (Porter, 1994, s. 4)

- Stávající konkurence

Pozornost je věnována rivalitě mezi stávajícími konkurenty, zajímáme se celkově o jejich počet a jejich schopnosti. V případě, že existuje mnoho konkurentů, kteří nabízejí stejně zajímavé produkty a služby, jsme nuceni ustupovat dodavatelům a zákazníkům, neboť pokud jejich požadavkům nevyhovíme, obrátí se díky velkému výběru na výhodnější nabídku konkurence. Naopak pokud vyrábíme unikátní produkt nebo poskytujeme jedinečnou služ-



bu, máme ve vyjednávání obrovskou konkurenční výhodu. Mezi konkurenty se bojuje mnohými způsoby. Používá se cena, reklama, samotný produkt, nebo zlepšené služby a servis. (Porter, 1994, s. 17-18)

- Nová konkurence

Hodnotí se zde riziko vstupu potenciální konkurence. Pokud jsou bariéry pro vstup na náš trh pevné a trvalé, potom si můžeme svou příznivou pozici zachovat a těžit z ní. Jestliže jsou tyto bariéry naopak slabé nebo žádné - vstup konkurenta na trh stojí málo času, málo peněz, nebo jsou naše klíčové technologie nedostatečně chráněny, nejen že konkurence naši pozici ohrozí, ale velice snadno ji oslabí. (Veber, 2000, s. 394-395)

- Vliv dodavatelů

Co se týče zjišťování síly vlivu ovlivnění naší firmy, posuzujeme u dodavatelů smluvní sílu. Hrozba zvýšení ceny nebo snížení kvality dodávky je silným faktorem ve vyjednávacím vlivu dodavatelů. Zvýšení ceny materiálu zvýší cenu výrobku. Zdražený výrobek si nebude chtít koupit takové množství zákazníků, jako tomu bylo před zdražením. (Porter, 1994, s. 27)

- Vliv odběratelů (zákazníků)

Stejně jako u zjišťování síly vlivu u dodavatelů, i zde je předmětem vlivu odběratelů a zákazníků jejich smluvní síla. Tato síla se odvíjí od počtu odběratelů nebo zákazníků, od toho jak moc jsou pro nás jednotlivě významní, jaké náklady pro nás, obchod právě s nimi, představuje. V jednání s několika silnými odběrateli (zákazníky) obvykle naše síla upadá a odběratelé svým vyjednávacím vlivem tlačí ceny co nejnižší a zároveň požadují stále vyšší kvalitu a díky tomu klesá ziskovost. (Porter, 1994, s. 23-24)

- Hrozba substitučních produktů

To, co láká zákazníky na náhradních výrobcích je především jejich nízká cena. To pro nás znamená zásadní hrozbu v podobě poklesu našeho zisku, díky vzniklé cenové hranici, při které si zákazník volí raději levnější substitut. Firma je tedy substituty cenově limitována. Největší pozornost podniku si zaslouží ty substituty, které se díky své zlepšující se cenové pozici, přibližují produkci odvětví, a také ty, které jsou vyráběny odvětvími dosahující vysokých zisků. (Veber, 2000, s. 396)

## 2.4 SWOT analýza

Tato analýza je vhodným nástrojem pro zpracování souhrnné analýzy, která by měla shrnout dílčí závěry všech analýz strategické analýzy pro marketing. V rámci SWOT analýzy identifikujeme faktory a skutečnosti, které pro marketing představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí a interního prostředí. Tyto zjištěné skutečnosti jsou následně zařazovány do příslušných kvadrantů a ohodnotí se míra jejich vlivu na podnik.



Obr. 7: SWOT (Sun marketing, ©2011)

### 2.4.1 Silné a slabé stránky

Při identifikaci silných a slabých stránek se zajímáme o vnitřní prostředí firmy, jako jsou cíle, firemní zdroje, organizační struktura, materiální prostředí, kvalita managementu, systémy, procedury, mezilidské vztahy aj. (Hanzelková, 2009, s. 142)

- **Silné stránky (Strengths)**

Skutečnosti přinášející výhody jak firmě, tak zákazníkům.

- **Slabé stránky (Weaknesses)**

Věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurence vede lépe.

### 2.4.2 Příležitosti a hrozby

Obecně se v rámci příležitostí a hrozeb hledají skutečnosti, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí.

- **Příležitosti** (Opportunities)

Faktory, které mohou výšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.

- **Hrozby** (Threats)

Trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

### 2.4.3 Cíl SWOT analýzy

Cílem SWOT analýzy je pak, pomocí různých metod, najít vzájemné vztahy mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Nalezení těchto vazeb slouží k stanovení strategie a k rozvoji firmy. Pro vyhodnocení jednotlivých skupin faktorů se používají metody stanovení vah kritérií ve vícekritériálním hodnocení.

Jednou z metod je metoda párového srovnávání - Fullerova, ve které se porovnávají dvojice položek mezi sebou a určuje se, která z dvojice je důležitější - sestavuje se tzv. Fullerův trojúhelník.

Management firmy pak na základě vyhodnocení rozlišuje čtyři strategie: (Sedláčková, 2006, s. 91-94)

- MAX-MAX (SO) - maximalizace silných stránek – maximalizovat příležitosti,
- MINI-MAX (WO) - minimalizace slabých stránek – maximalizovat příležitosti,
- MAX-MIN (ST) - maximalizace silných stránek – minimalizovat hrozby,
- MIN-MIN (WT) - minimalizace slabých stránek – minimalizovat hrozby.

### 3 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Podniku, který se rozhodl působit na zahraničním trhu, se nabízí v otázce formy vstupu široké spektrum alternativ. Obvykle volí mezi exportem, společným podnikáním a přímou investicí, přičemž rozhodování ovlivňují zejména následující faktory:

- investiční náročnost vstupu na zahraniční trh,
- zdroje podniku,
- potenciál cílového trhu,
- možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit,
- rizikovitost podnikání,
- celková konkurenceschopnost firmy.

Existují tři základní skupiny vstupů firem na zahraniční trhy:

- vývozní a dovozní operace,
- formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích méně náročné na kapitálové investice,
- formy kapitálových vstupů podniku na zahraniční trhy.

#### 3.1 Vývozní a dovozní operace

Tato forma vstupu představuje, díky nejmenší změně v sortimentu, organizaci, investici a poslání, nejjednodušší způsob vstupu na zahraniční trh. Společnost může čas od času pasivně vyvážet své přebytky, nebo se může aktivně snažit expandovat na určitý trh, ale co je nejdůležitější - zboží, které pro exportní trh může, ale nemusí upravit, produkuje ve své domovské zemi. Volba obchodní metody je závislá na řadě faktorů, zejména na obchodně-politických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a také na poměru vynaložených nákladů a rizik k dosahovaným cenám. Obchodní metody jsou uskutečňovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery - prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři, mandatáři. (Machková, 2009, s. 74)

##### 3.1.1 Nepřímý export

Realizace probíhá prostřednictvím nezávislých mezinárodních marketingových zprostředkovatelů - domácí exportéři, vývozní zástupci, partnerské organizace, vládní vývozní agentury a specializované exportní společnosti. Díky tomu firma nepotřebuje zahraniční prodejce ani kontakty a nejde o tak náročnou investici.

### 3.1.2 Přímý export

V případě přímého exportu si vlastní vývoz řídí firmy samy. Tato strategie s sebou nese vyšší rizika i investice, ale tím také vyšší potenciální návratnost.

Přímý export lze provádět několika způsoby:

- založení domácího exportního oddělení,
- založení zahraniční pobočky,
- vyslání prodejců do zahraničí,
- vývoz pomocí zahraničních distributorů či zástupců.

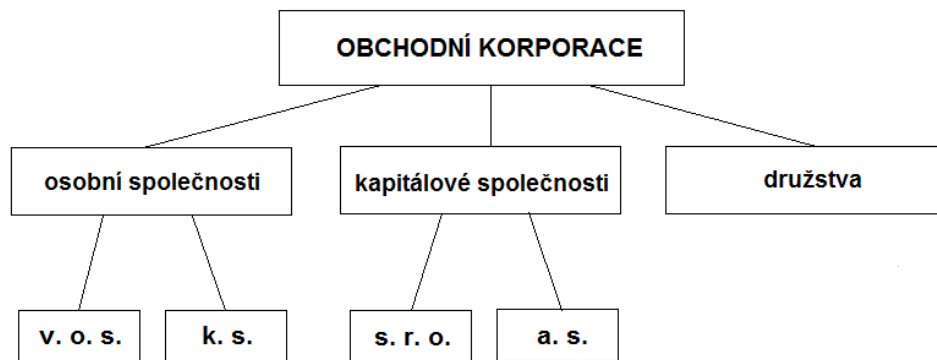
Založení zahraniční pobočky, která se bude zabývat prodejem, distribucí a případně propagací, zajišťuje lepší zastoupení a více kontroly nad programem na zahraničním trhu a často slouží jako předváděcí centrum a středisko služeb zákazníkům. (Kotler, 2005, s. 227)

Další formy přímého exportu: (Machková, 2009, s. 74-77)

- smlouva o výhradním prodeji – výhradní distribuce,
- prostřednické vztahy,
- obchodní zastoupení,
- komisionářské a mandátní smlouvy,
- piggyback,
- sdružení malých vývozců.

#### 3.1.2.1 Typologie obchodních korporací vstupujících na český trh

Dne 1. 1. 2014 nabyl účinnosti nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích (ZOK, č. 90/2012 Sb.), který plně nahradil předešlý občanský a obchodní zákoník, tedy dva základní soukromoprávní kodexy a přinesl v oblasti obchodních společností řadu podstatných změn. „*Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva.*“ (§ 1/1, Česko, 2012) Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou, popřípadě pokud zřizuje společnost jediný zakladatel, zakladatelskou listinou. Česká legislativa zná pět druhů korporací, přičemž rozlišuje osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva, viz obrázek 8.



Obr. 8: Obchodní korporace (Česko, 2012)

#### A) Společnost s ručením omezeným - s. r. o.

„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“ (§ 132/1, Česko, 2012) Jde o nejrozšířenější formu podnikání právnických osob, společnost může být založena i jednou osobou. Do 1. 1. 2014 byla minimální výše základního kapitálu 200 tisíc Kč, od letošního roku stačí pouhá 1 Kč. ZOK zavádí zvýšenou odpovědnost jednatelů, posuzuje se, zda členové orgánu jednali s péčí řádného hospodáře. Nově může vlastnit společník i více podílů. Podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, ledaže společenská smlouva určí jinak. Nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel či jednatelé. Zrušil se také tzv. zákaz řetězení, kdy jedna fyzická osoba nemohla být společníkem neomezeného počtu s. r. o. Vznikla možnost vtělit obchodní podíl do tzv. kmenového listu, který lze převést, podobně jako akcii, bez zbytečných formalit. Společnosti nově podléhají tzv. testu insolvence, který jim zakazuje vyplácet zisk či jakékoliv zálohy na něj v případě, že by si tím přivodily úpadek. ZOK nově výslovně zakotvuje jako jeden ze způsobů zániku účasti společníka ve společnosti jeho vystoupení. Pokud společnost zřídí internetové stránky, je povinna na nich uvádět údaje, které je podle ZOK nutné uvádět na obchodních listinách, a další údaje stanovené ZOK. (Česko, 2012)

#### B) Akciová společnost - a. s.

„Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií.“ (§ 243/1, Česko, 2012) Je to jedna z nejstarších kapitálových právních forem. Pro svou

administrativní a zejména kapitálovou náročnost se však mezi malými či středními firmami příliš často nevyskytuje. Společnost může založit jedna právnická osoba, nebo více zakladatelů a nově může být založena i za účelem správy vlastního majetku. Výše základního kapitálu akciové společnosti je alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR. Akcionáři neručí za závazky společnosti, společnost ručí celým svým majetkem. Zásadní změnou je možnost zakladatelů společnosti zvolit systém vnitřní struktury společnosti – dualistický, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, nad nimiž existuje valná hromada a systém monistický, ve kterém společnost zřizuje správní radu a funkci statutárního ředitele, který může být zároveň předsedou správní rady. V celém vedení tak v současné době může být jedna jediná osoba. (Česko, 2012)

#### **C) Veřejná obchodní společnost - v.o.s.**

*„Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.“* (§ 95/1, Česko, 2012) Po společnosti s ručením omezeným se jedná o druhou nejčastější formu podnikání malých a středních firem. Výše základního kapitálu není stanovena a stejně jako a. s., může být založena i za účelem správy vlastního majetku. Pomocí společenské smlouvy je možné upravit, kteří společníci budou tvořit statutární orgán. (Česko, 2012)

#### **D) Komanditní společnost - k. s.**

*„Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník (komanditista) ručí za její dluhy omezeně a alespoň jeden společník (komplementář) neomezeně.“* (§118/1, Česko, 2012) Základní kapitál vkládá komanditista v minimální výši 5 tis Kč. Stejně jako u veřejné obchodní společnosti je možné společenskou smlouvou upravit, kteří z komplementářů budou statutárním orgánem. (Česko, 2012)

#### **E) Družstvo**

*„Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.“* (§ 552/1, Česko, 2012) Představuje méně častou právní formu v podnikatelské praxi, má minimálně tři členy. Členové neručí za závazky družstva, zatímco družstvo ručí celým svým majetkem. (Veber, 2012, s. 69)

## 3.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

### 3.2.1 Licenční obchody

Licence patří k častou používaným forem vstupu na zahraniční trhy. „*Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázaná.*“ (Machková, 2009, s. 79) Výrobce si za určitý poplatek kupuje od zahraničního držitele licence právo používat výrobní proces, obchodní známku, patent, obchodní tajemství nebo jinou hodnotu společnosti. Sníží se tak riziko společnosti spojené se vstupem na daný trh. Držitel licence získává známý produkt, jméno značky nebo výrobní know-how, aniž by musel začínat na zelené louce. Nevýhoda plyne, podobně jako u frenčizy z toho, že kontrola nad držitelem licence je daleko menší, než kdyby provozovala svůj vlastní výrobní závod. (Machková, 2009, s. 79-80)

### 3.2.2 Franchising

„*Pod pojmem frenčizá se rozumí specifický druh licence na podnikání, po určitou dobu, v daném místě pod názvem poskytovatele, s použitím poskytovaných ochranných známek, průmyslových vzorů a loga a dalších právně chráněných a nechráněných nehmotných statků, zejména know-how.*“ (Amapro, ©2011) Dochází při ní k smluvní asociaci mezi výrobcem, velkoobchodníkem nebo organizací služeb - frenčizorem a nezávislými podnikateli - frenčizanty, kteří si koupí právo na vlastnictví a provoz jedné nebo více jednotek v rámci frenčizy. Toto spojení nabízí řadu výhod jak pro jednu, tak pro druhou stranu.

