

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta Ekonomická**

**Bakalářská práce**

**Prodejní strategie společnosti DuPont**

**DuPont sales strategy**

**Autor:**

**Michal Kost'un**

**Plzeň, 2013**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal KOSTŮN**  
Osobní číslo: **K10B0320P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Prodejní strategie společnosti DuPont**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Charakterizujte firmu a její postavení v distribučním řetězci.
2. Formulujte trendy prodeje vybraného produktu na vnitřním trhu.
3. Analyzujte tržní situaci firmy.
4. Formulujte prodejní strategii firmy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, Hana; ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva; SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MACHKOVÁ, Hana; KRÁL, Petr; LHOTÁKOVÁ, Markéta a kol. *International Marketing*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2010, 192 s. ISBN 978-80-245-1643-1.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- CIMLER, Petr; ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

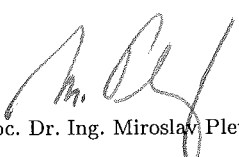
Vedoucí bakalářské práce:

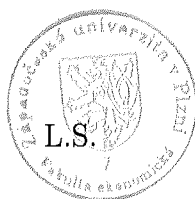
**Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.**


Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Prodejní strategie společnosti DuPont“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. 4. 2013

.....

podpis autora



## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat českému zastoupení divize DuPont Performance Coating za poskytnuté informace a zároveň bych rád poděkoval Doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

## Obsah

1. Úvod.....	7
2. Prodejní strategie podniku .....	9
2.1 Vymezení pojmů.....	9
2.2 Prodejní strategie podniku .....	10
2.3 Segmentace trhu .....	12
2.4 Marketingový mix .....	13
3. Mezinárodní marketing.....	16
3.1 Strategické plánování .....	17
3.2 Mezinárodní značková politika .....	19
3.3 Mezinárodní cenová politika .....	21
4. Představení společnosti DuPont .....	24
4.1 Historie firmy.....	24
4.2 Postavení na trhu .....	26
4.3 Základní cíle a hodnoty společnosti .....	28
5. Prodejní strategie společnosti .....	31
5.1 Produkt .....	31
5.2 Marketingová komunikace.....	34
5.3 Cenová politika.....	39
5.4 Distribuce .....	40
5.5 Zpracování objednávky .....	41
6. Analýza trhu a konkurence .....	43

6.1	Analýza trhu.....	43
6.2	Konkurenční firmy .....	45
6.3	SWOT analýza.....	47
7.	Závěr .....	50
8.	Seznam obrázků .....	52
9.	Seznam tabulek .....	53
10.	Zdroje .....	54

## 1. Úvod

Vývoj ekonomiky České republiky se posledních několik let neřadí mezi ty nejoptimističtější, a proto je velmi důležité použít tu správnou prodejní strategii, která co možná nejrychleji a nejkvalitněji uspokojí potřeby zákazníků, a zároveň co nejlépe uspokojí investory společnosti. Manažeři si proto kladou spoustu otázek: Jak uspět na tak specifickém trhu jako B2B? Jak se vyrovnat s konkurencí mezinárodních výrobců a obchodníků? Čím motivovat zákazníka, aby používal právě naše produkty? Po jakých produktech touží naši zákazníci? Co je naší konkurenční výhodou?

Společnost DuPont je jednou z vedoucích korporací v chemickém průmyslu po celém světě. Historie společnosti je silně zakořeněna v ekonomice USA a již na počátku byly jejími cíly inovace a řešení světových problémů. Produkty této společnosti ovlivnily celý svět. Nejprve vyráběli střelný prach, který ještě zdokonalili do bezkouřové verze. Podíleli se na projektu Manhattan (pozn. výroba jaderné bomby během 2. Světové války v USA). Vytvořili vlákno z Nylonu®. Pomohli potápěčům k lepším výkonům díky Neoprenu®. Snad v každé domácnosti lze nalézt nádobí s nepřilnavým povrchem od této společnosti značky Teflon®. Díky materiálům Kevlar® a Nomex® jsou chráněny životy těch, kteří se starají o bezpečnost na ulicích a v hořících domech či těch, kteří jsou nasazeni na bojištích. Barvy a laky této společnosti jsou používány po celém světě v automobilovém průmyslu. Všechny produkty společnosti DuPont se vyznačují inovativním řešením problémů a vysokou kvalitou. Společnost DuPont není známá pouze svou produkcí, avšak i inovativním řešením ekonomické stránky vedení podniku. Celosvětově známý DuPontův rozklad, který se používá k analýze vlivů na rentabilitu vlastního kapitálu, byl vyvinut právě tímto podnikem.

DuPont je bezpochyby celosvětovým lídrem v inovacích a nových technologiích, ale zvolila tato nadnárodní korporace i inovativní prodejní strategii na Českém trhu průmyslových barev a laků? Tato otázka je předmětem bakalářské práce, která popisuje a hodnotí prodejní strategii společnosti DuPont a její divize DuPont Performance Coating. Důležitými faktory, které hrály roli při výběru tématu

bakalářské práce, byly produkty s obrovským potenciálem vyžadující tu správnou obchodní taktiku a fakt, že v této společnosti pracuji na pozici asistenta manažera prodeje divize DuPont Performance Coating pro Českou a Slovenskou republiku, Maďarsko, Rumunsko a Bulharsko.

Tato práce je zaměřena na analýzu prodejní strategie na příkladu produktové řady Alesta® v České republice. Analýza prodejní strategie se zakládá na primárních i sekundárních zdrojích informací. Využitím primárních zdrojů se rozumí hlavně informace, které byly získány osobními zkušenostmi v činnosti asistenta manažera prodeje ve společnosti DuPont CZ s.r.o. Díky spolupráci s oddělením zákaznických služeb (Customer Service) divize DuPont Performance Coating budou použity i interní materiály firmy v podobě statistik prodeje. Za sekundární zdroje jsou považovány informace načerpané z odborné literatury především o marketingu a managementu, dále internetové stránky společnosti i jejich konkurentů a databáze Českého statistického úřadu.

Nejprve bude vysvětlena prodejní strategie a její součásti. Dále bude vymezen mezinárodní marketing a jeho specifika. Posléze bude představena společnost DuPont i divize DuPont Performance Coating a jejich historie, postavení na trhu a základní hodnoty. Také zde bude specifikována prodejní strategie produktové řady Alesta® včetně marketingového mixu. Na závěr bude popsána situace na trhu s práškovými barvami a SWOT analýza.

## 2. Prodejní strategie podniku

Prodejní strategie je v dnešní době důležitou součástí každé společnosti, která vstupuje na trh a chce dosáhnout určitého úspěchu. Následující kapitola pojednává o základních pojmech a vývoji jednotlivých koncepcí od orientace na výrobu až po moderní marketingové strategie zahrnující segmentaci a přání zákazníků, včetně základních marketingových praktik.

### 2.1 Vymezení pojmů

Pro lepší posouzení významu prodejní strategie podniku je možno se podívat na jednotlivé pojmy, ze kterých se toto spojení skládá. Hlavním cílem je tak vyzdvihnout důležitost celého spojení jak pro podnik, tak i pro zákazníka.

Prodej lze označit za obchodní činnost, při které dochází k výměně zboží nebo služby za peníze či jiné zboží. Do tohoto procesu zasahuje současně řada technických i osobních dovedností, které mohou celou činnost výrazně ovlivnit. Existují dvě základní formy prodeje – otevřený systém a uzavřený systém. Otevřený systém může být charakterizován jako zákazníkům přímý kontakt se zbožím. Klient si tak může vybrat jakýkoliv produkt, udělat rychlý a nezávislý nákup. Typickým příkladem je potom samoobslužný nebo volný prodej. Na druhou stranu uzavřený systém představuje prodej prostřednictvím obsluhy, jako například pultový prodej. V tomto případě záleží určitým způsobem i na chování prodávajícího, který je schopen ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí. V předešlém případě otevřeného systému se závislost na nákupu přesouvá spíše ke způsobu uspořádání zboží v prodejně. [1]

Dalším důležitým pojmem je strategie podniku. Tu lze definovat jako *„dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“* [2 str. 1]

V tomto případě se jedná o tradiční definici. Existuje však i moderní přístup, který sice vidí strategii podobným způsobem, avšak zaměřuje se spíše na připravenost podniku do budoucna. To znamená, že strategie je v tomto smyslu chápána jako

dokument s hlavními cíli podniku, včetně operací nutných k jejich dosažení, avšak zároveň se schopnostmi reakce podniku na změny uvnitř i v jeho okolí. [2]

Spojením obou pojmů lze získat prodejní strategii podniku, která může být chápána jako způsob prodávání zboží či služeb pomocí využití různých operací a zásad tak, aby bylo dosaženo hlavních cílů podniku. K tomu, aby byla firma úspěšná, by proto měla nasadit tým profesionálních zaměstnanců, kteří jsou schopni své zákazníky přesvědčit o dokonalosti daného produktu. *„Prodej je totiž jedinečný v tom, že bere v potaz individuální potřeby každého jednotlivce, a prodejce s odbornými znalostmi výrobku je schopen vyhodnotit konkrétní okolnosti a každému zákazníkovi vhodně poradit.“* [3]

## **2.2 Prodejní strategie podniku**

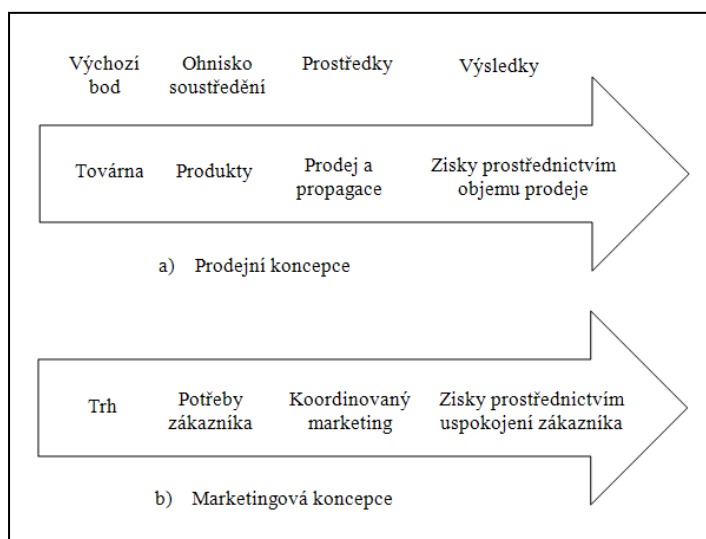
S prodejní strategií podniku je velice úzce spojena marketingová strategie, která se více zaměřuje na plnění přání zákazníka a dosažení tak maximálního úspěchu v prodeji výrobků či služeb. Při pohledu na základní koncepci marketingu se lze setkat se třemi základními stádii vývoje. Jako první lze zmínit orientaci na výrobu, kdy se firmy zaměřovaly především na výrobu produktu nebo služby. Hlavním cílem bylo tedy dosažení vysoké efektivity výroby, tudíž prodej, finance a zaměstnanci se stávaly až druhořadými složkami. Při této koncepci se předpokládalo, že zákazníci si budou kupovat zboží, které je dostupné ve velkém množství a přijatelné ceně. Příkladem může být masová výroba standardního modelu automobilu v továrně Henryho Forda. [3]