Výhody pro poskytovatele licence:

- zajištění rychlé distribuce výrobků a služeb, aniž by nesl plné náklady zahájení a provozu celé operace,
- získání vysoce motivovaného managementu,
- rychlejší expanze,
- uplatnění standardů poskytovatele.

Výhody pro frenčizanty:

- tvoří součást fungujícího systému,
- možnost využití zkušeností a znalostí poskytovatele licence,
- nižší potřeba počátečního kapitálu,



- centralizovaný nákup,
- poradenství,
- jištění.

Nevýhoda této formy podnikání představuje pro poskytovatele licence ztrátu části kontroly nad svými výrobky, dále může při nesprávném fungování licenční smlouvy dojít ke snížení úrovně poskytovaných služeb a to může vést k poškození dobrého jména značky. Pro licenční zantý je nevýhodou stálé placení licenčních poplatků, díky kterým nemusí na tomto vztahu vždy vydělat. (Kotler, 2005, s. 227-228)

### 3.2.3 Smlouvy o řízení

*„Společný podnik, v jehož rámci poskytuje domácí firma manažerské know-how zahraniční společnosti, která zajišťuje kapitál. Domácí firma exportuje manažerské služby, nikoli produkty.“* (Kotler, 2005, s. 228)

Této formy se využívá proto, že od samotného počátku příjmy a rizika, která jsou s ní spojená, jsou velmi malá. V praxi dochází k tomu, že řídicí firma později kupuje podíl v řízené společnosti. Nevýhodou smlouvy o řízení je to, že jistou dobu firmě brání založit si podnik vlastní. (Machková, 2009, s. 83)

### 3.2.4 Zušlechťovací operace

V rámci těchto operací probíhá zpracování či přepracování surovin, materiálů nebo polotovaru na vyšší úroveň, nebo do hotového výrobku. Jejich podstatou je využití nižších nákladů v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní), popřípadě pří-  
větivější zahraniční legislativy (pracovněprávní či ekologické). V praxi se dodávky materiálu a polotovarů obvykle provádějí formou celního záznamu. (Machková, 2009, s. 83-84)

### 3.2.5 Výrobní kooperace

V mezinárodní výrobní kooperaci jde o rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí bez vzájemného propojení kapitálu nebo dokonce sloučení. Spolupráce pak může probíhat na různých úrovních, vše záleží na ujednání mezi partnery. Motívem sjednání této formy spolupráce je využívání rozdílů nákladů například na jednotlivé komponenty nebo finální výrobky, na dostupné výrobní zdroje, zdroje financování a v konečné fázi docílit snížení celkových nákladů, zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku. (Machková, 2009, s. 84)

### 3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků volí zejména velké firmy, neboť jsou investičně velmi náročné, jsou považovány za nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit. Nejčastěji mají formu přímých nebo portfoliových investic a společnost ji volí v případě, že má zájem být na trhu fyzicky zastoupena a to nejen, co se vlastní distribuce týče, ale chce využívat i svých ostatních hmotných a nehmotných aktiv k prosazení vlastního výrobku na trhu. Pro přímou investici je charakteristický účel založení, kterým je získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.

Častým motivem pro vstup zahraničních investorů jsou nižší mzdové a výrobní náklady, růstový potenciál či přiblížení se konečnému spotřebiteli. Zahraniční investice jsou důležité díky přínosu technologií, kapitálu, nových pracovních míst a řídicího know-how. (Machková, 2009, s. 84)

#### 3.3.1 Akvizice

Při akvizici jde o převzetí podniku nebo jeho části, přičemž rozlišujeme převzetí přátelské, kdy cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu a nepřátelské, jehož cílem může být zlikvidovat konkurenci. (Buchta, 2008, s. 17-18)

#### 3.3.2 Fúze

Fúze může mít formu sloučení nebo splynutí. V prvním případě jde o spojení obchodních společností, při kterém jedna společnost zaniká bez likvidace aktiv a pasiv, protože ty přecházejí na druhou společnost. Ve druhém případě zanikají obě splývající společnosti a vzniká nový právní subjekt. (Machková, 2009, s. 85)

#### 3.3.3 Investice na zelené louce

Jsou to nově založené a nově postavené podniky. Oproti akvizicím mohou pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, více pracovních míst a zvyšují konkurenci na trhu. Zahraniční investor, který získává v tuzemské společnosti pouze určitý majetkový podíl, se ale stává jediným společníkem a má tedy výlučnou řídicí a rozhodovací pravomoc. (Buchta, 2008, s. 19)

### 3.3.4 Společné podnikání

Společné podnikání neboli joint venture, je spojení dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Dojde tak k vytvoření samostatné právnické osoby, která vystupuje svým jménem. Cílem podnikání je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. Výhodou je možné využití kontaktů a znalostí trhu místního partnera, možnost rychlejšího vstupu na zahraniční trh a omezení rizika. (Machková, 2009, s. 86)

### 3.3.5 Strategické aliance

Jejich podstata je obdobou společného podnikání, ale motivace k vzniku je odlišná.

U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Důvodem jejich vzniku mohou být obchodněpolitické překážky, které odstraní strategickým spojením s firmou, na kterou se příslušné omezení nevztahuje. Dalším důvodem může být úspora nákladů z rozsahu, kdy je cílem takové aliance společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při komplementaci finálních výrobků obou partnerů. (Machková, 2009, s. 86-87)

## 4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Úvod práce byl věnován strategickému marketingu v mezinárodním podnikání. Součástí strategického marketingu je zvolení vhodné strategie vstupu na zahraniční trh a to na základě detailní analýzy okolí podniku. Jednotlivá prostředí i nástroje k jejich uchopení jsou zpracovány v druhé kapitole teoretické části. Poslední část obsahuje samotné alternativy formy vstupu na zahraniční trh, mezi kterými firma, která se rozhodne expandovat na jiný trh, může volit.

Teoretická část bakalářské práce byla zpracována převážně z literárních pramenů. Strategickým marketingem a marketingem obecně se zabývá celá řada českých i zahraničních autorů. Vzhledem ke zvolenému tématu, bylo převážně čerpáno z knihy *Marketing management* od profesora Kotlera, která je také označována tzv. biblí marketingu. Naopak k definování nástrojů strategického marketingu byly nejčastěji, díky kvalitnímu a přehlednému zpracování, citovány knihy od autorky Jakubíkové a M. E. Portera. Internetové zdroje byly využity v menší míře, především kvůli zákonům, které byly potřebné k definování druhů obchodních společností v České republice, neboť díky novému Zákonu o obchodních korporacích, který nabyl účinnosti začátkem letošního roku, nebyla dostupná literatura aktuální. Také bylo využito elektronických článků a časopisů dostupných z webových stránek knihovny UTB.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

*„Chceme, aby naše výrobky přinášely lidem radost a užitek. Chceme, aby měli dobrý pocit z toho, že přispívají k ochraně životního prostředí. A chceme, aby se při doručení faktury za elektřinu nebo plyn objevily spokojené úsměvy na tvářích lidí, kteří si ohřívají vodu našimi výrobky.“ (O nás, Logitex, ©2011)*

### 5.1 Charakteristika a historie vzniku firmy

Název společnosti: LOGITEX, s. r. o.

Sídlo: Športovcov 884/4, Púchov 020 01

Zápis: 10. 02 1993

Majitel společnosti: Ing. Daniel Lako

IČO: 31580025

DIČ: SK 2020441379



Obr. 9: Logo (Logitex, ©2011)

Firma Logitex, s.r.o. je společnost vlastníci světový patent (příloha III-V) na ohřev vody pomocí fotovoltaických panelů. Tento jedinečný systém však oproti konkurenčním výrobkům využívá ke své optimalizaci stejnosměrný proud a takto získanou energii v podobě tepla ukládá do vody.

Samotná geneze firmy sahá až do roku 1993, kdy vznikla ve slovenském Púchově firma Deltas spol. s r.o., zabývající se zprostředkovatelskou činností v oblasti obchodu, maloobchodu, obchodování s nemovitostmi, pronájmem strojních zařízení nebo prodejem a výrobou kočárků. V průběhu následujících deseti let docházelo neustále k rozšiřování působnosti firmy a s tím spojený vznik nových, účelově založených, společností, které měly ve svém portfoliu krom výše uvedených činností také provoz velkoobchodu s léčivými, zajišťování jeho marketingu a distribuce. Od roku 2004 se firma Deltas začala zabývat výzkumnou a vývojovou činností v oblasti přírodních věd a položila tak základ pro vznik nové společnosti – společnosti LOGITEX s.r.o.

Firma Logitex vznikla v roce 2006 - typově se řadí k menším rodinným podnikům, avšak je několikanásobně převyšována svým potenciálem mající světový rozměr. Zakladatelem a otcem myšlenky produktu, nesoucí stejný název, je Ing. Daniel Lako, který, byť nemá

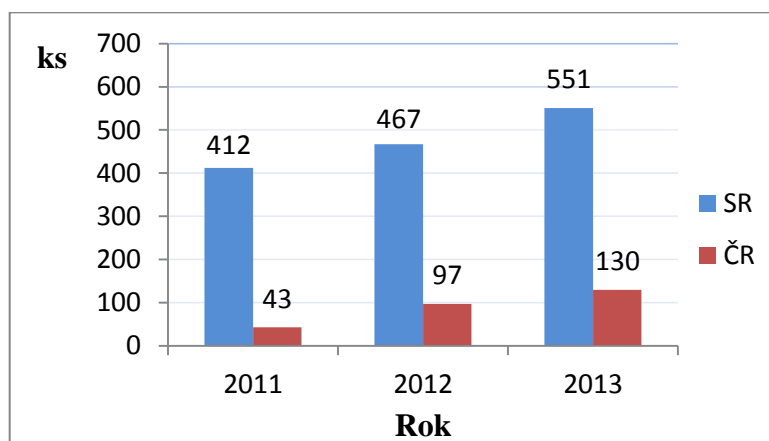
elektrotechnické vzdělání, našel mezeru ve slibně rozvíjejícím se odvětví obnovitelných zdrojů. Pomocí jednoduchých elektrotechnických schémat vytvořil unikátní řešení ovládnutí stejnosměrného proudu, který produkují fotovoltaické panely a jak takto získanou energii využít. Nejjednodušším a nejefektivnějším řešením je tuto energii ukládat do vody. Byl tak položen základ produktu, který dodnes nemá na celém světě svůj protějšek.

## 5.2 Vznik samostatného zastoupení firmy Logitex CZ

Důvodem k definitivnímu rozhodnutí zřídit samostatně fungující jednotku v podobě výhradního zastoupení v ČR byla řada komplikovaných jednání a hlavně neshody s cenovou politikou, distribucí, technickou a informační podporou ze strany hlavního strategického partnera, družstvo Dražice, dále jen DZD.

Jakožto generální dodavatel měla dražická firma možnost prodávat výrobek firmy Logitex na velkoobchodní úrovni. Do této kategorie přitom spadaly i internetové obchody velkých firem jako je například Ptáček a.s., kteří v rámci svých velkých odběrů a vlastní cenové politiky, nabízely produkty LX na českém, respektive na slovenském trhu pod oficiálně stanovenou cenou. Často se také stávalo, že k systému byly nabízeny moduly, které nesplňovaly základní technické parametry, tak aby celý systém správně fungoval.

Jednoduše řečeno, DZD nesplňoval základní předpoklady úspěšného uvedení a prodeje výrobku na český trh. Nekopíroval zavedený model školení a certifikace firem, tak jak je tomu na Slovensku. Docházelo tak k neodborným montážím externích firem, cenové válce - to vše vytvářelo negativní obraz ve vnímání výrobků na všech úrovních B2B a B2C. Následující graf ukazuje obrovský rozdíl objemu prodeje výrobku na českém a slovenském trhu v posledních třech letech.



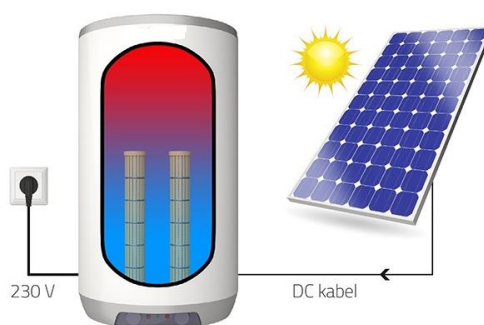
Graf 1: Objem prodeje setů (interní materiály firmy, vlastní zpracování)

Výše uvedené neshody vedly majitele firmy k reorganizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů s hlavním dodavatelem a k realizaci vlastního zastoupení v podobě společnosti na českém trhu. Jejím úkolem bude vybudovat novou organizační a distribuční strukturu, napravit obchodní vztahy mezi firmami a vytvořit tak adekvátní tržní prostředí. Výchozí analýzy pro vstup samostatného zastoupení v ČR jsou právě předmětem této bakalářské práce.

### 5.3 Charakteristika a vývoj produktu

Jak už bylo zmíněno v samotném úvodu, firma LOGITEX je majitelem celosvětově patentovaného schématu ovládající tok stejnosměrného proudu a jeho ukládání do vody. Za účelem spolupráce na vývoji zcela nového produktu byly osloveny firmy vyrábějící akumulární nádrže a bojler, v Čechách i na Slovensku. Jedinou společností, která vyhovovala všem technickým a kapacitním požadavkům bylo české výrobní družstvo v Dražicích patřící nejen v tuzemsku, ale i ve střední Evropě k největším producentům akumulárních nádob. Stalo se tak důležitým strategickým partnerem firmy a nedílnou součástí vlastního výrobku. Začaly vznikat první, hybridní bojler<sup>1</sup> s označením LX ACDC.

Celý princip, jakožto i vlastní myšlenka ohřevu vody skrze fotovoltaický panel je velmi jednoduchá. Jde o využití fotoelektrického jevu, kdy na fotovoltaický modul dopadají částice světla - fotony, ze kterých se uvolňují elektrony. Ty jsou pomocí polovodičové struktury fotovoltaického článku přeměněny na stejnosměrný elektrický proud, který je sveden do kabelu. Ten je napojen přes DC jistič do speciálně upravené topné spirály umístěné v nádobě. Takto získaný proud vytváří na spirále přes odporový drát teplo, které je určeno pro ohřev vody. Základní propojení celého systému ukazuje následující obrázek 10.

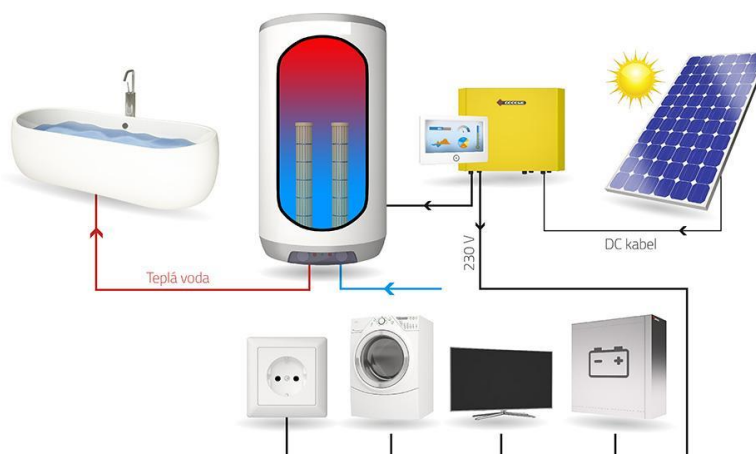


Obr. 10: Základní schéma (Logitex, ©2011)

<sup>1</sup> Hybridní bojler- dokáže ohřívat vodu slunečním zářením nebo kombinací slunce a stálých zdrojů energie (plyn, elektřina ze sítě).



Jak je zřejmé, systém LOGITEX je složen z několika komponentů, které utvářejí sofistikovaný ucelený okruh využívající obnovitelné zdroje k vlastní spotřebě. Celý potenciál produktů zahrnuje kromě samotného ohřevu vody, také práce s přebytky elektrické energie a jejího dalšího použití. Plný potenciál výrobku je znázorněn na obrázku č. 11 a následná tabulka zobrazuje příklad spotřebované a vyrobené energie s použitím systému.



Obr. 11: Plný rozsah využití systému (Logitex, ©2011)

Fotovoltaický zdroj	Roční spotřeba elektřiny v kWh	Roční spotřeba na ohřev TUV v kWh	Min. roční výroba vlastní energie v kWh	Roční spotřeba elektřiny s využitím systému Logitex v kWh	Přebytek elektřiny v kW	Výrobce elektřiny	Roční úspora na ohřev TUV v Kč
<b>1,0 kW</b>	3 000	1000	1 000	2 000	0	NE	4830
<b>1,5 kW</b>	3 000	1 600	1500	1500	0	NE	7245
<b>2,0 kW</b>	3 000	1 600	2 000	1 000	400	ANO	9 660

Tab. 1: Vlastní spotřeba a výroba elektřiny v domácnosti (vlastní zpracování)

V tabulce 1 je zachycen propočítaný roční spotřebu energie pro dvě osoby s využitím jednotlivých zdrojů. Pro výpočet roční úspory na ohřev TUV byla použita současná průměrná cena elektřiny pro domácnosti ve výši 4,83 Kč / kWh. (Cena elektřiny, ©2014)

Bojlery lze pořídit jak samostatně, tak ve výhodném v setu, v současnosti společnost nabízí tyto balíčky:

Typ ohřívače	Objem	Balík A* 1,0 kW	Balík B* 1,5 kW	Balík C* 2,0 kW
		4 panely (4 x 250 W), bojler, AL konstrukce pod panely, jistič DC, konektory, 2 x 30 m DC kabelu	6 panelů (6 x 250 W), bojler, AL konstrukce pod panely, jistič DC, konektory, 2 x 30 m DC kabelu	8 panelů (8 x 250 W), bojler, AL konstrukce pod panely, jistič DC, konektory, 2 x 30 m DC kabelu
		Cena s DPH	Cena s DPH	Cena s DPH
LX ACDC/M+K ABC 100	100 l	51 650 Kč	64 710 Kč	79 160 Kč
LX ACDC/M+K ABC 125	125 l	51 980 Kč	65 310 Kč	79 410 Kč
LX ACDC/M+K ABC 160	150 l	53 430 Kč	66 770 Kč	80 860 Kč
LX ACDC/M+K ABC 200	200 l	54 810 Kč	68 110 Kč	82 210 Kč
LX ACDC/M+KW ABC 200	200 l	54 810 Kč	68 110 Kč	82 210 Kč

Tab. 2: Ceník kompletů bez montáže a dopravy (Logitex, ©2011)

\*Výkonnostní řada: A = 1,0 kW; B = 1,5 kW; C = 2,0 kW; Elektrické krytí: IP 45

Všechny typy ohřívačů vody LX ACDC/M+K a M+KW mají zabudovanou univerzální spirálu pro jednosměrný proud z panelů. Na univerzální spirálu je možno připojit fotovoltaický zdroj 1,0 kW (120V DC), nebo 1,5 kW (180V DC), nebo 2,0 kW (240V DC). Balíčky pro ohřev vody lze doplnit o měnič proudu DC/AC a celý systém tak využít i pro výrobu vlastní elektřiny. Cena měniče závisí na jeho maximálním výkonu a pohybuje se od cca 19 tis do 35 tis Kč.

## 5.4 Finance

Silné a stabilní finanční zázemí je prvotním předpokladem fungování každé firmy. Vzhledem k tomu, že firma má za sebou několikaletý vývoj v podnikatelské a obchodní sféře, měla možnost vytvořit si solidní finanční zázemí, které nyní využívá pro rozvoj hlavní podnikatelské činnosti.

Tržby za jednotlivé sety na Slovensku a v České republice v letech 2011-2013 ukazují následující tabulky a graf:

Balík*	2011	2012	2013
A	2 118 720 Kč	2 065 752 Kč	2 171 688 Kč
B	5 562 900 Kč	6 754 950 Kč	7 748 325 Kč
C	23 158 080 Kč	26 213 660 Kč	31 601 130 Kč
<b>Celkem</b>	<b>30 839 700 Kč</b>	<b>35 034 362 Kč</b>	<b>41 521 143 Kč</b>

Tab. 3: Tržby z prodeje setů v SR (interní materiály Logitex, vlastní zpracování)

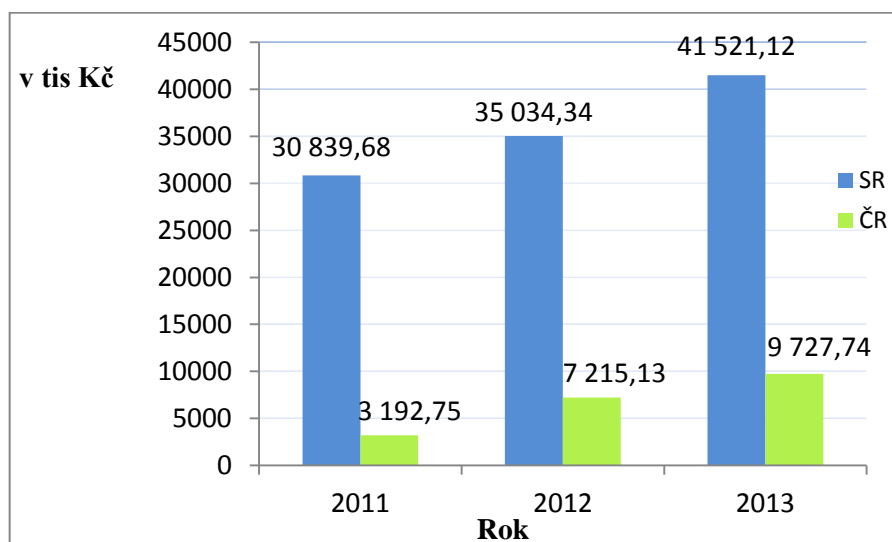
Balík*	2011	2012	2013
A	264 840 Kč	635 616 Kč	688 584 Kč
B	596 025 Kč	1 192 050 Kč	1 721 850 Kč
C	2 331 890 Kč	5 387 470 Kč	7 317 310 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 192 755 Kč</b>	<b>7 215 136 Kč</b>	<b>9 727 744 Kč</b>

Tab. 4: Tržby z prodeje setů v ČR (interní materiály Logitex, vlastní zpracování)

\*Průměrné ceny jednotlivých balíčků byly vypočtené aritmetickým průměrem:

Balík	Průměrná cena
A	52 968 Kč
B	66 225 Kč
C	80 410 Kč

Tab. 5: Průměrné ceny setů (Logitex, ©2011, vlastní zpracování)



Graf 2: Tržby z prodeje setů v SR a ČR za období 2011-2013 (interní materiály Logitex, vlastní zpracování)

Firemní finanční politika je založena na dostačené likviditě, jak na úrovni B2B tak B2C. Dodavatelské faktury jsou hrazeny v den dodání, odběratelské jsou hrazeny na základě předfaktur a smlouvách o dílo. Společnost, jejíž podstatnou část tvoří subdodávky tak předchází riziku platební neschopnosti a vymahatelnosti pohledávek. Nemalé finanční náklady jsou spojeny s platbami za patentové ochrany výrobku, ty jsou časově omezeny a k jejich prodloužení je potřeba finanční objem v řádu milionů. Konkrétní finanční ukazatele bohužel firma nedala k dispozici.

### 5.1 Organizace a personál

Společnost Logitex, s. r. o. sídlí v Púchově na Slovensku a skládá se z pěti zaměstnanců - s přímou rodinnou vazbou na majitele podniku, zastávající administrativní, logistickou a obchodní činnost. Organizační struktura společnosti vzhledem k velikosti je velmi jednoduchá:



*Graf 3: Organizační struktura firmy Logitex (interní materiály Logitex, vlastní zpracování)*

Sídlo hlavního strategického partnera:

- Benátky nad Jizerou - Dražice (ČR) - výroba, montáž, školicí centrum,

Spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje:

- Elektrotechnická fakulta v Žilině

### 5.2 Marketing

Marketing vždycky byl a bude hlavním strategickým nástrojem v jakékoli společnosti. Je proto velkým paradoxem, že prodej výrobků firmy na Slovensku se bez klasické formy reklamy obešel. Důkazem je více jak 2000 instalací hybridních systémů za poslední tři roky.

Ve společnosti LOGITEX je kladen velký důraz na neustálé proškolení ať už vlastních pracovníků nebo smluvních partnerů. Právě systém vzdělávání je hlavním strategickým marketingovým nástrojem společnosti. Za tímto účelem jsou uspořádávána pravidelná školení, na která jsou zváni potenciální smluvní partneři. Na těchto školeních jsou odběratelé seznamováni nejen s produkty, jejich specifiky a inovacemi ale i se strategií a cenovou politikou firmy. Výstupem je certifikát, opravňující vyškolené firmy prodávat a montovat systém Logitex. Takto utvářená síť, umožňuje firmě větší přehled a kontrolu. O dobře zvolené strategii a zájem o produkt hovoří téměř 100 zaregistrovaných firem po celé SR.

Takto vyškolené firmy jsou poté zařazeny na webové stránky do partnerské sekce, kde mají přístup a jsou podporovány tiskovými propagačními materiály. Tyto technické listy, udávající základní informační a technické parametry - jsou jedinou formou tiskového propagačního média firmy.

Dalším důležitým nástrojem jsou výstavy a veletrhy. V rámci strategického partnerství se DZD zavázaly propagovat výrobek na všech výstavních akcích, kterých se zúčastní. Tuto možnost mají ale i firmy, které jsou zaregistrovány a certifikovány. Tento systém zaručuje propagaci značky/výrobku na všech významných akcích pořádaných na Slovensku i v zahraničí a významně tak šetří náklady s tím spojené.

Nezbytnou součástí je i vlastní webová prezentace. Firma vlastní webové stránky s doménou [www.logitex.sk](http://www.logitex.sk).

## 6 PEST ANALÝZA ČESKÉHO PROSTŘEDÍ

### 6.1 Politicko-právní prostředí

V ČR podnikání upravuje od 1. 1. 2014 Nový občanský zákoník – zákon č. 89/2012 Sb. a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Evropská unie ovlivňuje odvětví stanovováním cílových podílů výroby energie z obnovitelných zdrojů, spolufinancuje programy podpory a kontroluje dodržování svých nařízení. Stejně jako jiné členské státy, se ČR se zavázala ke zvýšení výroby energie z OZE. Indikativní cíle pro členské státy vycházejí ze směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2009/28/ES ze dne 23. dubna 2009 o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů. Také forma a struktura Národního akčního plánu ČR pro energii je závazně dána Rozhodnutím Komise 2009/548/ES ze dne 30. června 2009.

Dále je provoz fotovoltaiky upravován legislativou ČR, v současné době se jedná o tyto zákony a vyhlášky:

- Energetický zákon 458/2000 Sb., účinnost od 1. 1. 2001,
- Zákon o podporovaných zdrojích energie 165/2012 Sb., účinnost od 1. 1. 2013,
- Vyhláška č. 541/2005 Sb.; o pravidlech trhu s elektřinou, zásadách tvorby cen za činnosti operátora trhu s elektřinou a provedení některých dalších ustanovení energetického zákona, účinnost od 1. 1. 2006,
- Vyhláška č. 140/2009 Sb.; o způsobu regulace cen v energetických odvětvích a postupech pro regulaci cen, účinnost od 25. 5. 2009,
- Vyhláška č. 347/2012 Sb., kterou se stanoví technicko-ekonomické parametry obnovitelných zdrojů pro výrobu elektřiny a doba životnosti výroben elektřiny z podporovaných zdrojů, účinnost od 5. 11. 2012,
- Vyhláška 436/2013Sb.; o způsobu regulace cen a postupech pro regulaci cen v elektroenergetice a teplárenství a o změně vyhlášky č. 140//2009 Sb., o způsobu regulace cen v energetických odvětvích a postupech pro regulaci cen, ve znění pozdějších předpisů, účinnost od 1. 1. 2014.