Dalším stádiem se stala orientace na prodej, především z důvodu zvyšující se konkurence. V tomto případě už nebyl hlavní prioritou způsob výroby, ale prodej konečných výrobků. Existoval názor, že nechá-li se zákazník přemýšlet, bude váhat o nákupu. Tento agresivní způsob prodeje byl charakteristický pro 30. léta minulého století. Z tohoto období pochází pošpiněný pohled na prodej a obchodník. Bohužel i dnes by se daly tyto neetické taktiky najít v České republice. Příkladem mohou být některé prodejní aktivity zaměřené na důchodce, kde jsou psychologicky manipulováni k nákupu, který jim nepřináší téměř žádný užitek. [3]

Poslední fází je pak orientace na marketing, která staví do popředí důležitost zákazníka a jeho přání. K tomu, aby podnik úspěšně prodával své výrobky či služby, je třeba znát potřeby zákazníka, aby došlo k jejich uspokojení. Tato koncepce je založena na čtyřech pilířích – soustředění se na trh, orientace na zákazníka, koordinovaný marketing a výnosnost. V dnešní době se jedná o nezbytný přístup každé firmy, která chce dosahovat určitého úspěchu. Zákazníci jsou vzdělanější a více jim záleží na vlastnostech produktu, jeho kvalitě i ceně. [3]

Následující schéma znázorňuje bližší porovnání mezi koncepcí orientovanou na prodej a na marketing. Lze říci, že tyto koncepce pracují proti pohybově. Prodejní koncepce působí zevnitř ven, to znamená, že se zaměřuje na podnik, jeho výrobky a silný prodej. Marketingová koncepce pak zastává perspektivu zvenku dovnitř, kdy je vidět velké zaměření na potřeby zákazníka a trhu. [4]

**Obrázek 1: Prodejní a Marketingová koncepce**



**Zdroj: [4]**

Realizace marketingové koncepce vyžaduje řadu změn, které musí organizace provést, jak v praxi, tak i v přístupu. Je třeba provádět pravidelné výzkumy trhu, neustále se zabývat změnami chování zákazníků a podle toho aplikovat procesy k vytvoření celé konečné strategie.



### 2.3 Segmentace trhu

Jak už bylo výše popsáno, marketing se zabývá především chováním a potřebami zákazníka. Každá firma, která chce u svého cílového klienta uspět, musí provádět marketingové průzkumy, kterými zjistí potřebné informace, a splní tak i své plány a cíle. Zákazníci však mají různorodá přání. Stejně tak existuje i nespočetně mnoho způsobů, jak dané potřeby uspokojit. Je tedy téměř nemožné pro firmy, aby se zaměřovaly na všechny zákazníky na trhu. Proto se provádí tzv. segmentace trhu, kdy firma postaví do svého středu zájmu pouze určitou část zákazníků s podobnými potřebami. Pro bližší definici se rozděluje segmentace podle východisek na segmentaci spotřebních trhů a průmyslových trhů. [3]

V segmentaci spotřebních trhů se pohlíží na charakteristiku zákazníků jako takových, včetně jejich chování a reakcí na různé změny. Často se používá geografická segmentace, kdy je trh rozdělen podle geografické polohy (státy, regiony, města, čtvrti). Další může být demografická, která patří mezi nejpobulárnější. Používají se zde kritéria jako je věk, pohlaví, zaměstnání, příjem, vzdělání, náboženství, apod. V neposlední řadě se provádí segmentace psychografická, kdy jsou zákazníci rozděleni do skupin podle životního stylu, osobnostní charakteristiky či sociální třídy. Tuto kategorii využívají především firmy prodávající kosmetiku, nábytek nebo alkoholické nápoje. [4]

V rámci segmentace průmyslových trhů mohou být využita stejná kritéria, jako v předešlém odstavci týkajícím se spotřebitelů, i zcela nová. Do demografické segmentace se zahrnuje velikost firmy, rozmístění i z hlediska geografické polohy a průmysl, na který se má firma zaměřit. Dále sem lze zařadit kritéria provozu, do kterého se řadí technologie, status uživatele (zda se zaměřit na silné, střední či lehké uživatele) a schopnosti zákazníka. Jako třetí druh se zde objevují nákupní přístupy. Do této segmentace patří organizace nákupu, což představuje zaměření na centralizovanou či decentralizovanou organizaci, strukturu síly, či nákupní kritéria, která požadují zaměření firmy na kvalitu, cenu, servis, apod. Čtvrtým kritériem jsou faktory situace, kam je zařazena naléhavost, specifika použití a velikost objednávky. K poslednímu

bodů poté patří osobní charakteristiky, které řeší otázku věrnosti, vzájemné podobnosti a postoj k riziku. [4]

Na základě výběru jednotlivých segmentů podle výše uvedených kritérií se pak firma rozhoduje, zda se chce soustředit pouze na jeden či více segmentů. Existuje pět základních přístupů, kam může být firma zařazena podle své specializace na dané segmenty.

- Soustředění na jeden segment = firma si volí pouze jeden segment, na který se chce orientovat (závisí na velikosti firmy, konkurenci)
- Výběrová specializace = firma se specializuje na několik segmentů, protože všechny vybrané působí přínosně z hlediska zisku
- Výrobová specializace = firma přichází s jedním určitým výrobkem, který pak dále nabízí více segmentům zákazníků (zisk pověsti)
- Tržní specializace = firma se snaží uspokojit různé potřeby určité tržní skupiny (př. firma vyrábějící zařízení pro laboratoře)
- Pokrytí celého trhu = firma chce pokrýt celý trh, což znamená uspokojení všech skupin zákazníků (př. General Motors, Coca-Cola) [4]

Po určení segmentu, na který se chce firma zaměřit, by měly přijít na řadu další rozhodnutí týkající se cen, výrobků, propagace a distribuce. Dohromady se tyto čtyři pojmy nazývají marketingový mix a společně se segmentací trhu dnes tvoří jednu z nejdůležitějších úkolů firemního marketingového oddělení. V rámci zvoleného segmentu a tržního zacílení je třeba určit kolik a jaké výrobky bude firma vyrábět, za jakou cenu je bude prodávat, či jakým způsobem je bude propagovat. Spojením všech těchto faktorů mají marketingoví odborníci za úkol vytvořit úspěšný recept k tomu, aby firma dosáhla svých cílů a zároveň si zachovala řádnou pověst. [4]

## 2.4 Marketingový mix

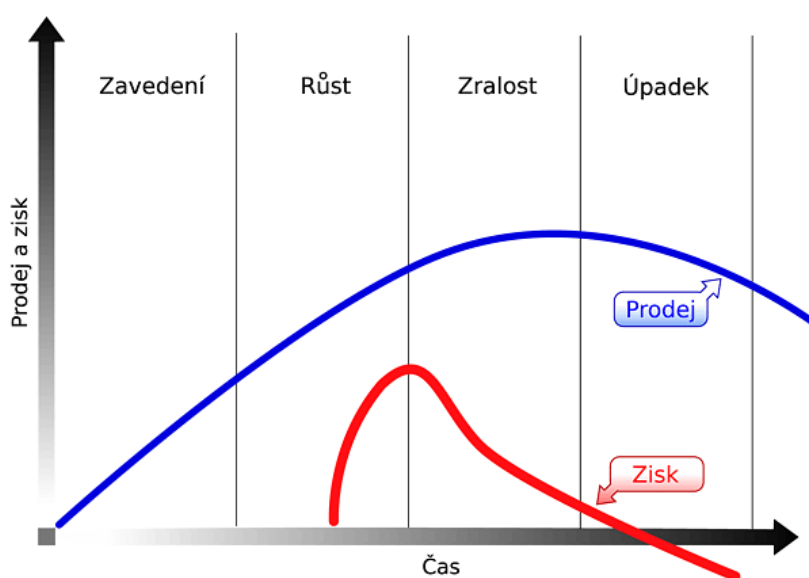
Jak už bylo výše zmíněno, marketingový mix je tvořen čtyřmi základními faktory, které ovlivňují každého zákazníka na daném trhu. Tyto kritéria jsou

označována jako 4P – product (výrobek), price (cena), promotion (propagace), place (distribuce).

Výrobek lze označit jako vše, co firma vyrábí, nabízí zákazníkům, za účelem uspokojení jejich potřeb. Patří sem, jak hmatatelné výrobky, tak i služby či dovednosti. Volba produktu patří mezi nejdůležitější z celého marketingového mixu, avšak úspěšný prodej výrobku může být dosažen pouze dohromady s vhodně zvolenou cenou, propagací a distribucí. Při tomto rozhodnutí je třeba dbát ohled na to, že chce zákazník koupit produktu získat určité výhody. To znamená, že nezáleží přímo na vlastnostech produktu, ale také na kvalitě jeho využití. Hlavním cílem je splnění zákaznickova přání. [3]

S objemem prodeje výrobku v závislosti na času vznikla teorie životního cyklu výrobku, která je rozdělena do čtyř fází. Jak je vidět na následujícím obrázku č. 2, dochází k postupnému zavádění výrobku na trh a tím i růstu prodeje a později i zisku. V určité fázi však dochází ke zlomu, kdy se jak zisk, tak i prodej postupně začnou snižovat. Největšího zisku tak dosahuje firma na přelomu fáze mezi růstem a zralostí, zatímco prodej se začíná snižovat až ve fázi mezi zralostí a úpadkem. [4]

Obrázek 2: Životní cyklus výrobku



Zdroj: [5]

Rozhodnutí o ceně je v rámci marketingového mixu neméně důležité. Je potřeba správně stanovit cenovou hladinu, včetně postupu na její případnou změnu, rozhodovat o úvěrové politice, slevách či cenovém záměru. Při volbě cenové hladiny je však nutné brát ohled na několik faktorů. Jedná se o stanovení cílů, které chce firma z hlediska financí či marketingu dosáhnout. Příkladem může být cíl v podobě návratu investovaného kapitálu nebo marketingové strategie, pomocí které získají největší podíl na trhu. Dále je důležitý význam poptávky, která stanovuje jakýsi horní limit cen za produkt či službu. S poptávkou samozřejmě souvisí i význam nákladů, které naopak určují spodní limit ceny. Cílem firmy je pomocí ceny dlouhodobě pokrýt náklady na výrobu a marketing a zároveň dosáhnout určité částky navíc, která bude tvořit zisk. V neposlední řadě lze pohlížet i na konkurenci jako činitele působícího na cenu, především pak při jejich změnách. Vždy je také podstatná reakce konkurence. [3]

Mezi další „P“ v marketingovém rozhodování patří distribuce, která se zabývá všemi činnostmi spojenými s dovozem zboží či materiálu do nebo z továrny až ke konečnému zákazníkovi. Distribuční cesty mohou mít krátké trvání, kdy jde výrobek od výrobce přímo až ke konečnému spotřebiteli. Existují však i komplikovanější cesty, kdy je výrobek předáván přes řadu prostředníků, jako jsou zprostředkovatelé, velkoobchody či maloobchody. S volbou distribuční cesty velmi úzce souvisí i stanovení úrovně celého zákaznického servisu. Jedná se například o dodací lhůtu nebo způsob přepravy, včetně podmínek s tím spojených (minimální objednávka, množství zboží na skladě, platební podmínky). [1; 4]

Posledním činitelem marketingového mixu je propagace, kam se řadí podpora prodeje, reklama, public relations i například osobní prodej. Jedná se o velmi důležitý faktor, který může ovlivnit konečné rozhodnutí zákazníka. Pokud existuje přesvědčivá reklama, může být zákazník snadno ovlivněn ke koupi produktu, aniž by ho skutečně potřeboval. Naopak špatná propagace výrobku ho může dokonce odradit. Jak již bylo zmíněno, lze se setkat s různými formami propagace, ať už osobní či neosobní. Všechny tyto formy mají za cíl informovat zákazníka o produktu tak, aby bylo dosaženo jeho zájmu a následného koupení výrobku. Reklama jako taková může být vytvořena například prostřednictvím různých prezentací v médiích, informací či fotografií na

billboardech, nebo ukázkami specifických spotů na internetu. Další formu tvoří podpora prodeje, která se zaměřuje na povzbuzení zákazníky k tomu, aby si koupil dané zboží. Toho může být docíleno různými slevovými kupony či věrnostními kartičkami. Kromě toho existuje ještě public relations neboli vztah s veřejností, který vytváří různé programy a prezentace na ochranu image výrobku či celé firmy. [4]