Podpora pro výrobu elektřiny z obnovitelných zdrojů energie je stanovena ústředním orgánem státní správy - Energetickým regulačním úřadem, který byl zřízen 1. 1. 2001 za účelem kontrolování obchodu s elektrickou energií.

Shrneme-li výše uvedené zákony a vyhlášky je patrné, že rozvoj fotovoltaických systémů odstartoval boom nahrávající spíše velkým fotovoltaickým elektrárnám, u kterých byla garantovaná výše výkupních cen a znevýhodňovala menší producenty elektřiny. Vznikaly masivní elektrárny, na jejichž pozadí stály zájmové skupiny sahající do vysoké politiky. Vše umocnila ještě tzv. solární daň, která už tak dlouhou návratnost investice ještě prodlužovala. Navíc veškeré podpory a dotace byly k 1. 1. 2014 pozastaveny.

Kvůli těmto regulacím se zdá, že fotovoltaika nemá již v České republice žádnou perspektivu. Ačkoli opak může být pravdou. Podle odhadu asociace EPIA<sup>2</sup> z roku 2012, tkví budoucnost české fotovoltaiky především v instalaci malých střešních systémů pro obytná zařízení, než v instalaci rozsáhlých fotovoltaických elektráren, jak tomu bylo doposud. Stejný názor sdílí i bývalý ministr průmyslu a obchodu Kuba, který nedávno uvedl, že budoucnost obnovitelných zdrojů energie vidí především v jejich využití pro vlastní potřebu obyvatel. Tímto tvrzením tak nepřímo podpořil instalaci malých fotovoltaických elektráren na střeších domů či jiných obytných prostorech. (Solární novinky, ©2013)

Na základě těchto odhadů lze předpokládat, že v blízké budoucnosti budou podporované právě systémy, jakým disponuje společnost LOGITEX - systémů spadajících do kategorie tzv. malých obnovitelných zdrojů, jako je tomu například u našich sousedů na Slovensku. Zde je výroba elektřiny a ohřev vody pro vlastní potřebu podporován dotačním titulem, vzniklé přebytky jsou zadarmo pouštěny do rozvodné sítě. V ČR je situace zcela jiná a podléhá již zmíněným vyhláškám a zákonům. Aplikací slovenského modelu na český trh by výrazně přispělo k plnému využití celé sestavy a mělo by to zásadní vliv na prodej a postavení značky.

---

<sup>2</sup> EPIA - Evropská fotovoltaická průmyslová asociace

## 6.2 Ekonomické prostředí

Hodnoty hlavních makroekonomických ukazatelů k 1. 4. 2014:

Ukazatel	Meziroční růst/pokles v %
HDP	1,2
Míra inflace	1,1
Index spotřebitelských cen	0,2
Podíl nezaměstnaných osob	8,6

Tab. 6: Makroekonomické ukazatele (ČSÚ, ©2014)

Prognózy ohledně budoucího růstu české ekonomiky jsou optimističtější, letos i příští rok by měl HDP vzrůst rychleji, než se očekávalo na začátku tohoto roku. Zatímco letos má HDP vzrůst o 1,8 %, příští rok se počítá se zrychlením růstu na 2,4 %. V tomto i příštím roce by k růstu ekonomiky měly všechny výdajové složky přispívat kladně, přičemž růst by zhruba ze dvou třetin měl být dán domácí poptávkou a z jedné třetiny saldem zahraničního obchodu.

Vzhledem k tomu že ČNB nadále plánuje setrvat v nastoleném intervenčním režimu, kdy aby zabránila deflaci, oživila ekonomiku a nastartovala její růst, na konci roku 2012 snížila základní úrokovou sazbu na historické minimum 0,05 % a v roce 2013 pokračovala tím, že 7. 11. 2013 oznámila využití svého dalšího měnově-politického nástroje - devizového kurzu a oslabila korunu na 27 Kč za euro, v nejbližší době žádnou změnu sazeb ani kurzového režimu neočekáváme. (Měnová politika, ČNB, ©2014; Nejnovější ekonomické údaje, ČSÚ, ©2014)

Díky poklesu indexu spotřebitelských cen k nulovým hodnotám by měla inflace ve zbytku letošního roku postupně zrychlovat, stejný vývoj je očekáván i v příštím roce, kdy má navíc akcelarovat růst regulovaných cen i cen pohonných hmot. Ovšem inflační cíl, stanovený ČNB, ve výši 2 % by v roce 2015 neměl být překročen. (Ceny, inflace, ČSÚ, ©2014)

Co se týče nezaměstnanosti, ta stagnuje na ledových 8,6 %. Začátkem roku poklesl celkový počet uchazečů o zaměstnání o 0,6 % na 625 390, počet hlášených volných pracovních míst vzrostl o 5,2 % na 38 301. (Zaměstnanost, MPSV, ©2014)



Dalším významným faktorem je DPH, zatímco se v předchozím roce zvýšila spodní sazba ze 14 na 15 % a základní z 20 na 21 %, od ledna 2014 se sazby DPH nemění. Koaliční vláda plánuje zavést novou, třetí sazbu daně z přidané hodnoty - pro léky, knihy a dětskou výživu, v předběžné výši 5 %. Tento krok bude spolu se zrušením poplatků za návštěvu lékaře působit mírně protiinflačně.

### 6.3 Sociálně-demografické prostředí

Hodnoty hlavních ukazatelů k 1. 4. 2014:

Ukazatel		Hodnota
Obyvatelstvo		10 512 419 obyvatel
Průměrná mzda	nominální	-1,8 %
	reálná	-2,9 %
Hrubá mzda		26 637 Kč
Odchod do důchodu	muži	63 let
	ženy	59-62 let*
Průměrná výše důchodu		11 002 Kč

Tab. 7: Demografické ukazatele (ČSÚ, ©2014)

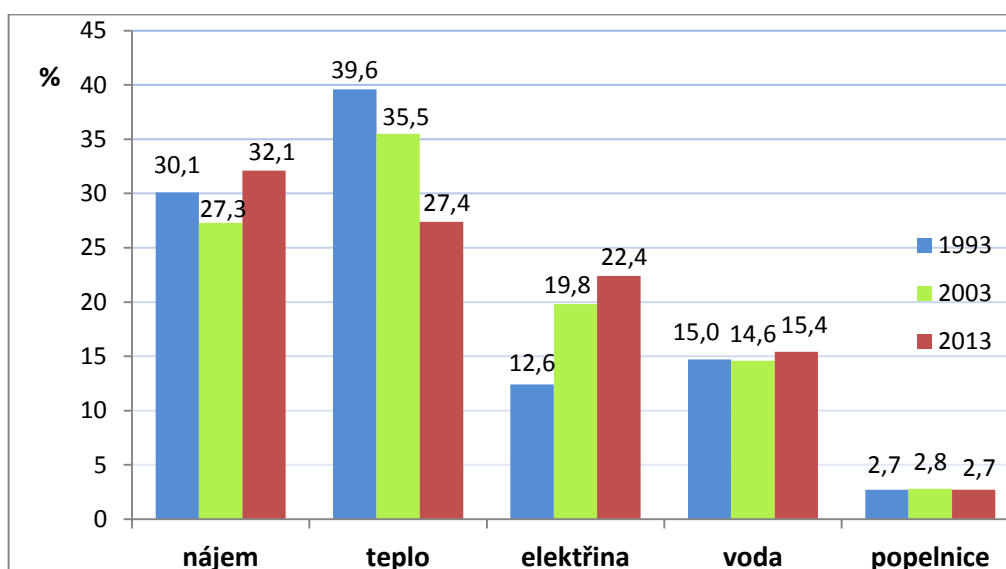
\*podle počtu dětí

Vývoj společnosti se nachází v dnešní době ve velmi náročné situaci. Rostoucí náklady na energie, život nebo nároky na vzdělání, rostoucí nezaměstnanost, zvyšující se věk pro odchod do důchodu (mladí lidé, kteří v letošním roce dosáhnou čerstvě plnoletosti, půjdou do důchodu až v roce 2066, tedy ve svých 70 letech a to bez ohledu na pohlaví a u žen i bez ohledu na počet dětí), stárnutí populace - to všechno jsou jen dílčí aspekty obřího kolosu, v dnešním globalizovaném světě - nazveme ho pracovním názvem systém, ve kterém se česká, respektive celosvětová společnost nachází. Takové prostředí nutně vytváří poptávku po technologiích a produktech, které tuto náročnost snižují. Analyzujeme-li zmíněný, zvyšující se počet obyvatel důchodového věku, logicky nám vzhledem k výši důchodů vstávají otázky typu: „Je takový výrobek a jeho cena vhodná pro skupinu obyvatel s relativně nejnižšími příjmy? Jsou nové technologie dostupné i pro širší vrstvy obyvatel?“

Doba, ve které žijeme, na jednu stranu prohloubila propad střední vrstvy - která je motorem ekonomiky - a vytvořila početnou skupinu sociálně slabších, na druhou stranu vypro-

dukovala poměrně silnou skupinu finančně silných jedinců, ať už ve veřejném či komerčním sektoru.

Ať už se budeme dívat na věc z jakékoli perspektivy, lze obecně říct, že rozhodujícím motivačním faktorem jsou finance. Na straně finančně slabší poloviny spektra lze tuto snahu charakterizovat jako snahu o investici, která jim z dlouhodobého hlediska poskytuje vizi „cost less future“ (nízkonákladové budoucnosti), respektive vymanění se ze systému. Na straně vyšší vrstvy jde o prestiž, v podnikatelském sektoru o snížení energetické náročnosti podniku, firmy znamenající vyšší profit.



Graf 4: Vývoj podílu nákladů na bydlení a energie (Statistiky, ČSÚ, ©2014)

#### 6.4 Technologické prostředí

Prudký rozvoj technologií za posledních 50 let má nesporně přímý vliv na kvalitu života a prostupuje napříč ekonomickými sektory. Ne jinak je tomu v sektoru zajišťujícím výrobu energie. Jsme svědky neustále zvyšujícího se tlaku na výrobu ekologičtějších zdrojů energie – tzv. obnovitelných zdrojů. Česká republika jako člen EU je nucena tyto zdroje podporovat a v rámci dlouhodobého strategického rozvoje trvale rozvíjet.

V posledních letech došlo v ČR k prudkému nárůstu výstavby fotovoltaických elektráren. Ty si díky nedokonalé legislativě vybuodovaly víceméně negativní pověst a po ukončení státní podpory k 1. lednu 2014 je fotovoltaika v ČR ve fázi stagnace. Jak už však bylo uve-

deno výše, v rámci zvyšování podpory obnovitelných zdrojů bude ČR nucena k vypracování nového zákona, který bude muset tyto technologie využívat.

Zásadní vliv na to má rozhodnutí polostátního energetického gigantu firmy ČEZ, který definitivně zrušil tendr na dostavbu atomové elektrárny Temelín. Toto důležité strategické rozhodnutí si sebou nese potřebu vypracování plánu na získávání alternativních zdrojů energie. Na základě tohoto rozhodnutí vláda České republiky oficiálně zažádala o vydání zákona, který byl vypracován a je v současnosti využíván u našich sousedů na Slovensku. Právě podle něj, je klíč k získávání obnovitelných zdrojů energie v malých fotovoltaických systémech. Lze tedy v dohledné době očekávat zásadní zvrat v rozvoji a využívání těchto technologií a není těžké uhodnout, jaké příležitosti se budou otevírat systému firmy Logitex na českém trhu.

## 7 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

Firem, které se zabývají prodejem, či servisem fotovoltaických systémů je v ČR velké množství. Podle internetového katalogu firmy Seznam.cz jejich počet přesahuje 630, což vychází na více jak 45 firem na jeden okres. To je opravdu velké číslo. Proto bude předmětem analýzy konkurence v této práci srovnání konkurenčních produktů od vybraných výrobců představující přímou a nepřímou konkurenci společnosti Logitex na trhu. Tato analýza bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil.

### 7.1 Konkurenční rivalita

Unikátní řešení produktu Logitex, jeho patentová ochrana v současné době příliš prostoru pro přímou konkurenci nedává. Nejbližším konkurentem, využívající podobnou technologii, je výrobek české firmy UNITES Systems a. s. Systém nesoucí název Solar KERBEROS využívá k ohřevu vody také fotovoltaických panelů. Systém lze napojit na jakékoli zařízení pro ohřev TUV – nevyžaduje nákup nového zařízení, má výrazně nižší cenu. Avšak parametry a informace podávané výrobcem jsou velmi zavádějící, výrobek již v minulosti způsobil majetkové škody svým uživatelům. Nemá certifikáty zaručující dodržování těch nejpřísnějších norem.

#### 7.1.1 Přímá konkurence

##### **UNITES Systems a.s.**

Společnost, která sídlí ve Valašském Meziříčí, vyvíjí a vyrábí elektroniku špičkové úrovně od roku 1991, kdy její zakladatel K. Veselý zahájil obchodní a servisní spolupráci s německou firmou Heraeus Instruments. Zaměřuje se především na vývoj a výrobu zařízení pro měření a testování elektronických součástek, přičemž spolupracuje s partnery po celém světě. Firma vyváží přes 80% své produkce do okolních států Evropy a do Asie. V posledních letech se společnost soustředí především na využití elektroniky při úsporách energie, pravidelně se zúčastňuje tuzemských i mezinárodních veletrhů, na kterých v loňském roce představila svůj produkt Solar Kerberos. Právě díky tomuto zařízení pro FV ohřev vody, které funguje na podobném principu jako zařízení firmy Logitex, se ze společnosti Unites Systems stává jediný přímý konkurent Logitexu. (Solar KERBEROS, ©2013)

**Charakteristika srovnávaného produktu:** Systém Kerberos obsahuje měnič DC/DC, jehož úkolem je za jakýchkoli slunečních podmínek přenést do zátěže maximum využitel-

né energie pomocí sledování tzv. bodu maximálního výkonu (MPP – Maximum Power Point).

**Sestava FV ohřevu Solar KERBEROS**, obsahuje:

- řídicí regulátor Solar Kerberos,
- 6 FV panelů 245W,
- elektro - přepětová ochrana, kabely, konektory,
- konstrukce - střešní háky, Al lišty, úchyty panelů.

**Cena:** 76823 Kč s DPH + vlastní bojler + montáž

### 7.1.2 Nepřímá konkurence

Konkurenci v širším pojetí tvoří všechny produkty využívající obnovitelných zdrojů. Tyto zdroje lze čerpat formou:

- slunečního záření,
- větrné energie,
- vodní energie,
- energie přílivu,
- geotermální energie,
- biomasy atd.

Pro účely analýzy byly vybrány, pro běžného uživatele, z hlediska dostupnosti a využitelnosti produkty využívající ať už přímo nebo částečně přímé sluneční záření. Do porovnání byly zařazeny nejpoužívanější substituty, tedy – solární kolektor na ohřev TUV, fotovoltaický panel a tepelné čerpadlo vzduch-voda.

#### **VIESSMANN, spol. s r.o.**

Skupina Viessmann je jedním z předních mezinárodních výrobců systémů tepelné techniky. Součástí nabídky regenerativních energetických systému jsou termická solární zařízení s plochými a vakuovými trubicovými kolektory k ohřevu pitné vody, podpoře vytápění a solárnímu chlazení budov, speciální kotle a topná zařízení, tepelná čerpadla k využití tepla ze země, spodní vody nebo okolního vzduchu i fotovoltaické systémy. (Viessmann, ©2014)

**Charakteristika solárního fototermického systému:** Solární kolektor přeměňuje sluneční energii na teplo. To se pak pomocí teplotnosné látky přivádí do solárního zásobníku (te-

plného výměníku), kde se akumuluje. Tepelný výměník předává teplo užitkové vodě a ta je pak pomocí oběhových čerpadel rozváděna po objektu.

**Solární paket pro přípravu teplé vody a pro podporu vytápění, obsahuje:**

- 2 ploché solární kolektory Vitosol 200-F
- bivalentní 250-ti litrový zásobníkový ohřívač teplé vody Vitocell 100-B/-W

**Cena:** 98320 Kč s DPH + montáž

### **NIBE ENERGY SYSTEMS**

Součástí švédské akciové společnosti evropského rozsahu s padesátiletou tradicí vývoje a prodeje - NIBE Industrier AB. Divize NIBE ENERGY SYSTEMS zásobuje trh výrobky, které zajišťují tepelný komfort domácností i průmyslových objektů, pomocí vytápění, ohřevu teplé vody a ventilace. V České republice společnost NIBE vlastní dva závody na výrobu elektrických topných těles – Backer Elektro a.s. Hlinsko a Eltop Praha v Miřeticích a také největšího výrobce ohřívačů vody v ČR – Družstevní závody Dražice s. r. o, kam patří mimo jiné i prodej tepelných čerpadel NIBE. (NIBE, ©2014)

**Charakteristika tepelného čerpadla voda-vzduch:** Vnější jednotkou (výparníkem s ventilátorem) umístěnou venku, je nasáván vzduch, ze kterého je odebírána tepelná energie a opětně je tento vzduch (ochlazený) vyháněn do venkovního prostoru. Vnitřní jednotka, umístěná v objektu, zabezpečuje výrobu topné vody a TUV.

**NIBE SPLIT Set 1, obsah:**

- vnitřní jednotka NIBE ACVM 270
- vnější jednotka NIBE AMS 10–8kW
- 12 m chladivého potrubí
- konzole k upevnění

**Cena:** 183 450 Kč s DPH

### **7.1.3 Závěry analýzy konkurence**

Z uvedených údajů vyplývá, že nelze jednoznačně označit produkt, který po všech stránkách splňuje očekávání zákazníka. Každý z nich má řadu výhod a nevýhod, zkrslující úhel pohledu v jednotlivých stádiích nákupního procesu. Z pohledu českého bude hrát zásadní roli cena / užitná hodnota. V tomto směru jednoznačně vítězí solární kolektory, které se díky státní podpoře mohou dostat až na hranici 50 000 Kč a řadí se tím k nejhojněji po-

ptávaným produktům využívající sluneční záření. Za velkou nevýhodu přitom považujeme samoučelnou hodnotu, kterou představuje pouze ohřev vody. Na druhé straně spektra stojí tepelná čerpadla. I zde se do určité míry počítá s podporou státu, ale kromě ohřevu vody je schopné zajistit i vytápění objektů, patřící k zásadní nákladové provozní položce. I přesto se cenová hladina dostává nad 100 000 Kč a zákazníky tvoří movitější vrstva obyvatel. Fotovoltaické systémy v sobě kombinují hned několik vlastností, které při využití plného potenciálu - výroba elektřiny, ohřev vody - zabezpečují svému majiteli značnou finanční pomoc a poměrně rychlou návratnost investice i bez dotací.

Výrobce	Produkt	Cena setu s DPH	Výhody	Nevýhody
<b>Logitex</b>	<b>Balík B LX ACDC/M+K ABC 160</b>  FV hybridní ohřivač vody	68 110 Kč + montáž	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízký počet komponentů</li> <li>• žádné rozvody</li> <li>• jednoduchá instalace</li> <li>• celoroční ohřev vody</li> <li>• možnost použití malých bojlerů s nižšími ztrátami</li> <li>• bezúdržbový provoz</li> <li>• dlouhá životnost</li> <li>• kompatibilita</li> <li>• příznivá cena</li> <li>• dvě samostatné spirály</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• větší plocha panelů</li> <li>• nutnost pořízení nového bojleru</li> <li>• omezení využití z hlediska legislativy</li> </ul>
<b>UNITES Systems</b>	<b>Solar KERBEROS</b>  systém pro efektivní využití energie z FV panelů	76 823 Kč + bojler + montáž	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompatibilita</li> <li>• použití téměř libovolného bojleru</li> <li>• ostrovní režim</li> <li>• jednoduchá montáž</li> <li>• nulové náklady na provoz a servis</li> <li>• zužitkování přebytků přes DC výstup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maximální výkon panelů 1,5 kWp</li> <li>• společné těleso pro AC i DC proud</li> <li>• požadavek na těleso s minimální výkonností 1.5kW</li> <li>• požadavek na šachtu k umístění čidel</li> <li>• nedostatečné informace</li> </ul>
<b>Viessmann</b>	<b>Solární paket Vitosol 200-F a Vitocell 100-B</b>  solární FT systém na ohřev vody	98 320 Kč* + montáž	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoduchá instalace</li> <li>• vysoká hospodárnost</li> <li>• eliminace tepelné ztráty díky izolaci</li> <li>• vysoká účinnost</li> <li>• vysoká kvalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jen ohřev vody</li> <li>• problémy s přebytky teplé vody</li> <li>• váha panelů</li> <li>• potřeba pravidelné údržby</li> </ul>

Výrobce	Produkt	Cena setu s DPH	Výhody	Nevýhody
NIBE	NIBE SPLIT Set 1 tepelné čerpadlo vzduch-voda	183 450 Kč* + montáž	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoký topný faktor</li> <li>• návratnost cca 3-8 let</li> <li>• jednoduchá a levná montáž</li> <li>• schopnost pracovat až do -25°C</li> <li>• zvýhodněná sazba na odběr el. energie</li> <li>• možnost reverzace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízká účinnost při silných mrazech</li> <li>• hlučnost venkovní jednotky</li> <li>• vyšší provozní náklady</li> <li>• zůstává závislost na el. energii</li> <li>• cena</li> </ul>

Tab. 8: Porovnání konkurenčních produktů (vlastní zpracování)

\* možnost využití státní dotace prostřednictvím programu Zelená úsporám

## 7.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozbu vstupu nových konkurenčních výrobků na trh si sebou nese každá doba a její technologický pokrok. Důležité je si uvědomit právě časový potenciál, který si sebou nese každý výrobek od svého uvedení na trh a efektivně volit marketingové a inovativní strategie a udržet výrobek na trhu co nejdéle. V oblasti fotovoltaiky jistě půjde do budoucna o vývoj účinnějších modulů, které budou méně náročné na plochu v poměru s výtěžností slunečního záření. Vzhledem k tomu, že fotovoltaický panel tvoří pouze část systému, je tato hrozba chápána spíše jako příležitost.

## 7.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Jak už bylo řečeno, hlavní partnerem firmy je největší výrobce bojlerů a akumulčních nádrží ve střední Evropě s výrobní kapacitou více než 240 tisíc kusů ročně, čítající výrobovou řadu s 860-ti různě modifikovaných produktů s více než 50-ti procentním podílem na českém trhu se silným zahraničním kapitálem. Tato fakta výrazně posilují jeho pozici vůči konkurenčním výrobcům. Neméně důležitou roli zde hraje mezinárodní cenová politika a antidumpingová opatření na dovoz fotovoltaických panelů. Avšak lze předpokládat, že rostoucí poptávka a tržní potenciál bude ceny jednotlivých komponentů tlačit směrem dolů.

## 7.4 Vyjednávací síla odběratelů

Se stále se zvyšující se potřebou snižování nákladů na život, respektive snižování energetické náročnosti domácností a směrnicemi EU o podpoře OZE můžeme už nyní říci, že



český fotovoltaický boom je otázkou velmi blízké budoucnosti. Takto dotovaný produkt se i přes slabou kupní sílu stane žádaným artiklem. Cena, návratnost investice a životnost v poměru s využitelností posune výrobek do kategorie produktů každodenní poptávky.

### 7.5 Hrozba substitučních výrobků

Do substitučních výrobků můžeme již dnes zahrnout celou škálu položek, které využívají dostupné přírodní zdroje a dokáží s nimi efektivně pracovat. Mezi tyto produkty patří:

- solární systémy (trubicové, fototermické atd.),
- tepelná čerpadla,
- kogenerační systémy,
- rekuperační jednotky.

Je nutné podotknout, že i tato hrozba se může velmi lehce proměnit v příležitost posunující vlastní výrobek firmy o kategorii výše. Už v dnešní době je systém Logitex schopen plně komunikovat s výše uvedenými zařízeními, či řadu jejich funkcí zastat.

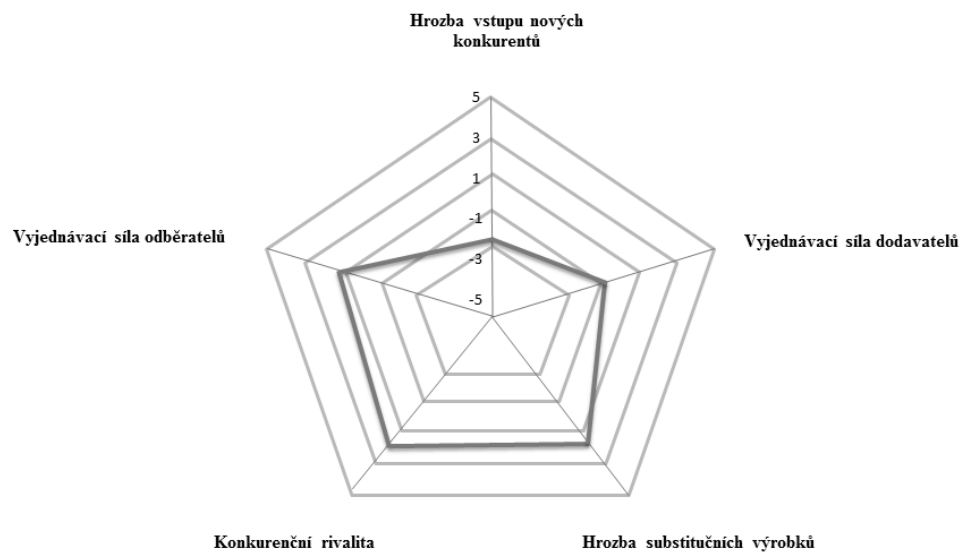
### 7.6 Závěry Porterovy analýzy

Vyhodnocení vlivu konkurenčních sil podle Portera na podnik shrnuje tabulka 9 a následný graf.

Faktor	Vliv	
<b>Konkurenční rivalita</b>		
počet konkurentů	3	2
míra diferenciacce produktu	5	
struktura nákladů - výše fixních nákladů	-5	
výstupní bariéry	5	
<b>Hrozba vstupu nových konkurentů</b>		
loajalita zákazníků	3	-2,5
know-how pro vstup do odvětví	-3	
vládní regulace	-5	
náklady na vstup do odvětví	-5	
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>		
počet dodavatelů	-5	-0,5
substituty ve vstupech	-3	
důležitost subdodávek	3	
náklady na subdodávky	3	
<b>Vyjednávací síla odběratelů</b>		
počet zákazníků	3	
závislost na specializovaném produktu	3	

Faktor	Vliv	
Vyjednávací síla odběratelů		
citlivost na kvalitu	3	1,5
orientace na nejnižší cenu	-3	
Hrozba substitučních výrobků		
existence substitutů	3	2
relativní výše cen	1	
ochota kupujících přejít na nový výrobek	1	
náklady spojené s přechodem	3	

Tab. 9: Vlivy konkurenčních sil podle Portera (vlastní zpracování)



Obr. 12: Působení konkurenčních sil na podnik (vlastní zpracování)

## 8 SWOT

Pro sumarizaci všech předešlých analýz, které blíže popisovaly vnější a vnitřní prostředí, byla vytvořena matice SWOT analýzy. K seřazení jednotlivých faktorů podle důležitosti byla provedena metoda párového srovnávání. Silné a slabé stránky byly navzájem porovnány na základě jejich významnosti a vlivu na společnost, zatímco u příležitostí a hrozeb byla brána v potaz atraktivita, respektive závažnost, a pravděpodobnost jejich vzniku. Tabulky obsahující párové srovnání jsou uvedeny v příloze I.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p><b>S<sub>1</sub></b> Kvalita a spolehlivost výrobků</p> <p><b>S<sub>2</sub></b> Celosvětově patentovaný produkt, certifikovaný výrobek</p> <p><b>S<sub>3</sub></b> Cenová politika</p> <p><b>S<sub>4</sub></b> Individuální přístup</p> <p><b>S<sub>5</sub></b> Dostatečné odborné znalosti</p> <p><b>S<sub>6</sub></b> Neustálé inovace produktů a služeb</p> <p><b>S<sub>7</sub></b> Komplexnost služeb</p> <p><b>S<sub>8</sub></b> Profesionální přístup</p>	<p><b>W<sub>1</sub></b> Finance</p> <p><b>W<sub>2</sub></b> Nedostatečný informační systém</p> <p><b>W<sub>3</sub></b> Omezené možnosti získání významných zákazníků</p> <p><b>W<sub>4</sub></b> Velké fixní náklady</p> <p><b>W<sub>5</sub></b> Webové stránky</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p><b>O<sub>1</sub></b> Rostoucí náklady na bydlení</p> <p><b>O<sub>2</sub></b> Změna zákonů v oblasti OZE</p> <p><b>O<sub>3</sub></b> Dotace</p> <p><b>O<sub>4</sub></b> Nízká přímá konkurence</p> <p><b>O<sub>5</sub></b> EKO trend</p> <p><b>O<sub>6</sub></b> Potenciál zahraničních trhů</p> <p><b>O<sub>7</sub></b> Blízkost českého a slovenského trhu</p> <p><b>O<sub>8</sub></b> Růst české ekonomiky- nutnost inovací</p>	<p><b>T<sub>1</sub></b> Restriktivní opatření státu</p> <p><b>T<sub>2</sub></b> Energetická negramotnost</p> <p><b>T<sub>3</sub></b> Nekalá konkurence</p> <p><b>T<sub>4</sub></b> Atraktivnost odvětví</p>

Tab. 10: SWOT Logitex CZ (vlastní zpracování)

### 8.1 Silné stránky

- **Kvalita a spolehlivost výrobků**

Tradice a vysoká kvalita strategického partnera (DZD), certifikace a záruční servis jsou zárukou důvěryhodnosti a funkčnosti výrobků.