### **3. Mezinárodní marketing**

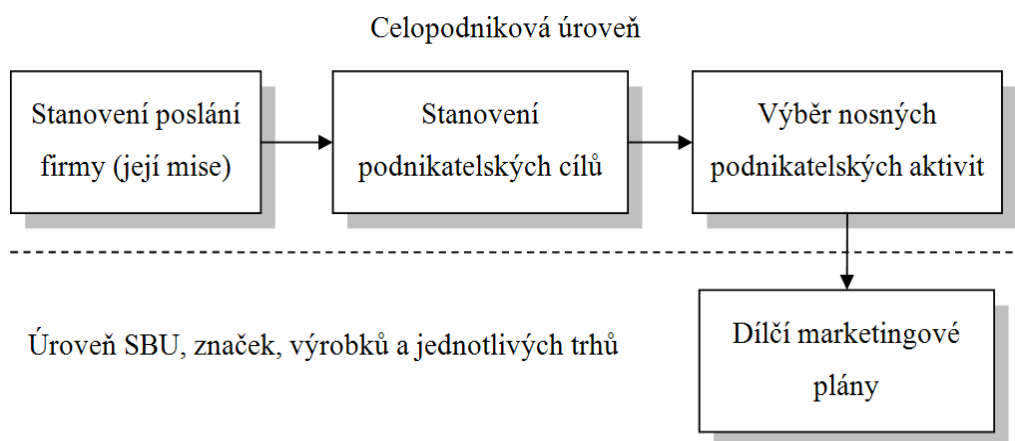
Důsledkem internacionalizace a globalizace je rychle se vyvíjející mezinárodní obchodní prostor, který vyžaduje marketing na nadnárodní úrovni tzv. mezinárodní marketing. Díky vstupu na mezinárodní trh se zvyšuje počet potencionálních zákazníků, avšak zároveň zvyšuje počet konkurentů. Využitím důmyslné marketingové strategie dosáhne podnik lepších hospodářských výsledků a lepší pozice na trhu. Tento trh znamená možnost zvýšit příjmy a zároveň snížit náklady a to zvýšením odbytu a úspor z rozsahu. Alespoň takto byl chápán mezinárodní marketing v 70. a 80. letech, kdy byl obrovský tlak na dodavatele kvůli snížení ceny a neustálý důraz na získávání nových zákazníků. Tento systém byl nazýván „koncepte systémů řízení kvality“ (total quality management). Toto bezohledné a krátkozraké jednání znamenalo pro mnoho společností konec. V tomto období se firmy potýkaly s množstvím problémů na světovém trhu. Největším z těchto problémů byly bariéry proniknutí západních společností na trh socialistických států a nesměnitelnost většiny měn. [6]

Definice mezinárodního marketingu dle Machkové [6] zní: „Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“ Dle této definice lze chápat podnik jako žijící organismus, který má své potřeby a snaží se je uspokojovat. Tento organismus žije v prostoru bez hranic s neomezenými možnostmi a hledá si svou filozofii života, která se nazývá mezinárodní marketing. Každý vstup na nový zahraniční trh musí být pečlivě naplánován. [6]

### 3.1 Strategické plánování

Cílem strategického plánování firmy jako celku je schopnost nalézt ty pravé podnikatelské příležitosti, aby společnost splnila své dlouhodobé cíle. To znamená vyhledat ty mezinárodní aktivity, ve kterých bude společnost schopna rozvíjet své aktivity a nalézt v nich úspěch. Správný plán musí reálně popisovat náklady spojené s rozvojem aktivit a také stanovit dobu návratnosti investice. To celé je podkladem pro další marketingové plány specifické pro každý produkt či území expanze. [6]

Obrázek 3: Fáze strategického plánování



Zdroj: [7]

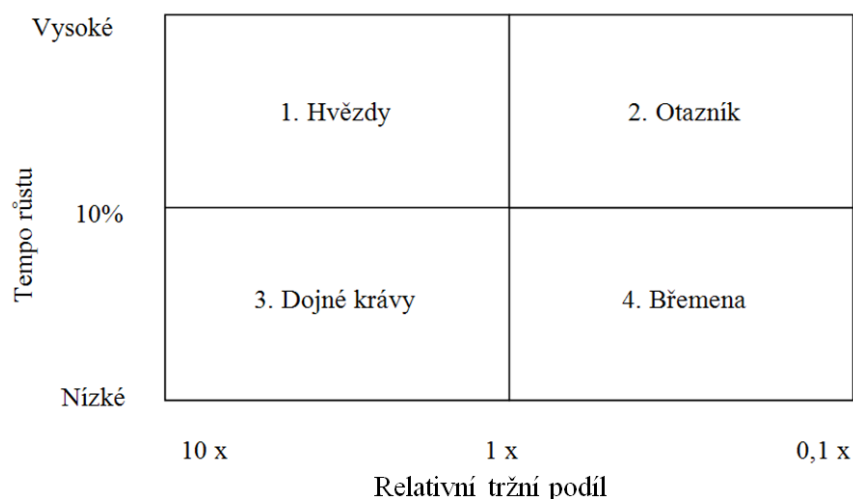
Součástí strategického plánování je stanovení poslání, cílů a výběr předmětu plánu. Poslání a cíle společnosti jsou její vizitkou. Měly by představovat firemní hodnoty a kulturu, zdůrazňovat konkurenční výhodu, ale hlavním významem je upoutání pozornosti potenciálního zákazníka či investora. Vize společnosti se snaží vytýčit budoucí směřování celé firmy. Dala by se zařadit mezi komunikační nástroje firmy směřované na zákazníky, investory i zaměstnance. Mezi nejčastější strategické cíle mezinárodních společností patří vstup na nové trhy, vstup na nové segmenty, být v čele cílového segmentu na globálním trhu, účast ve strategických aliancích, rozvoj vybraných podnikatelských aktivit, snižování vlivu na životní prostředí atp. [6]

Výběr předmětu strategického plánu je velmi důležité rozhodnutí, které určuje další směr podnikání na zahraničním trhu. Pro určení předmětu plánu se v praxi

využívají tzv. portfolio analýzy. Cílem těchto analýz je popsat strukturu portfolio dané firmy, tak aby se mohla zaměřit na produkt s největším potenciálem. Modelů, které popisují tyto rozборы, je již mnoho definováno. K těm neznámějším modelům patří bezesporu matice Bostonské konzultační skupiny a model General Electrics. [6]

Tzv. „Bostonská matice“ dělí produkty v portfolio společnosti do 4 kategorií dle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Tempo růstu trhu je považováno za vyšší, pakliže přesahuje hodnotu 10 %. U relativního tržního podílu je tato hranice nastavena na hodnotu 1x. [4; 6]

**Obrázek 4: Bostonská matice**



**Zdroj: [4]**

Jako *Hvězdy* se označují úspěšné produkty či aktivity společnosti, vyznačující se silným růstem a vysokým podílem na trhu. Charakteristickou strategií u *Hvězd* je investice do jejich rozvoje takovým způsobem, aby se podíl na trhu zvýšil nebo udržel na stávající výši. [4; 6]

Mezi *Otazníky* se řadí produkty s nejistou budoucností, a proto vyžadují velké investice, aby se jejich podíl na trhu zvýšil a tím se stal *Hvězdou*. Pakliže se tento potenciál *Otazníků* nepodpoří, může dojít ke změně na pozici *Břemena*. [4; 6]

Podnikatelské aktivity s názvem *Dojné krávy* přinášejí společnosti zisky bez větší potřeby kapitálových investic. To je důvodem snahy firmy o udržení této

pozice co nejdéle. Možností, jak získat nějaký prospěch z *Dojných krav* před koncem jejich produkčního života, je prodat licenci zahraniční konkurenci, čímž se samozřejmě sníží podíl na trhu. [4; 6]

*Břemena* jsou takové aktivity, které promrhaly svou šanci na úspěch či zastaraly a mají velké nároky na investice. Bohužel však negenerují pro společnost žádný profit a proto jsou označovány jako břemena, která musí společnost za sebou táhnout. [4; 6]

Model GE byl vyvinut pro účely společnosti General Electric konzultantskou společností McKinsey. Základy jsou atraktivnost trhu a konkurenční postavení firmy na cílovém trhu. Obsahuje 9 doporučených strategií vycházejících z kombinace zvolených faktorů. Díky zhodnocení pozice produktu a jeho možností lze zvolit správnou politiku značky na nových zahraničních trzích. [6]

### **3.2 Mezinárodní značková politika podniku**

Politika značky (= Brand management) je jednou z nejsilnějších komunikačních nástrojů na mezinárodním trhu. Díky značce dokáže zákazník jednoznačně rozpoznat produkt, který je diferencován od ostatních svou kvalitou, cenou a hlavně pověstí. Úspěšný Brand management zvyšuje hodnotu firmy, tvoří image spotřebitele a představuje životní styl. Lehce odlišným případem je podnikání na průmyslovém trhu, tzv. B2B business, zde nejde o životní styl, či image spotřebitele, avšak o kvalitu produktu, poskytované s produktem spojených služeb a způsob jednání. Tyto atributy pomáhají společnostem účastných na B2B trhu posilovat svou pozici na trhu, konkurenční výhody a zvyšuje úspěšnost ve výběrových řízeních. [6]

Stanovit hodnotu značky je velmi obtížné. Je složena z loajálnosti zákazníků, povědomí o značce, spojení značky s kvalitou a ztotožněním spotřebitele se značkou. Aby se hodnota značky dařila úspěšně udržet, musí být řádně registrována a v případě neobvyklých vlastností produktů či produktových řad také chráněna patentem. U mnoha nadnárodních společností převyšuje hodnota značky hodnotu hmotného majetku až několikrát. Určováním hodnoty globálních značek se zabývá společnost Interbrand Corporation ve spolupráci s časopisem BusinessWeek.