- **Celosvětově patentovaný produkt, certifikovaný výrobek**

V současnosti je výrobek pod patentovou ochranou ve 49 zemích světa. Má certifikaci CQS, certifikát TÜV, které usnadňují pronikání na zahraniční trhy.

- **Cenová politika**

Cena výrobků je vzhledem k jeho jakosti a využitelnosti přiměřená, dostupná široké veřejnosti i bez státní, respektive evropské podpory. Tyto ceny jsou pevně stanoveny oficiálním ceníkem firmy, při nedodržení hrozí odebrání certifikace a možnosti prodeje výrobku.

- **Individuální přístup**

Díky široké variabilitě subjektů, se kterými firma vstupuje do vzájemné interakce, je nutné volit mezi různými přístupy.

- **Dostatečné odborné znalosti**

Klade se velký důraz na vzdělávání vlastních zaměstnanců a především odběratelských a montážních firem, které jsou organizovaně proškoleny a následně certifikovány.

- **Neustálé inovace produktů a služeb**

Vedení firmy provádí výzkum a vývoj ve spolupráci s elektrotechnickou fakultou v Žilině.

- **Komplexnost služeb**

Možnost vytvoření komplexního energetického zabezpečení od projektu až k realizaci na klíč.

- **Profesionální přístup**

V oblasti prezentace výrobku a komunikace na úrovni B2B a B2C od prvního setkání až po realizaci včetně následné zpětné vazby.

## 8.2 Slabé stránky

- **Velké fixní náklady**

Do fixních nákladů zahrnujeme ceny komponentů, které jsou dodávány formou subdodávky, dále pronájem kanceláře- „showroomu“, náklady na marketing.

- **Nedostatečný informační systém**

Neznalost široké veřejnosti základních pojmů z oblasti fotovoltaiky nutí firmu vynakládat velké finanční prostředky na osvětu.

- **Omezené možnosti získání významných zákazníků**

Nemovitosti ve vlastnictví státu nebo velkých soukromých společností jsou vázány smluvními podmínkami o dodávkách energií od předních dodavatelů energie – ty jim v případě snižování odběru hrozí sankcemi v podobě zvýšení cen.

- **Finance**

Omezené vlastní zdroje k založení nové společnosti, k zřízení další kanceláře.

- **Webové stránky**

Nutnost vytvoření nové webové prezentace včetně SEO<sup>3</sup> s doménou [www.ohrevvody.eu](http://www.ohrevvody.eu) speciálně pro ČR.

### 8.3 Příležitosti

- **Blízkost českého a slovenského trhu**

Český a slovenský trh vykazuje společné znaky jak v sociální tak v ekonomicko-politické sféře, proto je možno některé z těchto aspektů využít a těžit z nich. Značná výhoda také z pohledu geografického.

- **EKO trend**

Rostoucí zájem veřejnosti o ochranu životního prostředí.

- **Změna zákonů v oblasti OZE**

Možný pozitivní vývoj legislativy v oblasti OZE.

- **Růst české ekonomiky**

Technologie a inovace jsou dnes ekonomy považovány za klíčové pro ekonomický růst.

- **Rostoucí náklady na bydlení**

Motivace lidí k úsporám vyvolává v lidech zájem o nové technologie v oblasti obnovitelných zdrojů, o nízkoenergetické rodinné domy, o celkovou energetickou soběstačnost.

---

<sup>3</sup> Search Engine Optimalization – optimalizace internetových stránek pro internetové vyhledávače

- **Dotace**

Zařazením dotačního titulu v rámci plnění směrnice EU o zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů, předpokládá rapidní nárůst zájmu a prodeje výrobků.

- **Potenciál zahraničních trhů**

Díky světovému patentu lze snadněji pronikat na cizí trhy.

- **Nízká přímá konkurence**

Na trhu neexistuje identický produkt.

#### 8.4 Hrozby

- **Atraktivnost odvětví**

Vstup nových konkurentů s velkým kapitálem a novými technologiemi.

- **Restriktivní opatření státu**

Nestálost vlády, působení zájmových skupin, „lobbying“, reformy zákonů.

- **Energetická negramotnost**

K pochopení současného stavu a požadavků budoucího vývoje je zapotřebí vědět alespoň základní znalosti a ty jsou u převážné části populace na úrovni zdaleka neodpovídající společenskému významu energetiky.

- **Nekalá konkurence**

Snaha konkurenčních firem porušovat patentovou ochranu.

S ohledem na výsledky provedené SWOT analýzy by pro společnost Logitex bylo nejvhodnější následovat strategii MAX-MAX. Disponuje totiž velkým počtem silných stránek, které by mohly být posíleny využitím možných příležitostí nebo by mohli napomoci k odstranění či redukci vlivu hrozeb z vnějšího prostředí. Klíčovým aspektem úspěchu této strategie je ovšem budoucí vývoj legislativy v ČR.

## 9 NOVĚ VZNIKAJÍCÍ PRÁVNÍ SUBJEKT LOGITEX CZ, DOPORUČENÍ

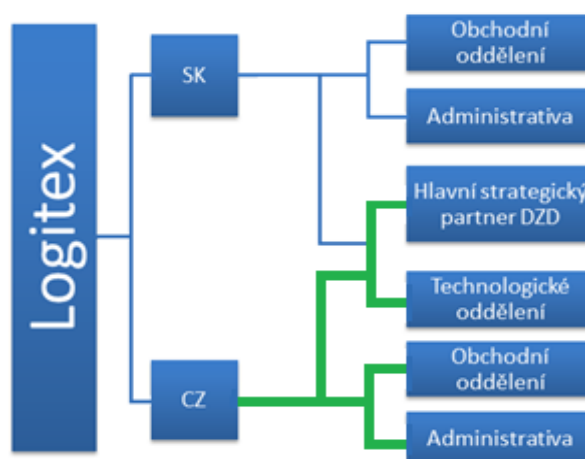
Nově vznikající firma Logitex CZ má sice velkou mentální podporu své mateřské společnosti na Slovensku, ale veškeré zázemí si utváří nově sama. To vyžaduje velké úsilí a psychickou odolnost právě v počátečním období, náročném na finanční a kapitálové prostředky.

Logitex CZ bude disponovat jedinečným know-how, získaným v rámci rodinných vazeb, ovšem na český trh vstupuje za minimální finanční a marketingové podpory. Bude nucena získávat a zajišťovat finanční prostředky z vlastních zdrojů. To sebou samozřejmě ponese velkou řadu nepříjemných problémů spojených s počátečními náklady na vybudování sídla a kanceláře firmy, pronájem prostor, tvorbou nové webové prezentace. V této otázce má zásadní vliv délka nákupního, především rozhodovacího, procesu, která je v daném odvětví odhadována přibližně na 200 - 250 dní od prvního oslovení potenciálního zákazníka. Vezmeme-li v úvahu, že neoficiálně se počáteční aktivita firmy na českém trhu datuje k říjnu 2013, nacházíme se právě v období, kdy by se tyto snahy měly proměnit v kapitál na založení, zabezpečení chodu a rozvoje firmy. Finanční stránku firmy zařadíme k nejslabšímu článku vstupu na trh.

V současnosti zajišťují vznik společnosti 4 lidé, rozdělující si úkoly dle osobních znalostí a technologické náročnosti. Jednotlivá oddělení se teprve začínají rýsovat - účetní, právní a logistické služby budou zajišťovány externími firmami.

Od března 2014 probíhají pravidelná školení, na která jsou zváni potenciální smluvní partneři. O dobře zvolené strategii a zájem o produkt hovoří téměř 100 zaregistrovaných firem po celé ČR. Jedinou tiskovou propagační formou jsou stejně jako na Slovensku tzv. technické listy - příloha II.

Organizační struktura je vzhledem k počtu lidí podílejících se na chodu firmy, jak na Slovensku, tak v Čechách, velmi jednoduchá - lze však předpokládat, že s rostoucím zájmem trhu se jednotlivá oddělení jasněji vyprofilují a dají vzniknout novým organizačním složkám. Prozatímní organizační strukturu charakterizuje následující graf.



Graf 5: Organizační struktura firmy Logitex (vlastní zpracování)

## 9.1 Doporučení

Založením vlastní pobočky si firma zajistí kontrolu nad cenovou politikou na všech logistických úrovních a dodržování rovného konkurenčního boje. Je zřejmé, že bude vycházet z osvědčeného modelu tvořící základní pilíř marketingové strategie mateřské společnosti, jež se opírá o školení a certifikaci prodejních a montážních firem. Tím si zajistí nejen širokou distribuční síť, ale i odbornou připravenost prodejců a montážníků. To jsou hlavní předpoklady pro zavedení plošné propagace a vytvoření povědomí o značce. Již v březnu roku 2014 bylo uspořádáno první školení, jehož výstupem je prvních 48 zaregistrovaných firem. Tato školení se budou pravidelně opakovat - až do vyčerpání předpokládané kapacity tržního potenciálu - dle odhadů by mohlo jít o 250 - 300 firem. K 1. 5. 2014 se podařilo vyškolit a zaregistrovat již 96 firem po celé republice.

Nejzásadnější roli bude mít zvýšení povědomí široké veřejnosti o produktu a změnit negativní postoj české veřejnosti k fotovoltaice. Český národ má svá specifika, která se vyznačují zejména nedůvěrou a cenovou citlivostí.

Vzhledem k tomu, že od nového roku s platností nového občanského zákoníku došlo u společností s ručením omezeným k zrušení povinnosti složit základní kapitál ve výši 200 tis Kč, doporučuji firmě zvolit právě tuto právní formu, výrazně se jí tak sníží vstupní náklady na založení společnosti. Bez ohledu na to, do jaké míry ovlivní chystaná změna právní úpravy vývoj v této oblasti, je nutné vybudovat všeobecné povědomí o značce u široké veřejnosti i odborné veřejnosti. Zásadní roli zde bude hrát vhodně zvolený komunikační mix. Ten bude vycházet z již osvědčeného slovenského modelu, avšak v počáteční



fázi se bude nutné zaměřit na propagaci nové prodejny – na úrovni B2B a B2C. Doporučuji dále vytvořit nový tiskový propagační materiál, který by plnil jak propagační, tak vzdělávací funkci. Taková tiskovina by mohla mít například formu skládací brožury, která by obsahovala základní informace a pojmy z oblasti fotovoltaiky, přecházející k popisu produktu, jeho technickým parametrům a jeho výhod a nevýhod. Další nutností je vybudovat pro český trh nové webové stránky, ve kterých doporučuji se zaměřit především na jednoduchost, pro rychlou a snadnou orientaci v dané problematice s kvalitním SEO, zabezpečující viditelnost a dostupnost na webových vyhledávacích. Další možností propagace je vytvoření vlastního profilu na Facebooku, který by zejména v rané fázi zajišťoval finančně nejméně náročnou formu prezentace firmy.

Příležitost vidím v pravidelné účasti na různých menších výstavách a veletrzích, které nejsou tak finančně nákladné jako celorepublikově známé výstavní akce.

## 9.2 Ekonomické vyhodnocení navrhovaných doporučení

### A) NUTNÉ VÝDAJE

#### KALKULACE ZALOŽENÍ S. R. O.:

- vklady společníků:  $52 + 22 + 22 + 4 = 100$  Kč
- notářské poplatky cca: 5 200 Kč,
- právní služby (poradenství, návrh smlouvy, zápis do Obchodního rejstříku) cca: 14 000 Kč
- zřízení sídla firmy: 4 132 Kč.

#### KALKULACE VYBAVENÍ A PROVOZ KANCELÁŘE – SHOWROOMU:

- interiér prodejny: 60 000 Kč,
- kancelářská technika (PC, projektor): 15 000 Kč,
- polep prodejny: 4 000 Kč,

#### **měsíční náklady:**

- pronájem prostor včetně DPH energií a servisních poplatků: 15 132 Kč,
- pronájem tiskárny: 84 Kč.

**B) VOLITELNÉ VÝDAJE****KALKULACE VYTVOŘENÍ NOVÝCH WEBOVÝCH STRÁNEK:**

- grafické práce, programátorské práce, hosting, založení domény, SEO: 100 000 Kč.

**KALKULACE ÚČASTI NA REGINÁLNÍM STAVEBNÍM VELETRHU:**

- pronájem výstavní plochy 16m<sup>2</sup>: 8 400 Kč,
- propagační služby (Facebook, prezentace v rámci výstavy): 1500 Kč,
- elektrika: 600 Kč,
- ostatní náklady (výroba expozice, doprava): 7 000 Kč.

Celkové náklady shrnuje tabulka 11:

<b>CELKOVÁ KALKULACE</b>	
<b>Založení s. r. o.</b>	23 432 Kč
<b>Vybavení a provoz kanceláře</b>	94 216 Kč
<b>Webové stránky</b>	100 000 Kč
<b>Účast na menším veletrhu</b>	17 500 Kč
<b>Celková potřeba finančních prostředků</b>	235 148 Kč
<b>Nutné položky</b>	117 648 Kč
<b>Volitelné položky</b>	117 500 Kč

Tab. 11: Celková kalkulace navrhovaných doporučení (vlastní zpracování)

Samotné založení společnosti včetně vybudování a provozu kanceláře jsou prvotní nutnou investicí, která svou výší nepředstavuje pro společníky finanční zátěž, která by nemohla být z velké části pokryta z vlastních zdrojů. Nové webové stránky jsou sice jeden z klíčových nástrojů marketingové komunikace, ovšem vzhledem k výši kalkulace představují pro nově vznikající firmu velkou finanční zátěž, proto doporučují zatím odkazovat na slovenské stránky a jejich tvorbu uskutečnit až v období, kdy bude firma kapitálově zabezpečená.

**VÝPOČET ODHADOVANÉ NÁVRATNOSTI INVESTICE**

Vzhledem k vysokému počtu proměnných (velikost zakázky, počasí, rozhodovací proces atd.) je těžké určit přesnou dobu návratnosti investice. Následující výpočet charakterizuje dobu návratnosti investice v závislosti na prodaných setech.

<b>Průměrná cena setu</b>	66 534 Kč
<b>Marže</b>	20 %
<b>Orientační cena montáže</b>	4 965 Kč + 6 x 1 315 Kč = 12 856 Kč
<b>DPH</b>	21%

Tab. 12: Známé veličiny (vlastní zpracování)

#### A) NÁVRATNOST CELKOVÉ POTŘEBY FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

$$66\,534x - 0,8(66\,534x) + 12\,856x - 0,21(66\,534x - 0,8(66\,534x) + 12\,856x) = 235\,148$$

$$66\,534x - 53\,227,2x + 12\,856x - 0,21(66\,534x - 53\,227,2x + 12\,856x) = 235\,148$$

$$66\,534x - 53\,227,2x + 12\,856x - 0,21(26\,162,8x) = 235\,148$$

$$66\,534x - 53\,227,2x + 12\,856x - 5\,494,2x = 235\,148$$

$$20\,668,6x = 235\,148$$

$$x = 11,4 \text{ setů}$$

#### B) NÁVRATNOST NEZBYTNÉ INVESTICE

$$66\,534x - 53\,227,2x + 12\,856x - 0,21(66\,534x - 53\,227,2x + 12\,856x) = 117\,648$$

$$20\,668,6x = 117\,648$$

$$x = 5,6 \text{ setů}$$

Z výpočtů je zřejmé, že doba návratnosti investice bude velmi krátká - u doporučené varianty v podobě investovat nejprve do nezbytných položek se jedná o prodej šesti setů, u druhé varianty jde o dvanáct setů. Vzhledem k tomu, že prodej v ČR v loňském roce činil 130 setů, dá se předpokládat, že se investice vrátí už po třech měsících existence pobočky.

## ZÁVĚR

Analýzou vnitřního a vnějšího prostředí firmy bylo zjištěno, že výrobek si svým potenciálem a nadčasovostí vytvořil pevný základ pro úspěšnou implementaci na trh mezi produkty využívající obnovitelné zdroje. Díky celosvětové patentové ochraně a silnému strategickému partnerovi získává značnou konkurenční výhodu jak na domácím, respektive slovenském trhu, tak i v zahraničí. Spolupráce na vývoji a výrobku s elektrotechnickou fakultou v Žilině poskytuje dostatečné technologické zázemí pro rozvoj a inovaci.

I přes ekonomickou recesi, kterou v současné době procházejí všechny vyspělé ekonomiky, se podařilo pro tento produkt na Slovensku získat dotační titul na podporu obnovitelných zdrojů energie. Neustále zvyšující se nároky na životní úroveň, stárnutí obyvatelstva, nutí lidi přemýšlet o technologiích, jež jim zabezpečí finanční stabilitu a schopnost být ekonomicky soběstační i v důchodovém věku.

Vzniku samotné firmy Logitex a produktu nesoucí stejný název, předcházela dlouhý vývoj v různých oblastech podnikání. Podařilo se zajistit adekvátní prostor a zázemí, jak finanční tak logistické, avšak značné rezervy vidím v organizační struktuře, administrativě a personálu. Vzhledem k malému počtu lidí, zastávajících více funkcí, dochází k zanedbávání některých marketingových a propagačních aktivit. Zvolená strategie udílení certifikovaných oprávnění na prodej a montáž firem sice zaručuje plošné rozšíření výrobku a jeho exkluzivitu zvláště na úrovni B2B, koncový zákazník však ve větší míře povědomí o značce nemá. To může mít za následek nižší prodej a ztráty podílu na slibně se rozvíjejícím se trhu i po případném zavedení dotací. Proto je nutné se zaměřit právě na veřejnost a dostat značku do podvědomí ať už navrhovanými veletrhy, novými optimalizovanými stránkami nebo zmíněnými propagačními materiály.

Zásadním problémem společnosti byly markantní rozdíly v prodeji výrobků na slovenském a českém trhu – v loňském roce činil celkový objem prodaných setů v ČR pouze jednu čtvrtinu z celkového objemu prodaných setů na Slovensku. Důvodem byla nepříliš produktivní spolupráce s hlavním strategickým partnerem, který nerespektoval zavedený model školení a certifikaci firem. Výše zmíněné problémy daly podnět k vytvoření nové společnosti. Tato nově vznikající firma má za úkol napravit odběratelsko-dodavatelské vztahy, vytvořit novou distribuční síť, představit produkt široké veřejnosti a tím zvýšit svou konkurenční schopnost v tržním prostředí České republiky. Vzhledem k tomu, že této firmě

budou v začátku chybět dostatečné finanční prostředky, bude se muset v počátcích zaměřit jen na nezbytně nutné investice, které jsem v závěrečné části práce navrhla a vyčíslila.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. *Marketing: an introduction*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2005, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 0-13-142410-6.
- [2] BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, viii, 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- [3] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 129 s. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [4] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 8025102289.
- [5] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. *Ekonomický slovník*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003, xcii, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 8071699969.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 228 s. ISBN 978-80-247-3396-8.
- [10] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005, 651 s. ISBN 0131469185.
- [12] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 257 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 978-80-86730-19-6.

- [14] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [15] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, ©2009. 196 s. Expert. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [16] MASTERSON, Rosalind a David PICKTON. *Marketing: an Introduction*. 2nd ed. London: Sage Publications Ltd, 2010, 528 s. ISBN:9781446243947.
- [17] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [18] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- [19] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 8071793671.
- [20] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [21] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [22] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [23] ZELENÝ, Milan. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

### **Internetové zdroje**

- [24] Af-CityPlan [online]. 2014 [cit. 2014-04-06]. *Výsledky průzkumu postoje české veřejnosti k nadnárodním energetickým projektům typu DESERTEC*. Dostupný z WWW: <<http://www.af-cityplan.cz/vysledky-pruzkumu-postoje-ceske-verejnosti-k-nadnarodnim-energetickym-projektum-typu-desertec-1404044397.html>>.
- [25] Amapro [online]. 2013 [cit. 2014-04-04]. *Encyklopedie (EU): Frenčiza*. Dostupný z WWW: <<http://www.amapro.cz/encyklopedie/evropskaunie/frenciza.php>>.

- [26] Cena elektřiny [online]. 2014 [cit. 2010-04-07]. *Úvod*. Dostupný z WWW: <<http://www.cena-elektřiny.eu>>.
- [27] Česká národní banka [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. *Měnová politika*. Dostupný z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika)>.
- [28] ČESKO. Zákon č. 90 ze dne 1. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1482. ISSN 1211-1244. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>>.
- [29] Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- [30] Logitex [online]. 2011 [cit. 2014-03-21]. *Cenník*. Dostupný z WWW: <<http://logitex.sk/8/index.php?ac=165>>.
- [31] Logitex [online]. 2011 [cit. 2014-04-20]. *O nás*. Dostupný z WWW: <<http://logitex.sk/8/index.php?ac=159>>.
- [32] Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. *Zaměstnanost*. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/10>>.
- [33] NIBE [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.nibe.cz/index.php/cs/o-nas>>.
- [34] PROCTOR, Tony. *Strategic marketing: an introduction* [online]. London: Routledge, 2000 [cit. 2014-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10054099>>.
- [35] RUZZIER, Mitja, Robert D. HISRICH a Bostjan ANTONCIC. *SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future*. In *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2006, vol. 13, no. 4, p. 476 – 497, ISSN 1462-6004. Dostupný z WWW: <<http://emeraldinsight.com/1462-6004.htm>>.
- [36] Solar kerberos [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.solar-kerberos.cz/index.php/cz/>>.
- [37] Solární novinky [online]. 2013 [cit. 2014-04-04]. *Kuba (MPO): Budoucnost OZE je v jejich využití pro vlastní potřebu*. Dostupný z WWW: <[http://solarninovinky.cz/index.php?rs=4&rl=2013040305&rm=15&rw=ADMTZ123&rt=česk#.U0L2a\\_1\\_t8F](http://solarninovinky.cz/index.php?rs=4&rl=2013040305&rm=15&rw=ADMTZ123&rt=česk#.U0L2a_1_t8F)>.



- [38] VIESSMANN [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.viessmann.cz/cs/vyrobky.html>>.

**Interní zdroje**

- [39] Interní materiály společnosti Logitex, s. r. o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AC	Střídavý proud
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
CQS	Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
ČNB	Česká národní banka
ČR, CZ	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DC	Stejnoseměrný proud
DPH	Daň z přidané hodnoty
DZD	Družstevní závody Dražice
EKO	Trend důrazu na ekologickou a ekonomickou udržitelnost
EU	Evropská unie
FV	Fotovoltaika
HDP	Hrubý domácí produkt
LX	Logitex
MPP	Bod maximálního výkonu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OZE	Obnovitelné zdroje energie
PEST	Politické, ekonomické, společensko-kulturní a technologické prostředí
SEO	Search Engine Optimalization
SR, SK	Slovenská republika
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
TUV	Teplá užitková voda
TÜV	Technické kontrolní sdružení
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Rozdíl mezi strategiemi (Jakubíková, 2008, s. 30)</i> .....	14
<i>Obr. 2: Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2008, s. 82)</i> .....	17
<i>Obr. 3: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (Kotler, 2005, s. 123)</i> .....	20
<i>Obr. 4: Vnitřní prostředí (Kotler, 2005, s. 123)</i> .....	21
<i>Obr. 5: Typy veřejnosti (Kotler, 2005, s. 126)</i> .....	23
<i>Obr. 6: Porterův model 5ti sil (Porter, 1994, s. 4)</i> .....	24
<i>Obr. 7: SWOT (Sun marketing, ©2011)</i> .....	26
<i>Obr. 8: Obchodní korporace (Česko, 2012)</i> .....	30
<i>Obr. 9: Logo (Logitex, ©2011)</i> .....	38
<i>Obr. 10: Základní schéma (Logitex, ©2011)</i> .....	40
<i>Obr. 11: Plný rozsah využití systému (Logitex, ©2011)</i> .....	41
<i>Obr. 12: Působení konkurenčních sil na podnik (vlastní zpracování)</i> .....	58

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Vlastní spotřeba a výroba elektřiny v domácnosti (vlastní zpracování) .....</i>	41
<i>Tab. 2: Ceník kompletů bez montáže a dopravy (Logitex, ©2011) .....</i>	42
<i>Tab. 3: Tržby z prodeje setů v SR (interní materiály Logitex, vlastní zpracování) .....</i>	43
<i>Tab. 4: Tržby z prodeje setů v ČR (interní materiály Logitex, vlastní zpracování).....</i>	43
<i>Tab. 5: Průměrné ceny setů (Logitex, ©2011, vlastní zpracování) .....</i>	43
<i>Tab. 6: Makroekonomické ukazatele (ČSÚ, ©2014) .....</i>	48
<i>Tab. 7: Demografické ukazatele (ČSÚ, ©2014) .....</i>	49
<i>Tab. 8: Porovnání konkurenčních produktů (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Tab. 9: Vlivy konkurenčních sil podle Portera (vlastní zpracování) .....</i>	58
<i>Tab. 10: SWOT Logitex CZ (vlastní zpracování) .....</i>	59
<i>Tab. 11: Celková kalkulace navrhovaných doporučení (vlastní zpracování) .....</i>	66
<i>Tab. 12: Známé veličiny (vlastní zpracování) .....</i>	67

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Objem prodeje setů (interní materiály firmy, vlastní zpracování).....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2: Tržby z prodeje setů v SR a ČR za období 2011-2013 (interní materiály Logitex, vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 3: Organizační struktura firmy Logitex (interní materiály Logitex, vlastní zpracování) .....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 4: Vývoj podílu nákladů na bydlení a energie (Statistiky, ČSÚ, ©2014).....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 5: Organizační struktura firmy Logitex (vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ

P II: TECHNICKÉ LISTY

P III: CERTIFIKÁT TÜV SÜD SLOVAKIA

P IV: CERTIFIKÁT AUSTRALIAN GOVERNMENT

P V: CERTIFIKÁT UNITED STATES PATENT AND TRADEMARK OFFICE

## PŘÍLOHA P I: PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ

A) Párové srovnávání silných stránek společnosti Logitex, s. r. o. (vlastní zpracování dle analýzy vnitřního prostředí)

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	Suma	Pořadí
S1		1	1	1	1	6	1	1	1	7	2.
S2			2	4	2	6	7	2	2	4	5.
S3				4	3	6	7	8	9	1	8.
S4					4	6	7	4	4	5	4.
S5						6	7	8	9	0	9.
S6							6	6	6	8	1.
S7								7	7	6	3.
S8									8	3	6.
S9										2	7.