Aby značka byla zařazena do žebříčku, každoročně zveřejňovaném časopisem BusinessWeek nazývaným 100 nejúspěšnějších značek (100 Top Brands), musí splňovat několik kritérií. Minimální hodnota značky musí být 1 miliarda USD, alespoň 1/3 tržeb musí být získána na zahraničních trzích a společnost musí publikovat své výsledky hospodaření. V následující tabulce č. 1 je zobrazeno 10 nejlepších značek světa za rok 2009. [6; 8]

**Tabulka 1: Značky řadící se mezi 10 nejúspěšnějších na světě za rok 2009**

<b>Pozice</b>	<b>Název</b>	<b>Země původu</b>
1.	Coca-Cola	USA
2.	IBM	USA
3.	Microsoft	USA
4.	GE	USA
5.	Nokia	Finsko
6.	McDonald's	USA
7.	Google	USA
8.	Toyota	Japonsko
9.	Intel	USA
10.	Disney	USA

**Zdroj:** [8]

Každá společnost vstupující do mezinárodního obchodu se musí v první řadě rozhodnout, zdali bude využívat globální, regionální či tuzemské značky. Použitím globálních značek lze docílit značných úspor dosažených používáním pouze jediné marketingové strategie. Další výhodou je bezesporu jednoznačná identifikace produktu či služby spotřebitelem po celém světě. Klasickým příkladem globální marketingové strategie je společnost McDonald's a jeho produkt Big Mac. Právě díky tomuto

produktu mohou ekonomové po celém světě využívat tzv. Big Mac index, sestavený časopisem The Economist, k porovnávání národních ekonomik. [6; 9]

Současným trendem na mezinárodním trhu je sjednocování značek, které využívají hlavně celosvětově působící společnosti. Dochází k tomu z pravidla z důvodu úspor, kdy speciálně vyvinutou značku pro daný trh změní na globální, anebo z důvodu fúzí či akvizic, kdy společnost zvolí pro spotřebitele plynulejší proces změny tzv. *duální značky*. Smysl duální značky je pomalá změna pro spotřebitele od značky, na kterou byl zvyklý, na značku novou. Příkladem takové akvizice byla duální značka mobilního operátora Oskar společností Vodafone. Dalším způsobem jak zákazníkovi zjednodušit volbu jsou tzv. *průřezové značky*, které mají za úkol vyznačit produkty s podobnými vlastnosti či použitím. Takovým příkladem je značka Vitalinea od firmy Danone označující nízkotučné jogurty, sušenky, oplatky s nízkým obsahem cukrů a minerální vody. Nejnovějším trendem na poli mezinárodního marketingu je *co-branding*. Tento pojem označuje spolupráci dvou společností na jednom produktu. Výsledkem je znásobení konkurenceschopnosti a zároveň zvýšení jejich hodnoty. Mezi příklady co-brandingu můžeme zařadit spolupráci společností Coca-Cola a Bacardi anebo společnosti Intel, výrobci mikročipů, s výrobcí počítačů. Spojením dvou kvalitních produktů získává spotřebitel téměř jistotu uspokojení svých požadavků. Pakliže podnik ví, s jakou značkou vstupuje na nový trh, může zvolit i správnou cenovou politiku. [6]

### **3.3 Mezinárodní cenová politika**

Cenová politika je důležitou součástí mezinárodního obchodu. Malé firmy vyvážející do zahraničí spíše sporadicky nevytvářejí nějakou speciální cenovou politiku, avšak spíše kalkulují náklady obvyklým způsobem s přičtením delší dopravy případně cla a kurzových rizik. Nadnárodní korporace již vytvářejí cenové politiky pro každou zemi, do které vstupují. Tyto politiky jsou tedy součástí jejich komplexních marketingových strategií. Při vytváření ceny pro vývoz jsou důležité zahraniční ekonomické vazby podniku, jejich rozsah a charakter. Dalšími vlivy na vytváření ceny jsou pozice, které podnik na trhu zaujímá, konkurenční ceny a kupní síla potenciálních zákazníků. Cena produktu by hlavně měla odrážet kvalitu zpracování, jeho technickou

a technologickou úroveň. Vývozce může dosáhnout příznivější ceny, jestliže má reputaci spolehlivého partnera, který včas plní své závazky a zároveň s kvalitním produktem poskytuje kvalitní služby. Rozhodnutí odběratele mohou také pozitivně ovlivnit kratší dodací lhůty, lepší možnosti financování nákupu a větší záruky kvality. [4; 6]

Někteří obchodníci se řídí takovou cenovou politikou, která udržuje výši spotřebitelských cen produktů na stálé úrovni na všech trzích. To se nazývá globální cenová strategie. Tyto strategie jsou zavedeny u značkových produktů významných producentů. Jestliže podnik chce udržet globálně ceny na stejné úrovni, musí své prodejní ceny snížit z důvodu různých cel, daní apod. V případě nadnárodních korporací lze uplatňovat tzv. transferové ceny. To jsou ceny, které slouží pro přenos položek mezi jednotlivými částmi korporace. Jako například mezi dceřinou a mateřskou společností, či případně mezi dceřinými společnostmi navzájem. Většinou se jedná o přesuny produktů mezi různými státy. Transferové ceny zpravidla neodpovídají nákladům ani aktuálním cenám, proto nenesou příliš velkou vypovídací hodnotu. [4; 6]

Každý obchodník exportující své zboží do zahraničí musí brát v potaz různá specifika státní politiky jako například daňovou politiku, politiku cel a státem regulovaných cen. Zvláštní specifikace potom musí splňovat zemědělské výrobky, farmaceutiky, výrobky v energetickém průmyslu, zbraně apod. Legislativa cílového trhu může zvýhodňovat domácí výrobky a producenty pomocí tzv. antidumpingového řízení, příkladem takového řízení jsou antidumpingová cla. [4; 6]

Základem pro kalkulaci ceny jsou vždy vnitropodnikové faktory. Těmito faktory se rozumí výrobní náklady. Variabilní náklady na výrobu se při zvyšujícím se počtu vyrobených kusů většinou klesají a fixní náklady na výrobu většinou nevzrůstají. Ostatními náklady, na kterých je založena kalkulace ceny, jsou náklady na dopravu, pojištění, skladování, financování a vyšší rizikovost apod. Podniky, které nejsou orientované na export, spíše používají vnitropodnikových kalkulací. Pakliže je společnost zaměřena zvláště na export používá spíše vnějších podmínek trhu ve své prodejní strategii. [4]

Konkrétní ceny sepsané v kupních smlouvách se však sjednávají individuálně s každým zákazníkem v rámci určitého trhu. Ceny se tak lépe přizpůsobí podmínkám trhu a zároveň více uspokojí odběratele. [10]

Ceny jsou dle většiny legislativ velmi podstatnou částí každé smlouvy. Sjednávané ceny jsou z pravidla vztaženy k určité měrné jednotce zboží (např. litry, kusy, m<sup>3</sup>, palety apod.). Cena může být také sjednána na nějaké zařízení případně na jeho část. Problematickou částí jednání může být měna. U volně směnitelných měn nedochází téměř k žádným problémům. Může se zvolit buď měna odběratele či dodavatele. Pakliže měny nejsou směnitelné, přichází v úvahu měna třetí jako prostřední peněžní směny. Při obou variantách se musí počítat s kurzovým rizikem, které závisí na druhu použité měny. [10]

Možností jak motivovat zákazníka k odběru jsou v nabídkách či kontraktech ukotvené slevy, alespoň takto popisuje motivaci zákazníka Machková a spol. [10] Tyto slevy mají nejrůznější názvy, může se jednat o rabaty, bonifikace, skonta či prémie atd. Mezi nejpoužívanější patří ceníkový rabat, používaný jako sleva z ceníků sériově vyráběných produktů či spotřebního zboží, množstevní rabat, motivuje zákazníka k většímu odběru sníženou cenou jednotky při odběru větším než je stanovená hranice, věrnostní prémie, které se poskytují jako sleva stálým zákazníkům vázané na určitý obrát po určitou dobu, velkoobchodní rabaty, používané jako snížení ceny distributorům či jiným prostředníkům a jsou stanoveny z běžné ceny pro konečného odběratele, a skonta, která jsou vázána na platební podmínky, jako například několika procentní sleva při včasné splacení závazku. Slevy jsou také využívány k zavedení nového výrobku na trh či vyprodání sezónního zboží.

Dle Machkové a spol. [10] je zpravidla poslední částí, co se ceny týče, mezinárodních smluv u dlouhodobých kontraktů, či náročných zakázek jsou tzv. cenové doložky, které se snaží eliminovat vzestup výrobních nákladů či radikálních změn kurzů, tak aby nedošlo k vážným škodám dodavatele výrobku či služby. Tato změna v rámci cenové doložky může probíhat pouze jednosměrně (růst) či obousměrně (růst i pokles).

## **4. Představení společnosti DuPont**

Společnost DuPont se řadí mezi největší světové korporace v chemickém průmyslu, má více než 200letou tradici a zastoupení ve více než 90 zemích světa. Podílela se na projektech, které psaly historii (projekt Manhattan), a řeší největší globální výzvy, kterému dnešní svět čelí. Podnikání této společnosti lze rozdělit na tři hlavní strategické pilíře. Jedná se o oblast zemědělství a výživy, průmyslové biotechnologie a průmyslových materiálů. Ve všech těchto třech odvětvích si získal DuPont své vedoucí světové postavení. Společnost se neustále snaží o vývoj nových technologií, přichází s nejrůznějšími inovacemi, a zároveň zachovává svoji tradici ve všech oblastech podnikání. [11]

### **4.1 Historie firmy**

Tato společnost byla založena 19. července 1802 na břehu řeky Brandywine ve státě Delaware v USA a zakladatelem byl Eleuthère Irénée du Pont, přistěhovalec z Francie. Původně se zabývala výrobou střelného prachu. V polovině 19. století se stala tato společnost největším dodavatelem střelného prachu Americké armády. Během občanské války dodávala střelný prach státům Unie (tzv. Severu). V roce 1912 vyvinula bezkouřový střelný prach, který se používal v obou světových válkách. Zároveň tento rok založila dvě z prvních laboratoří v USA, které se zabývaly průzkumem celulózy, laků a dalších nevybušných produktů. Dnes se jedná o jeden z největších světových koncernů v oblasti chemické výroby se zaměřením na zpracování polymerů. Portfolio této společnosti obsahuje produkty zaměřené na potraviny, zdravotní péči, oblečení, stavebnictví, dopravu, elektroniku, barvy, plasty a další využití polymerů jak v běžném životě, tak ve chvílích, kdy jde o holý život. Nejznámějšími vynálezy této společnosti jsou Nylon (1939), Teflon (1938), Neopren (1931), Lycra (1962), Freon (1930) či Kevlar (1965). Sídlo firmy DuPont lze dnes najít ve Wilmingtonu ve státě Delaware, USA. Společnost DuPont má zastoupení v 90 zemích, ve 210 pobočkách s celkem 60,000 zaměstnanci a s tržbami 38 mld. USD (2011), díky čemuž se řadí

k nejvýznamnějším světovým firmám. CEO této společnosti je dle magazínu Forbes 62. nejbohatší žena světa Ellen Kullman. [11; 12]

Z důvodu rozsáhlého portfolia společnosti DuPont bude tato práce zaměřena na divizi DuPont Performance Coating (dále jen DPC), která se zabývá potahováním povrchů vrstvami se speciálními vlastnostmi. DuPont vstoupil na trh spotřebitelský barev v roce 1917 koupí firmy Harrison Brothers Paint Company a poté získala dalších pět podniků v příštích čtyřech letech. Nezkušenost společnosti vedla k těžkým ztrátám, nicméně tento fakt pomohl přesvědčit vedení, aby vytvořili autonomní divizi DPC v roce 1921. Díky tomuto kroku bylo vedení DPC specializovanější a schopnější uspokojit potřeby trhu barev. [13]

Významným zlomem pro společnost se stalo objevení nejúspěšnějšího povlaku na bázi nitrocelulózy<sup>1</sup>. V roce 1920 vyrobili trvalé laky, které rychle schly, což znamenalo jakousi spásu pro rozvíjející se odvětví masové výroby. Na trh byly uvedeny jako Duco v roce 1922, používané pro standardní provedení všech automobilů General Motors (GM) po 4 roky. Tento úspěch byl následován v polovině 50. let produktem Dulux na bázi alkydové pryskyřice<sup>2</sup>, který měl lesklejší povrch než Duco a ukázal se populární ve výrobě spotřebičů. V polovině 50. let 20. století, DuPont představil novou řadu levnějších, odolnější akrylových nátěrů. Lucite, automobilový lak, nahradil Duco. Současně, DuPont vyvinul více specializované nátěry včetně Budium polybutadienového 3 vnitřního nátěru pro potravinářské a nápojové plechovky. Zvláště pozoruhodný byl rok 1961, kdy došlo k zavedení teflonového nádobí s nepřilnavým povrchem. Během 60. a 70. let, se DuPont opět zaměřil na spotřebitelské barvy, zavedl Lucite akrylový nátěr pro interiéry a exteriéry domů. Nicméně, silná konkurence