S1	Celosvětově patentovaný produkt, certifikovaný výrobek
S2	Dostatečné odborné znalosti
S3	Profesionální přístup
S4	Individuální přístup
S5	Zkušenosti v mezinárodním obchodě
S6	Kvalita a spolehlivost výrobků
S7	Cenová politika
S8	Neustálé inovace produktů a služeb
S9	Komplexnost služeb

B) Párové srovnávání slabých stránek společnosti Logitex, s. r. o. (vlastní zpracování dle analýzy vnitřního prostředí)

	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Pořadí
W1		2	3	4	1	1	4.
W2			2	4	2	3	2.
W3				4	3	2	3.
W4					4	4	1.
W5						0	5.

W1	Velké fixní náklady
W2	Nedostatečný informační systém
W3	Omezené množství získání významných zákazníků
W4	Finance
W5	Webové stránky

C) Párové srovnávání příležitostí společnosti Logitex, s. r. o. (vlastní zpracování dle analýzy vnějšího prostředí)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Suma	Pořadí
O1		1	1	4	1	1	1	1	6	2.
O2			2	4	5	2	7	2	3	5.
O3				4	5	6	7	8	0	8.
O4					4	4	4	4	7	1.
O5						5	5	5	5	3.
O6							7	6	2	6.
O7								7	4	4.
O8									1	7.

O1	Změna zákonů v oblasti OZE
O2	EKO trend
O3	Růst české ekonomiky- nutnost inovací
O4	Rostoucí náklady na bydlení
O5	Dotace
O6	Potenciál zahraničních trhů
O7	Nízká přímá konkurence
O8	Blížkost českého a slovenského trhu

D) Párové srovnávání hrozeb společnosti Logitex, s. r. o. (vlastní zpracování dle analýzy vnějšího prostředí)

	T1	T2	T3	T4	Suma	Pořadí
T1		2	3	4	0	4.
T2			2	2	3	1.
T3				3	2	2.
T4					1	3.


T1	Atraktivnost okolí
T2	Restriktivní opatření státu
T3	Energetická negramotnost
T4	Nekalá konkurence

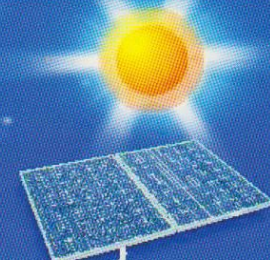


PŘÍLOHA P II: TECHNICKÝ LIST


# LOGITEX® HYBRIDNÍ OHŘÍVAČE VODY


## TECHNICKÝ LIST






DC kabel








# OHŘEV VODY

## POMOCÍ FOTOVOLTAICKÝCH PANELŮ




PATENTOVANÝ  
VYNÁLEZ

Počet osob	Predehřev plynového kotle	Elektrický proud ze sítě X - Y
1 až 3	100 l	125 l - 160 l
4	125 l	160 l - 200 l
5 a více	160 l	200 l

X - nižší spotřeba vody, Y - vyšší spotřeba vody


Typ ohřivače	Proud pro ohřev	Tep. ztráty kWh/24h	Objem (l)	Hmotnost M/M+K (kg)	Výška x průměr(mm)	Výkonová řada	Výkon AC Spirály kW
LX ACDC/M+K 100	AC+DC	0,88	100	46/62	961 x 524	A, B, C	2
LX ACDC/M+K 125	AC+DC	1,09	125	52/68	1126 x 524	A, B, C	2
LX ACDC/M+K 160	AC+DC	1,39	160	62/78	1315 x 524	A, B, C	2
LX ACDC/M+K 200	AC+DC	1,40	200	80/96	1375 x 584	A, B, C	2
LX ACDC/M+K KW 200	AC+DC	1,40	200	80/96	1375 x 584	A, B, C	2

Instalovaný výkon panelů  
1,0 kW (120V DC)



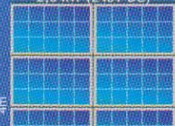
přibližní roční výkon  
**1200kWh**

Instalovaný výkon panelů  
1,5 kW (180V DC)



přibližní roční výkon  
**1800kWh**

Instalovaný výkon panelů  
2,0 kW (240V DC)



přibližní roční výkon  
**2400kWh**

Výkonová řada: A = 1,0 kW B = 1,5 kW C = 2,0 kW,  
Elektrické krytí: IP 45

Všechny typy ohřivačů vody LX ACDC/M+K a M+KW mají zabudovanou univerzální spirálu pro stejnosměrný proud z panelů. Na univerzální spirálu je možné připojit fotovoltaický zdroj 1,0 kW (120V DC) nebo 1,5 kW (180V DC) nebo 2,0 kW (240V DC).

Objem zásobníku	Výkon fotovoltaických panelů		
	1,0 kWh	1,5 kWh	2,0 kWh
100 l	8,8 °C	13,2 °C	17,6 °C
125 l	7,3 °C	11,0 °C	14,7 °C
160 l	5,8 °C	8,8 °C	11,7 °C
200 l	4,4 °C	6,6 °C	8,8 °C

1,0 kW =	120V DC, 8,3 A, 14,5 Ω
1,5 kW =	180V DC, 8,3 A, 21,7 Ω
2,0 kW =	240V DC, 8,3 A, 28,9 Ω

MAXIMÁLNÍ PŘÍRASTKY TEPLoty V OBDOBÍ 1.10.2010 – 1.10.2011  
ENERGETICKÝ ZDROJ: FV PANELE 1,0kW LX ACDC/M+K 100L



MAXIMÁLNÍ HODNOTA OHŘEVU VODY V MĚSÍCI ČERVEN (22.08.2010) + 53°C  
ENERGETICKÝ ZDROJ: FV PANELE 1,0kW LX ACDC/M+K 100L

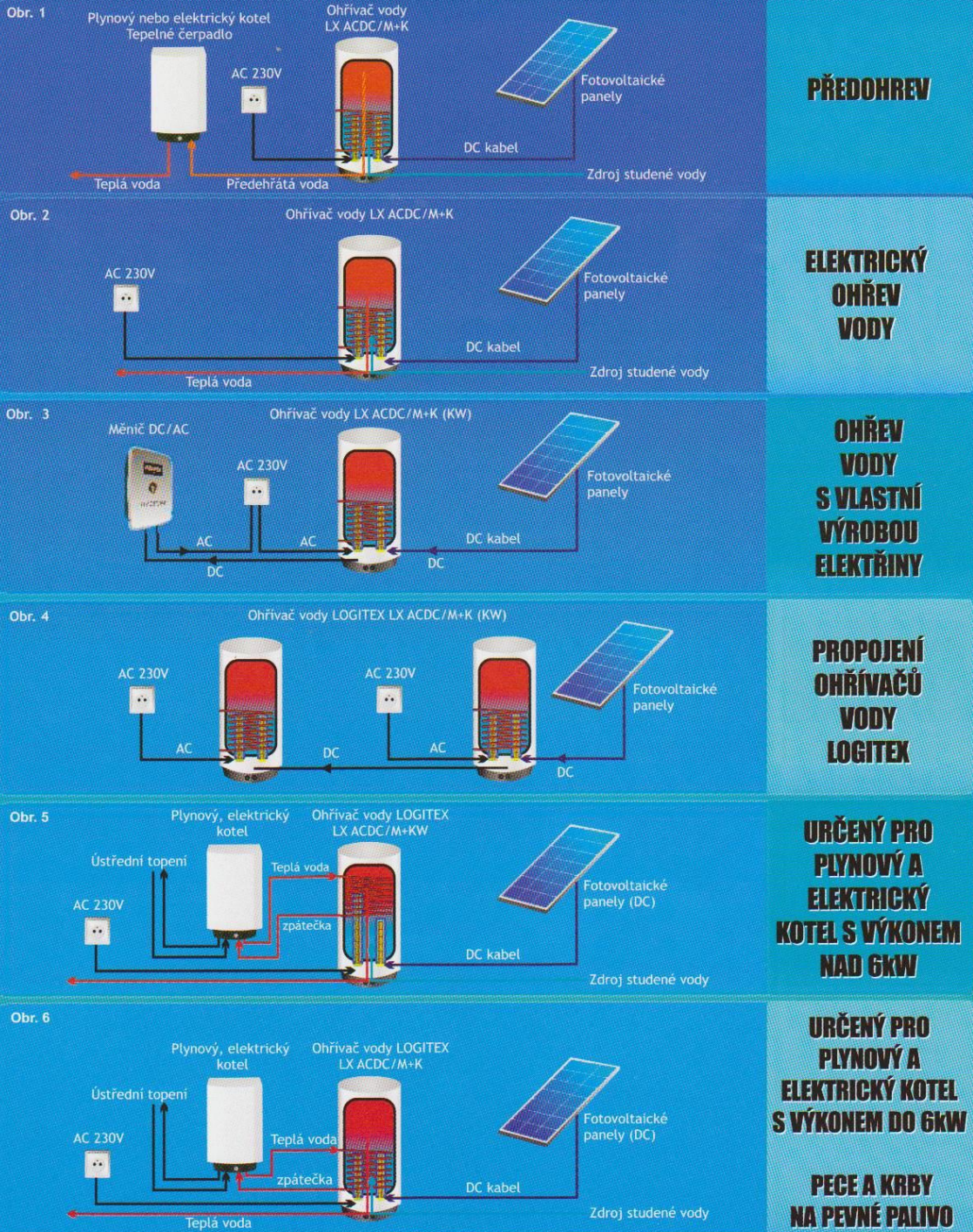


Výrobce: LOGITEX, s.r.o.  
www.logitex.cz  
Telefon: +420 775 365 212  
Vyrobeno v závodě:  
Družstevní závody Dražice - strojírna s.r.o.  
Dražice 69, 29471 Benátky nad Jizerou  
ČESKÁ REPUBLIKA





## Možnosti využití a zapojení ohřivačů vody LOGITEX





Více informací o hybridních ohřivačích vody LOGITEX: [www.logitex.cz](http://www.logitex.cz)



## PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT TÜV SÜD SLOVAKIA

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認 証 証 書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICAT

  
 Reg. No. 153/P-020

  
 Slovakia

## BAUMUSTERBESCHEINIGUNG

Registriernummer 004/14/10/01/0

**TÜV SÜD Slovakia s.r.o.**  
**Produktzertifizierungsstelle**  
 akkreditiert durch SNAS  
 Akkreditierungszertifikat Nr. P-020  
 ausgestellt für den Hersteller

**Logitex, s.r.o.**  
**Športovcov 884/4**  
**020 01 Púchov**

für das Produkt:

Name:	<b>Speicher-Wasserwärmer</b>
Baumusterbezeichnung:	<b>LX ACDC 100A</b>
Modifikation:	<b>LX DC 50 ABC, LX ACDC 80 ABC, LX ACDC 125 ABC, LX ACDC 160 ABC, LX ACDC 200 ABC, LX ACDC/M 100 ABC, LX ACDC/M 125 ABC, LX ACDC/M 160 ABC, LX ACDC/M 200 ABC, LX ACDC / M+K 100 ABC, LX ACDC / M+K 125 ABC, LX ACDC / M+K 160 ABC, LX ACDC / M+K 200 ABC, LX ACDC / M+KW 200</b>
Hersteller:	<b>Logitex, s.r.o., Športovcov 884/4, 020 01 Púchov</b>
Herstellungsort :	<b>Družstevní závody Dražice – strojírna s.r.o., Dražice 69, 294 71 Benátky nad Jizerou, Tschechische Republik</b>

für das die Bewertung, Zertifizierung (Schema: 1b) und das Qualitätssystemaudit, durchgeführt worden sind und deren Ergebnisse im Bewertungsbericht Reg.-Nr. 0134/30/14/FT/IS/E vom 03.02.2014 angeführt sind.


Der oben genannte Baumuster erfüllt die anwendbaren Anforderungen folgender für die Bewertung grundlegender Vorschriften und Normen :


**STN EN 60335-1:2012, STN EN 60335-2-21:2004, STN EN 55014:2007,  
 STN EN 61000-3-2:2006, STN EN 61000-3-3:2009, STN EN 62233:2008**

Dieses Zertifikat ist gültig bis: **18.03.2019**

Die Details und Gültigkeitsbedingungen sind in der Anlage zu diesem Zertifikat angeführt, die ein Bestandteil des Zertifikats ist und aus 1 Seite besteht.

In Bratislava, am 19.03.2014



  
**Ing. Pavel Horník**  
 Leiter der Zertifizierungsstelle

TÜV SÜD Slovakia s.r.o., Jašíkova 6, 821 03 Bratislava  
 Produktzertifizierungsstelle Nr. 153/P-020, akkreditiert durch SNAS

F-Q-028/272

## PŘÍLOHA P IV: CERTIFIKÁT AUSTRALIAN GOVERNMENT

CERTIFICATE OF GRANT  
STANDARD PATENT

2012261605

I, Fatima Beattie, the Commissioner of Patents, certify that the following are the particulars of this patent appearing in the Register of Patents:

**Name and Address of Patentee(s):**

Daniel Lako

Športovcov 884/4 020 01 Puchov Slovakia

**Name of Actual Inventor(s):**

Lako, Daniel

**Title of Invention:**

Equipment for redirection of electric power in a boiler during regulated water heating by use of direct current gained by photovoltaic panels

**Term of Patent:**

Twenty years from 10 December 2012

**Priority Details**

<i>Number</i>	<i>Date</i>	<i>Filed with</i>
28-2012	8 February 2012	SK

Dated this 16<sup>th</sup> day of January 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read "F. Beattie".

Fatima Beattie  
Commissioner of Patents

PATENTS ACT 1990

**PŘÍLOHA P V: CERTIFIKÁT UNITED STATES PATENT AND  
TRADEMARK OFFICE**

The  
United  
States  
of  
America



**The Director of the United States  
Patent and Trademark Office**

*Has received an application for a patent for a new and useful invention. The title and description of the invention are enclosed. The requirements of law have been complied with, and it has been determined that a patent on the invention shall be granted under the law.*

*Therefore, this*

**United States Patent**

*Grants to the person(s) having title to this patent the right to exclude others from making, using, offering for sale, or selling the invention throughout the United States of America or importing the invention into the United States of America, and if the invention is a process, of the right to exclude others from using, offering for sale or selling throughout the United States of America, or importing into the United States of America, products made by that process, for the term set forth in 35 U.S.C. 154(a)(2) or (c)(1), subject to the payment of maintenance fees as provided by 35 U.S.C. 41(b). See the Maintenance Fee Notice on the inside of the cover.*

*Lucia Staret Kuo*

Deputy Director of the United States Patent and Trademark Office