---

<sup>1</sup> vysoce hořlavá látka vzniklá působením kyseliny dusičné na celulózu

<sup>2</sup> pojiva vzniklá polyesterů a mastných kyselin

<sup>3</sup> Budium je obchodní název, polybutadien je umělý kaučuk

a recese koncem 70. a začátkem 80. let 20. století přinutili společnost opustit trh spotřebitelských barev. [13]

## 4.2 Postavení na trhu

V současnosti se divize DuPont Performance Coating zaměřuje na B2B business. V České republice je tato divize zastoupena společností DuPont CZ s.r.o. založena roku 1998, jejíž 5 zaměstnanců zajišťuje obchodní styky na území České a Slovenské republiky. Mezi největší zájmy divize DPC v České republice patří automobilový, strojní a elektrotechnický průmysl. Mezi tyto odběratele patří například Škoda Auto a.s., EATON Česká republika. [14]

Následující tabulka č. 2 zobrazuje celosvětové tržby společnosti DuPont během jednotlivých let. Je možno vidět stoupající tendenci mezi jednotlivými roky, pouze výjimku v letech 2008 a 2009, kdy byla společnost zasažena mírným poklesem. Toto snížení tržeb může být pravděpodobně způsobeno hospodářskou krizí, která ovlivnila celý svět. Zásah krize byl však úspěšně vyrovnán a v roce 2011 byl zaznamenán poměrně velký úspěch, kdy společnost dosáhla až 38 miliard amerických dolarů.

**Tabulka 2: Roční celosvětové tržby společnosti DuPont**

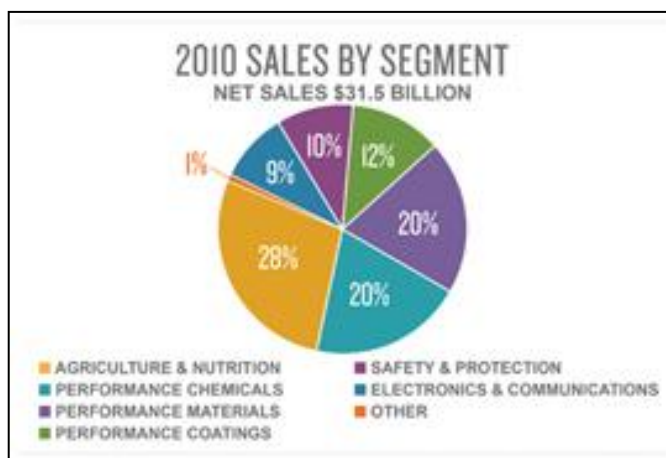
<b>Rok</b>	<b>Roční tržby (v mld. \$)</b>
2007	29,4
2008	30,5
2009	26,1
2010	31,5
2011	38

**Zdroj:** [15]

Na následujícím obrázku č. 5 lze vidět skladbu tržeb za rok 2010. Je zřejmé, že mezi největší divize společnosti patří Agriculture & Nutrition, která se zabývá například

zvýšením výnosnosti zemědělských plodin a nutričních hodnot potravin. Dále se pak umístili Performance Chemicals, zabývající se vývojem nejkomplikovanějších chemických sloučenin, nejznámějším produktem této divize je Teflon®, a Performance Materials, zajišťující konstrukce z alternativních materiálů, které sníží její váhu a zlepší výkon. Divize Performance Coating je umístěna až na čtvrtém místě s 12 % podílem na tržbách.

**Obrázek 5: Struktura tržeb společnosti DuPont za rok 2010 dle divizí**

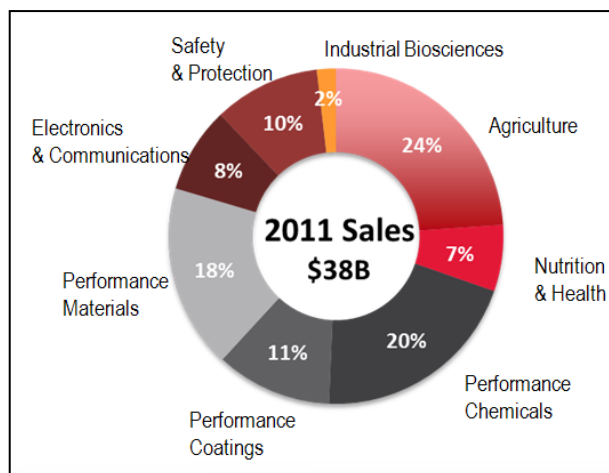


**Zdroj: [15]**

Na dalším obrázku č. 6 lze najít strukturu tržeb společnosti DuPont za rok 2011 dle jednotlivých divizí. Zde lze porovnat vývoj mezi léty 2010 a 2011. Celkové tržby meziročně vzrostly o 6,5 miliardy USD. Lídrem je stále divize Agriculture se svými 24 %, tentokrát již bez divize Nutrition & Health, která byla mezi těmito roky osamostatněna. Dohromady by dosáhly na 31 % podíl na tržbách, což by znamenalo meziroční růst podílu o 3 % body. Divize Performance Chemicals si držela 2. místo s 20 % podílem na tržbách. Na 3. místě se udržela divize Performance Materials s již pouze 18 % podílem. Oproti roku 2010 se tedy jedná o 2% pokles. Divize Performance Coating zažila 1 % pokles, to však i při růstu celkového obrátu znamená růst tržeb divize o 40 miliónu USD.



**Obrázek 6: Struktura tržeb společnosti DuPont za rok 2011 dle divizí**



Zdroj: [15]

### 4.3 Základní cíle a hodnoty společnosti

DuPont představuje velkou nadnárodní korporaci. Kde jsou všeobecné cíle a hodnoty především ukázkou zodpovědnosti, všestrannosti a vlivu na celou světovou ekonomiku i společnost. Všechny zásadní hodnoty a cíle společnosti jsou pojmenovány jako Core Values. Ty jsou zakořeněny v bohaté historii firmy. Společnost se totiž v počátcích potýkala s určitými riziky v podobě explozí a povodní, kdy se vyráběl střelný prach v blízkosti velkých řek. Jednalo se o nebezpečné podnikání, a proto byly a stále jsou tyto zásady brány velmi vážně. [14; 15]

#### Respekt k lidem

V případě zásady Respekt k lidem se jedná jak o zákazníky, tak i zaměstnance. Společnost DuPont si je vědoma kulturních, národních i sociálních odlišností mezi jednotlivými zeměmi, ve kterých působí. Touto zásadou se proto snaží bojovat proti diskriminaci a sexuálnímu obtěžování na pracovišti. Nezáleží na tom, zda je dotyčný/á ženatý/vdaná či svobodný/á, rodič či bezdětný/á. Každý zaměstnanec společnosti má nárok na svůj vlastní názor a svobodu projevu bez jakéhokoliv omezení. [14; 15]

## Zdraví a bezpečnost

DuPont je považován za lídra v oblasti bezpečnosti práce. To dokazují mnohá ocenění vládních i nevládních institucí po celém světě. Nejdůležitějším cílem je tzv. „Goal Zero“. Jinými slovy lze tuto zásadu popsat jako dlouhodobé udržení počtu úrazů a úmrtí na pracovišti i mimo něj na hodnotě 0. Každý úraz se eviduje v interním systému a pravidelně se vyhodnocuje. Důkazem toho, že zdraví zaměstnanců není pro společnost zcela lhostejné, je pravidelné a bezplatné očkování zaměstnanců proti chřipce. [14; 15]

## Životní prostředí

Společnost DuPont se velmi vážně zabývá otázkou chránění životního prostředí. Zároveň si uvědomuje, že jeho prioritou musí být podnikání v chemickém průmyslu s co nejmenším negativním vlivem na přírodu. Příkladem tohoto uvědomění je bezesporu recyklace odpadů, zvláště pak recyklace plastů. V České republice se již použitý plast přepracovává na Butacite®, který se používá v automobilovém průmyslu při výrobě bezpečnostních skel, v dceřiné společnosti RETRIM-CZ, spol. s r.o. sídlem ve Zlíně. Velmi důležitou součástí spolupráce s automobilovým průmyslem je také vývoj bezemisních elektromobilů, kde použití technologií DuPont zvyšuje dojezd automobilu a snižuje jeho váhu. [14; 15]

## Etika podnikání

Každý zaměstnanec, jako reprezentant společnosti DuPont, musí dodržovat velmi přísnou etiku podnikání. Jakékoliv porušení etického kodexu může způsobit rozvázání pracovního poměru a v případě dalších postihů i trestního stíhání. Jako etický přestupek může být považována korupce, zneužití pravomocí pracovníka či informací v obchodním jednání. [14; 15]

## Udržitelný rozvoj

Společnost DuPont si je vědoma svého významného postavení v hospodářském a společenském životě po celém světě, čímž velkou měrou ovlivňuje životní prostředí.

Proto se snaží o vytváření ekologických a ekonomických dlouhodobých plánů, které pomohou vyřešit největší celosvětové problémy. Pod pojmem celosvětové problémy si lze představit nedostatek potravin a ochrana lidského života. Na tuto oblast jsou zaměřeny divize DuPont Agriculture and Nutrition, která se snaží zlepšit výnosnost polí a nutriční hodnoty potravin, a DuPont Safety and Protection, která má za úkol zlepšovat ochranu lidského života. Tyto dvě divize dohromady mají 38% podíl na tržbách společnosti DuPont v roce 2010. [14; 15]

## **5. Prodejní strategie společnosti**

Prodejní strategie představuje důležitou součást každé společnosti nehledě na její velikost či zaměření. Zahrnuje plán navrhující správné umístění značky či produktu na trh tak, aby získala firma co největší konkurenční výhodu. V rámci úspěšné strategie je třeba zmapovat jak vnitřní, tak i vnější prostředí společnosti. Je třeba vytvářet takový produkt, jaký si každý zákazník přeje a dosáhnout tak jeho maximálního uspokojení jeho potřeb. Kromě dokonalého výrobku by se měla každá firma zaměřit také na stanovení ceny, formy propagace a následnou distribuci samotného produktu.

### **5.1 Produkt**

Z důvodu širokého portfolia divize DPC je nutné blíže specifikovat produkt, který je předmětem této práce. Jedná se o práškové barvy s názvem Alesta. Jsou to nejpoužívanější průmyslové nátěrové hmoty, skládající se ze směsi pryskyřic, pigmentů a dalších surovin, které dodávají povrchům nejrůznější vlastnosti např. odolnost vůči vysokým teplotám, resistance vůči otěru, schopnost odrazet tepelná záření, odolnost vůči UV záření. Kvalita produktů je dosažena dlouholetými zkušenostmi v oboru práškového lakování a neustálými inovacemi, kterými je společnost DuPont proslulá po celém světě. Druhou vrstvou je Certifikát ISO 9001:2000 zaručuje stálou kvalitu produktu i rozsáhlá opatření v podniku, kterými se řídí každodenní chod společnosti. ISO 14001:2004 je zárukou dodržování zásad EMS tak, aby byly minimalizovány vlivy výroby a manipulace s produkty na životní prostředí. Některé práškové barvy Alesta jsou certifikovány evropskou společností QUALICOAT, která má za účel vyhledávat kvalitní a spotřebitelsky příznivé produkty. Firma používá celosvětově známý softwarový program SAP, který je schopen kompletně dohlížet na celé fungování divize. Jedná se konkrétně o Customer Relationship management, Enterprise Management a Supply Chain Management. Systém je schopen detailně sledovat tok materiálu, logistiku, zpracování, účetnictví, prodej, služby, marketing a nákup. [14]

V následujících řádcích budou popsány příklady různých produktů v podobě práškových barev, které společnost DuPont vyrábí, včetně návrhů na jejich využití. [14]

#### ALESTA E - epoxid

Prášková barva založena na bázi epoxidové pryskyřice s antikorozními vlastnostmi. Jelikož nedosahuje příliš vysoké odolnosti proti UV záření, doporučuje se pro aplikaci do vnitřního prostředí. Vhodná jako antikorozní základ.

#### ALESTA EP - epoxi-polyester

Epoxi-polyesterové produkty skvěle ochrání proti korozi a dosahují vynikající mechanické vlastnosti, avšak nejsou příliš odolné proti UV záření. Proto se doporučují do vnitřního prostředí.

#### ALESTA IP - průmyslový polyester

Jako bázi pro tyto práškové barvy je použita polyesterové pryskyřice, vyznačující se obzvláště vynikající odolnost vůči povětrnostním vlivům. Jejich stabilita vůči UV je dostačující a jsou odolné vůči mechanickému namáhání.

#### ALESTA AP - architektonický polyester

Díky vynikající odolnosti proti povětrnostním vlivům a vysokou stabilitou proti UV záření jsou tyto produkty používány zejména při aplikace na povrchy do venkovního prostředí.

#### ALESTA PU - polyuretan

Kvalitativní rozšíření ALESTA AP. Charakteristikou této produktové řady je vysoká odolnost proti povětrnostním vlivům, vysoká mechanická odolnost, vysoká stabilita proto UV záření a vysoká odolnost proti koncentrovaným chemikáliím. Snadné odstranění grafitů.

#### ALESTA AC - akryl

Akrylátové práškové lakování je určeno pro vysoké nároky, jako například vysoká odolnost proti poškrábání u lesklých povrchů. Akrylové prášky DuPont jsou

jak bezbarvé, tak v široké paletě odstínů. Tyto barvy jsou používány v automobilovém průmyslu.

#### ALESTA SD - super odolný

Speciálně navrhnut pro stavebnictví a architekturu tak, aby dosahoval výborných vlastností v exteriéru a odolnosti vůči chemikáliím.

#### ALESTA AM - anti-mikrobiální

DPC vyvinula speciální prášek pro boj proti mikrobům na téměř jakémkoli povrchu. Alesta s antimikrobiální složkou Agion s přírodními ionty stříbra chrání před bakteriemi, houbami, kvasinkami, plísní a hnilobou.

#### ALESTA UV - ultra violet

Velmi stabilní produkt proti UV záření pro povrchovou úpravu citlivých materiálů na povrchovou teplotu, jako jsou plasty a masivní kovové prvky.

#### ALESTA COOL

Obsahuje reflexní přísady, díky kterým se tepelné záření odráží od povrchu materiálu a nedochází k přehřívání objektů, které jsou v tmavých barvách.

#### LIGNACOAT

Speciální produkt s nízkou vypalovací teplotou pro nátěry umělé překližky nebo MDF. Vhodné pro designéry, výrobce součástí staveb, nábytku, komponentů bílé elektroniky.

#### SUBLICOAT

Má vynikající odolnost proti povětrnostním vlivům při zachování stálého lesku. Aplikace metodou sublimace. Lze docílit imitace dřeva, betonu a dalších vzhledů.

## 5.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace probíhá hlavně prostřednictvím osobního kontaktu přímo u zákazníka. Samozřejmostí je potom účast společnosti na veletrzích a výstavách. Propagace této produktové řady je relativně omezená zaměřením divize DPC na B2B business. Práškové barvy Alesta jsou výhradě publikovány v katalogích stávajících zákazníků a v odborných časopisech. Jednou z hlavních zajímavostí marketingové komunikace se stal Evropany nepříliš oblíbený sport Nascar, avšak ve Spojených státech amerických stojí popularita na opačné straně žebříčku. Divize DuPont Performance Coating se stal totiž sponzorem nejznámějšího jezdce Nascar současnosti Jeffa Gordona. Vzhledem k úzkému zaměření této divize především na automobilový průmysl nelze propagaci více specifikovat. Existují však některé jiné divize (Performance Material, Safety and Protection, Agriculture and Nutrition), které se více projevují z hlediska komunikace se zákazníky a celou veřejností. [14; 16]

V rámci České republiky se pobočka DuPont CZ s.r.o. zaměřuje také na podporu různých projektů, které se snaží optimalizovat životní podmínky všech obyvatel, včetně jejich bezpečnosti. Jako příklad lze jmenovat příspěvek nadaci Tereze Maxové, finanční podpora obyvatel v tísni během povodní či výstavba dětského hřiště v Praze. [17]

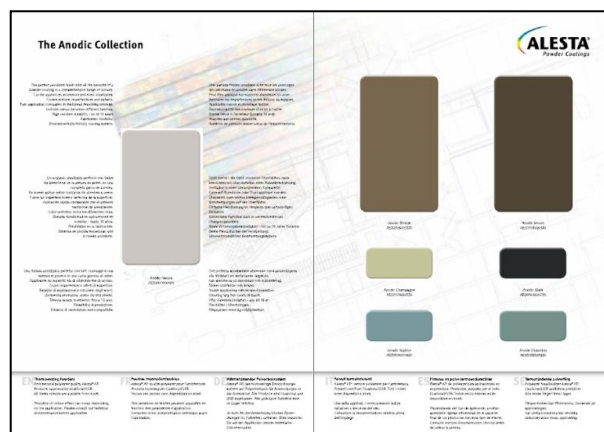
V roce 2009 vytvořila společnost DuPont vlastní projekt - showroom v Praze, první svého druhu v celé Evropě. Tento showroom je spravován divizí Building Inovations a zahrnuje produkty vhodné pro stavebnictví, architekturu a design. Hlavními produkty této expozice jsou Corian, Tyvek, Typar nebo Alesta, které je hlavním obsahem této práce. Pražský showroom může být využíván na prezentaci jednotlivých produktů společnosti, a zároveň jako místo vhodné pro setkávání s klienty. [18]

Jako hlavní marketingové materiály jsou využívány kolekce barev jednotlivých produktů. V následujícím odstavci jsou představeny kolekce produktů Alesta, které však nezahrnují všechny položky. Jedná se totiž o skladové produkty, jejichž dostupnost jsou 2-3 pracovní dny. [14]

## Anodic collection

Tato kolekce je vytvořena tak, aby vytvářela dojem anodického eloxování, ale za využití všech výhod práškového lakování. Je určena pro venkovní i vnitřní použití. Životnost tohoto povrchu je až 15 při působení všech povětrnostních vlivů.

Obrázek 7: Prezentace produktů pomocí brožury Anodic Collection



Zdroj: [14]

## Best of collection

Best of collection je výběr nejpopulárnějších práškových barev používaných v architektuře. Jejich společnou charakteristikou je třpytivý povrch. Obsahuje 23 produktů.

Obrázek 8: Prezentace produktů pomocí brožury Best of Collection



Zdroj: [14]



## Black & White collection

Určení této kolekce nelze jednoznačně pojmenovat. Jedná se o povrchové úpravy použitelné uvnitř budov i venku. Jak sám název naznačuje, skládá se pouze z černých a bílých barev v různých odstínech a variantách.

**Obrázek 9: Presentace produktů pomocí brožury Black & White Collection**

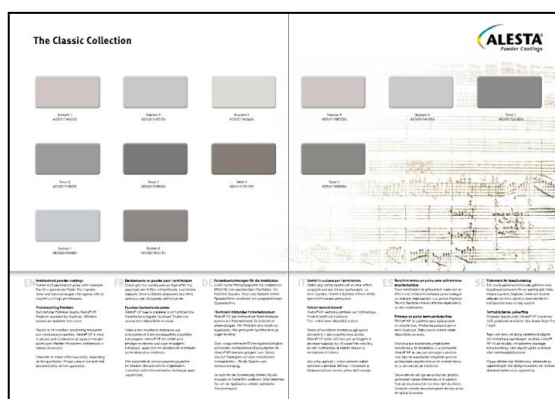


**Zdroj: [4]**

## Classic collection

V této kolekci je 12 odstínů šedé pro použití v architektuře a designu, uvnitř i venku. Odstíny šedé v tomto případě jsou matné či s jemnou strukturou.

**Obrázek 10: Presentace produktů pomocí brožury Classic collection**

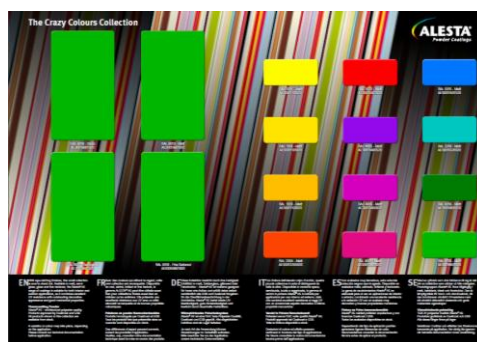


**Zdroj: [14]**

## Crazy colour collection

Crazy colour collection je prášek poskytující skvostný barevný vzhled ve 12 odstínech RAL a 4 různých stupních odlesku. Charakteristické pro ně je vysoká odolnost vůči UV a tudíž i barevná stálost. Hlavním směrem této kolekce je tudíž design.

**Obrázek 11: Prezentace produktů pomocí brožury Crazy colour collection**



Zdroj: [14]

## Fine Textured collection

Tato kolekce představuje tzv. jemné struktury, které se vyznačují jemně hrubým povrchem. To má za výhodu menší náchylnost k zamaštění oproti hladkým a lesklým povrchům, vyrovnání jemných nerovností podkladu, větší otěrovzdornost a vyšší pevnost povrchu. Tato kolekce je dostupná v 80 odstínech dle stupnice RAL. Kód těchto produktů vždy začíná AE0305.

**Obrázek 12: Prezentace produktů pomocí brožury Fine Textured Collection**



Zdroj: [14]

## Industrial collection

Tato kolekce je určena pro průmyslové využití. Vyznačuje se dobrou odolností vůči povětrnostním podmínkám a poškrábání. Dostupných je 24 odstínů RAL s různými vzhledy povrchů (od hladkých po velmi hrubé).

**Obrázek 13: Presentace produktů pomocí brožury Industrial collection**



**Zdroj: [14]**

## Inside collection

Tyto barvy jsou výhradně určeny pro vnitřní použití, jelikož nemají žádnou UV ochranu. Mezi jejich hlavní vlastnosti patří výborná mechanická a chemická odolnost, také chrání podklad vůči korozi. Dostupné jsou ve 41 odstínech RAL.

**Obrázek 14: Presentace produktů pomocí brožury Inside collection**



**Zdroj: [14]**

## Mineral collection

V této kolekci jsou obsaženy produkty, jejichž povrch připomíná písek. Tento vzhled je ideální v prostorách, kde často dochází k mechanickému poškození. Dostupných je 19 odstínů RAL.

**Obrázek 15: Prezentace produktů pomocí brožury Mineral collection**



Zdroj: [14]

### 5.3 Cenová politika

Cenová politika firmy je individualizována na základě konkurenceschopnosti a také schopnosti odběratele. U každého zákazníka se zkoumá potenciální roční obrat a na základě toho jsou potom podstoupeny kroky k uzavření zakázky. Většinou se zákazníkovi poskytuje 30 denní splatnost faktury. Ve výjimečných případech se vyjednávají zvláštní podmínky. Příkladem může být 60 denní splatnost faktury za odběr zboží za celý měsíc. U zákazníků se špatnými zkušenostmi plnění jejich závazků, je vyžadována platba předem. Cena se také odvíjí od druhu výrobků, které jsou rozděleny do několika kategorií. [14]

Tabulka 3: Kategorie produktů dle cenové struktury

Název kategorie	Popis	Cena
<b>Make-to-order (MTO)</b>	Produkty s malým obratem	Cena určena dle skutečných nákladů na výrobu objednaného množství
<b>Make-to-stock (MTS)</b>	Produkty s vysokým obratem, které se vyplatí vyrábět na skladovou zásobu.	Určena předem danými ceníky, lze aplikovat rabat
<b>Make-to-customer (MTC)</b>	Produkty rezervovány pro určitého zákazníka	Dohodnuta na základě jednání se zákazníkem a následném podpisu smlouvy

Zdroj: [14]

Prodejní cena se samozřejmě mění v závislosti na vlastnostech produktu, jeho odstínu, poptávaném množství, místě dodání, nutné manipulaci, poskytnutém rabatu, zisku atd. Největší část prodejní ceny tvoří výrobní náklady. Tyto náklady přepočítané na jednotku zboží se snižují s rostoucí velikostí objednávky. Nejmenší náklady na výrobu, při stejné povrchové úpravě, mají odstíny šedé barvy. Naopak největší náklady na výrobu, při zachování stejné kvality povrchové úpravy, mají zpravidla odstíny červené barvy. Další složku ceny tvoří fixní náklady jako je administrativní či energie, dopravní náklady a běžná manipulace. [14]

## 5.4 Distribuce

Distribuce je prováděna jak přímo, kdy jde produkt od výrobce rovnou k zákazníkovi, tak i nepřímo, kde se mezi těmito subjekty objevuje třetí osoba, distributor. Pro Českou a Slovenskou republiku existují tři distributoři - Clubmark Barvy s.r.o. v Praze, Festa Servis s.r.o. v Olomouci a Galija Color s.r.o. v Košicích. Zvláštním případem je společnost Škoda Auto a.s. V závodě v Mladé Boleslavi je umístěn zaměstnanec divize DuPont Performance Coating, který má na starosti zásobování lakovacích linek. V tomto případě se jedná o velmi efektivní

distribuční systém, který minimalizuje dobu dodání a skladovou zásobu. To má za důsledek zvyšování likvidity společnosti. [14; 19; 20; 21]

Společnost DuPont vlastní desítky výrobních závodů po celém světě. V Evropě lze najít výrobní závody ve Španělsku, Velké Británii, Francii, Švédsku, Holandsku, Belgii, Německu, Itálii a Rakousku. Každý závod má své specifické vybavení, které umožňuje vyrábět práškové barvy s jedinečnými vlastnostmi a v různých kvalitách. [14]

Nejdůležitější výroba a sklady pro český a slovenský trh je soustředěna v německých závodech DuPont Performance Coating GmbH se sídlem v Kolíně, Wuppertallu, Landshutu a Straubingu. Distribuci a částečně skladování zboží v těchto německých pobočkách, a tudíž i transport do České či Slovenské republiky, zajišťuje logistická společnost Kuehne + Nagel (AG & Co.) KG. Tyto sklady fungují jako hlavní body logistického řetězce práškových barev pro Českou a Slovenskou republiku. I ve chvíli, kdy je daný produkt vyroben například ve Francii, putuje nejdříve do skladu v Landshutu a poté je poslán do České či Slovenské republiky přímo k zákazníkovi. Při dopravě materiálu do 20 kg využívá DPC kurýrních služeb společností, s kterými má uzavřené dlouhodobé smlouvy. [14]

Práškové barvy jsou produkty, které mají také svá rizika, proto jsou dodávky doprovázeny speciální dokumentací. Jedná se o Technický list a Bezpečnostní list. V Technickém listu jsou uvedeny specifikace, postupy správné aplikace a vlastnosti konkrétního produktu. V bezpečnostním listu je uvedeno přesné složení produktu, informace o výrobcí, jak s touto chemikálií bezpečně manipulovat, jak se zachovat v případě havárie, skladovat, aplikovat a likvidovat. [14]

## **5.5 Zpracování objednávky**

Ve chvíli, kdy zákazník objednává práškově barvy společnosti DuPont, musí vystavit elektronickou či papírovou formu objednávky a tu posléze doručit svému obchodnímu zástupci či specialistovi zákaznických služeb divize DPC. Telefonická objednávka není možná. Důvodem je vnitřní nařízení společnosti, které vyžaduje

elektronickou či papírovou formu objednávky. Pakliže obchodní zástupce obdrží objednávku od zákazníka, odesílá jí specialistovi zákaznických služeb ke zpracování. [14]

V tuto chvíli musí specialista zákaznických služeb zjistit aktuální stav požadovaného produktu. Jestliže je produkt uskladněn v dostatečném množství kdekoli v Evropě a je volně k dispozici, vydá příkaz k odeslání tohoto produktu ze skladu k zákazníkovi. Zákazník je posléze informován o zpracování objednávky a odhadované době doručení. V případě, že tento produkt není skladem nikde v Evropě, musí specialista zákaznických služeb zadat požadované množství do výrobního plánu. Díky tomuto plánu získává přibližnou dobu výroby a dobu doručení. I nyní je povinen informovat zákazníka o aktuálním stavu a možném datu doručení. Zákazník se může rozhodnout, jestli je navrhované datum v pořádku či ne. V případě kdy termín dodání je pro zákazníka příliš dlouhý a na skladech v Evropě se nachází alespoň nějaké disponibilní množství požadovaného produktu, může specialista zákaznických služeb zaslat zákazníkovi takové množství, které se aktuálně nachází na skladě, a tím částečně uspokojit jeho potřebu. [14]

Po kompletním zpracování zákaznickovy objednávky, však specialistovi zákaznických služeb povinnosti nekončí. Po odsouhlasení dodacích podmínek, odesílá specialista zákaznických služeb elektronickou fakturu zákazníkovi. Další jeho povinností je dohlédnout na hladký průběh dodání produktu zákazníkovi. Musí tedy hlídat včasné odeslání produktu ze skladu a ujistit se o úspěšném doručení zboží. Společně s produktem posílá specialista zákaznických služeb kromě dokumentů popsanych v podkapitole distribuce i fakturu v tištěné podobě. [14]

## **6. Analýza trhu a konkurence**

Pro zhodnocení postavení společnosti DuPont na českém trhu je třeba zohlednit jednak daný trh, včetně segmentace zákazníků, které chce společnost oslovit, jednak i konkurenční prostředí a strategie, které různé firmy používají. V rámci tržní analýzy je často zmapována především potenciální klientela a její hlavní přání, která se firma snaží co nejvíce plnit. Dále je potřeba zanalyzovat konkurenční společnosti, které mohou ovlivňovat postavení DuPontu na českém trhu, včetně porovnávání jejich prodejních strategií. Společnost DuPont se stala během svého působení lídrem na celosvětovém trhu. Následující kapitola se bude zabývat především otázkou, zda si firma získala či může v budoucnu získat vedoucí postavení i na trhu České republiky.

### **6.1 Analýza trhu**

Nejdůležitějším aktivem v obchodu jsou informace všeho druhu. Firma musí být připravena na správném místě, ve správný čas, se správným produktem. Firmy si nemohou dovolit plýtvat časem a hlavně financemi na trzích s nízkým potenciálem. Proto je extrémně důležité provést důkladnou analýzu trhu, která co nejreálněji popíše aktuální stav možného odbytiště. Tím poskytne veškeré podklady potřebné pro rozhodnutí strategického managementu.

V ČR od roku 2000 rostla průmyslová produkce průměrně 5 % meziročně až do roku 2008, kdy ekonomiky celého světa zasáhla hospodářská recese. Meziroční pokles průmyslové produkce ustal až v roce 2010, kdy vzrostla o více než 10 %. [22] V roce 2011 se česká průmyslová produkce dočkala růstu dokonce o téměř 7 %. [23] Avšak další zklamání čekalo na podnikatele v roce 2012, kdy došlo k poklesu o 1,2 %. [24] Vývoj poslední hodnoty není pro podniky nijak potěšující. Nicméně Česká republika díky své poloze, úrovni kvalifikace zaměstnanců, a oproti západním zemím levnější pracovní silou, skrývá nemalý potenciál. V České republice se nachází přibližně 490 potenciálních zákazníků, kteří využívají práškového lakování ke své činnosti. Detailněji se lze zaměřit pouze na 76 zákazníků, kteří jsou registrováni jako zákazníci divize DuPont Performance Coating v České republice. Mezi nimi jsou práškové



lakovny, kovovýroby, architekti, designéři, výrobci elektrotechniky, výrobci automobilového a leteckého průmyslu, výrobci zemědělské techniky, výrobci nábytku a distributoři. V následující tabulce lze vidět segmentaci trhu práškových barev dle zákaznickova zaměření. Zde je opravdu možné poznat šířku uplatnění produktů divize DuPont Performance Coating. [14]

**Tabulka 4: Segmentace trhu**

<b>Segment</b>	<b>Zákazník/Aplikace</b>
<b>ACE</b>	Zemědělská a stavební technika
<b>APPLIANCE</b>	Domácí elektrotechnika, topení, ventilační a klimatizační jednotky
<b>ARCHITECTURAL</b>	Hliníková systému budov, interiéry a exteriéry
<b>ELECTRICAL</b>	Osvětlení, součásti strojů na výrobu elektřiny a IT
<b>FUNCTIONAL</b>	Potrubí, vedení, ventily
<b>FURNITURE</b>	Kovový vnitřní a venkovní nábytek, dřevěný a plastový nábytek
<b>GENERAL INDUSTRIAL</b>	Strojní zařízení, skladovací systémy, sportovní vybavení, zboží a součástky, kovové obaly, podlahy, sklo, vojenské vybavení, kosmetika, chemický průmysl, keramika/beton
<b>TRANSPORTATION</b>	Automobily, přívěsy, tahače, autobusy, vlaky, motocykly a mopedy
<b>VARIOUS</b>	Námořní a letecký průmysl – exteriéry i interiéry
<b>DISRIBUTORS</b>	Distributoři

**Zdroj:** [14]

## 6.2 Konkurenční firmy

V této podkapitole se lze seznámit s konkurenty na trhu práškových barev v České republice. Následující šetření bylo provedeno společností DuPont u jejich stávajících zákazníků. Na tomto trhu působí celkem 13 společností vyrábějících práškové barvy v nejrůznějších kvalitách a technologiích s různými vlastnostmi.

V následující tabulce č. 5 lze nalézt procentuální podíl společností na trhu. Součet jednotlivých podílů není 100 %, důvodem této nerovnosti je zásobování dceřiných společností se sídlem v České republice společnostmi mateřskými se sídlem mimo ČR. Největšími konkurenty divize DuPont Performance Coating jsou společnosti AkzoNobel, Jotun Powder Coatings, Tiger Coatings. U všech těchto konkurentů se jedná o zahraniční společnosti, které v České republice mají buď pouze obchodní zastoupení, či přímo výrobní závod.

Tabulka 5: Podíl na trhu práškových barev

Společnost	Procentuální podíl na trhu
AkzoNobel	32%
DuPont	17%
Jotun	13%
Tiger	6%
Helios	5%
Inver	4%
Ecopolifix	2%
Europolveri	1%
Wörwag	0,6%
ST Powder	0,4%
Pulverit	0,2%
IGP	0,1%
Oxyplast	0,1%

Zdroj: [14]

## AkzoNobel

Počátky této společnosti zasahují až do 18. století, avšak v České republice působí až od roku 2006. Hlavní sídlo mají v Amsterdamu, Holandsko. Se svými 32 výrobními závody a 4000 zaměstnanců po celém světě se prezentují jako největší výrobci práškových nátěrů na světě. Značky práškových barev společnosti AkzoNobel se jmenují Interpon a Resicoat. Tyto produkty byly použity pro ochranu před povětrnostními podmínkami například na Olympijském stadionu Bird's Nest v Pekingu a Petronas Twin Towers v Malajsii. Produkty společnosti AkzoNobel se ošetřuje téměř vše od stadionů a aut po okenní rámy, radiátory, kovový, plastový a dřevěný nábytek. Zaměřují se také na nepřilnavé nátěry používané na moderních kuchyňských potřebách. V tabulce podílu na trhu práškových barev je společnost AkzoNobel na prvním místě s téměř třetinovým podílem. [25]

## Jotun

Společnost Jotun byla založena roku 1926 v Norsku. Dnes již vlastní 36 výrobních závodů na 5 kontinentech, v nichž je zaměstnáno okolo 9000 pracovníků. Divize Jotun Powder Coating se zaměřuje na systémy protikorozní ochrany potrubí pro dopravu plynů a olejů, ochranu betonářské oceli a dekorativní práškové povlaky pro průmyslovou sériovou výrobu. [26]

## Tiger

Tiger Drylac USA byla založena roku 1984 v Delaware, USA. Tato společnost se stále nachází pouze ve Spojených státech amerických. Jejich výrobky jsou velmi šetrné k životnímu prostředí, a zároveň dosahují vysoké kvality. Jejich principy jsou založeny na vysokém standardu kvality, ekologických a inovativních produktech, krátkých dodacích lhůtách, vysoké flexibilitě a excelentním zákaznickém servisu. [27]

### 6.3 SWOT analýza

SWOT analýza má za úkol poskytnout kompletní pohled na silné a slabé stránky uvnitř společnosti a zároveň na příležitosti a hrozby čekající mimo tuto společnost. Největší výhodou této analýzy je možnost ucelené formy matice, která poskytuje dokonalý pohled na celou problematiku. [6]

Následující SWOT analýza se týká trhu České republiky. Je zaměřena tak, aby poskytla inspiraci pro zlepšení pozice na trhu.

#### Silné stránky

Společnost DuPont se svou více než 200letou historií plnou obrovských úspěchů je zárukou kvality a dobrého jména. Na trhu barev a laků je již od roku 1917 a zkušenosti získané za téměř 100 let v oboru jsou neocenitelnou součástí produktů Alesta. DuPont se prezentuje jako společnost zaměřená na inovaci a řešení globálních problémů, vždyť také má laboratoře po celém světě. Zaměřují se na vývoj nových moderních materiálů, které by byly šetrné k životnímu prostředí a zároveň vysoce výkonné.

#### Slabé stránky

Jak již bylo výše zmíněno, trh s potenciálním obratem 15000 tun/rok je obsluhován malým obchodním oddělením, které obsahuje 5 zaměstnanců. Toto by mohl být potenciální problém při snaze rozšířit svou působnost. Další slabou stránkou je nízká marketingová komunikace divize DPC v České republice. Není zde příliš velké povědomí o společnosti DuPont a ještě menší o divizi DuPont Performance Coating.

#### Příležitosti

V analýze trhu byl jasně nastíněn potenciál a také podíl divize DPC na českém trhu práškových barev, který skrývá velký prostor pro zlepšení a získání první pozice v žebříčku podílu na trhu. I přes současnou ekonomickou situaci v ČR se jedná o lukrativní trh s téměř ideální geografickou a demografickou strukturou. Celosvětovým moderním trendem je snižování vlivu chemické výroby na životní prostředí. Divize

DPC se samozřejmě snaží snižovat svůj otisk v přírodě, možnosti jeho dalšího snížení existují a s využitím novějších materiálů se stávají i velmi markantní.

### Hrozby

Konkurence je v současnosti asi tou největší hrozbou divize DuPont Performance Coating v České republice. Na tomto trhu operuje 14 přímých konkurentů a další dovozci přibývají každým rokem. Velkým „strašákem“ pro divizi DPC by mělo být podcenění českého trhu. To je založeno právě na nízké marketingové komunikaci a malém zastoupení v ČR, které i přes sebevětší snahu nedokáže obsloužit celý trh.

V následující tabulce č. 6 jsou stručně vypsány všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dalo by se říci, že divize DPC má v České republice, respektive na českém trhu, nevyužitý potenciál, který by mohl pozvednout význam tohoto regionu v celé divizi a zvýšit tím její zisk.

**Tabulka 6: SWOT analýza divize DPC v ČR**

Silné stránky	Slabé stránky
Stabilita a jméno společnosti	Relativně malé zastoupení v ČR
Dlouholeté zkušenosti - Ověřené technologie	Nízká úroveň marketingové komunikace
Zaměření na inovace	
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení podílu na trhu	Konkurence
Perspektivní ekonomika	Podcenění trhu v ČR
Zvýšení zaměření na ekologické produkty	

**Zdroj: [14]**

Ze SWOT analýzy se poté vyhodnocením silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami vytvářejí podnikové strategie. V podstatě se jedná o 4 typy strategií.

- WO strategie, která využívá příležitostí k odstranění slabých stránek,

- SO strategie, která se snaží využíváním silných stránek podniku zhodnotit příležitosti identifikované ve vnějším prostředí,
- ST strategie je možná tehdy, pokud je podnik natolik silný, aby mohl vést přímou konfrontaci s ohrožením,
- WT strategie je obranná strategie zaměřená na odstranění slabých stránek a vyhnutí se hrozeb z venčí. Prakticky se jedná o boj o přežití. [6]

Divize DuPont Performance Coating je natolik silnou organizací, aby mohla čelit přímo svým hrozbám. Její jméno, které proslulo svou kvalitou a inovativním řešením, zná každý, kdo se někdy s práškovými barvami setkal. Zaměřit by se tedy proto mohla na ST strategii, která dokáže odstranit hrozby budoucího vývoje trhu a tak posílit svou konkurenceschopnost a upevnit si postavení na trhu práškových barev v České republice.

## 7. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza prodejní strategie společnosti DuPont. Byla zde popsána aktuální situace na trhu s práškovými barvami, konkurence schopnost divize DuPont Performance Coating a její pozice na trhu v České republice. Odpovědi na otázky položené v úvodu této práce jsou vcelku jednoznačné. I přes silné konkurenční prostředí se tato divize, díky kvalitě svých produktů a služeb, udržuje mezi vedoucími pozicemi tohoto odvětví.

V současnosti již nelze v praxi jasně identifikovat, zda je podnik jasně orientován na prodejní či marketingovou koncepci prodeje. Je jasné, že společnost musí propagovat své produkty a snažit se je prodat. Avšak musí tyto kroky podnikat v rozumných a slušných mezích tak, aby uspokojil právě zákaznickovy potřeby a zákazník se ochotně vrátil zpět a opět využil produkty a služby podniku. Vždyť na každé ekonomické škole se učí studenti, že je několikrát dražší získat nového zákazníka než si udržet stávajícího. To je zvláště charakteristické na B2B trhu, kde ve velké konkurenci může odběratel velmi snadno najít jiného dodavatele. Důležité je tedy udržovat kvalitu produktů a služeb na vysoké úrovni, a zároveň být flexibilní při reakci na zákaznickovy potřeby. Divize DPC se řadí mezi průmyslové společnosti, jedná se o jednu z největších světových korporací chemického průmyslu. I přes široké pole působnosti v průmyslu se snaží svou prodejní strategii zaměřit jak na produkt, tak na zákazníka, a poskytnout mu komplexní řešení jeho problému. Tím dokazuje divize DPC, že si uvědomuje vliv globalizace na jednotlivé trhy a potřebu mnohdy velmi rychlého přizpůsobení se podmínkám trhu.

Potíže mohou nastat ve chvíli, kdy na některých, na první pohled, neatraktivních trzích zaspí svou příležitost a tím ohrozí svou budoucnost na tom daném území. Svůj podíl na trhu práškových barev v České republice by mohla společnost DuPont výrazně zvýšit, pokud by využila potenciál trhu, který byl již výše popsán, a posunout se tak z 2. místa na místo 1. Dosavadními výkony malého obchodního týmu divize DPC, který čítá pouze 5 osob, jsou důkazy poskytovaných nadstandardních služeb. Problém by mohl nastat ve chvíli, kdy by počet přímých zákazníků vzrostl, a při stávající velikosti

týmu by nedokázali všechny zákazníky adekvátně obsloužit. To bylo již popsáno ve SWOT analýze, která jasně vymezila příležitosti a hrozby divize DPC na českém trhu v budoucnosti. Tato analýza také odhalila nízkou kvalitu marketingové úrovně, která je zapříčiněna, dle mého názoru, nedostatečnou pozorností vyššího managementu divize, který sídlí mimo území České republiky. Z čehož vyplývá tlak na snižování nákladů a minimalizaci obchodního zastoupení na tomto trhu. Kvůli takovýmto tlakům na zaměstnance může také dojít k postupnému snížení výkonnosti a jistému omezení marketingové komunikace. Řešením by mohlo být zapojení dodatečných pracovníků do obsluhy zákazníků na českém trhu, který je charakteristický svou polohou v srdci Evropy, dobrou infrastrukturou a významnou rolí průmyslu v národní ekonomice. Tím by DuPont Performance Coating mohl dosáhnout vyšších tržeb, a zároveň vyšších zisků. Pokud tuto hrozbu bude management divize DPC přehlížet, může dojít k významnému poklesu podílu na trhu, čímž bude otevřen prostor k úspěchu konkurentů, kteří na trhu práškových barev také nejsou žádnými nováčky.

Obecně vzato společnost DuPont je po celém světě spojována s vysokou kvalitou a inovací. Zároveň je brán jako zodpovědný a stabilní partner. Díky této dobré pověsti získává DuPont mnoho zakázek, nejen ze soukromého sektoru. Doufám, že společnost DuPont a všechny její divize čeká budoucnost plná úspěchů a inovací, které dokážou vyřešit největší globální problémy a přispět tak k lepším zítřkům. „Podnikání má dvě – a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.“ [28]



## 8. Seznam obrázků

Obrázek 1: Prodejní a Marketingová koncepce .....	11
Obrázek 2: Životní cyklus výrobku.....	14
Obrázek 3: Fáze strategického plánování .....	17
Obrázek 4: Bostonská matice .....	18
Obrázek 5: Struktura tržeb společnosti DuPont za rok 2010 dle divizí .....	27
Obrázek 6: Struktura tržeb společnosti DuPont za rok 2011 dle divizí .....	28
Obrázek 7: Brožura Anodic Collection.....	35
Obrázek 8: Brožura Best of Collection.....	35
Obrázek 9: Brožura Black & White Collection.....	36
Obrázek 10: Brožura Classic collection.....	36
Obrázek 11: Brožura Crazy colour collection .....	37
Obrázek 12: Brožura Fine Textured Collection .....	37
Obrázek 13: Brožura Industrial collection.....	38
Obrázek 14: Brožura Inside collection .....	38
Obrázek 15: Brožura Mineral collection .....	39

## 9. Seznam tabulek

Tabulka 1: Značky řadící se mezi 10 nejúspěšnějších na světě za rok 2009 .....	20
Tabulka 2: Roční celosvětové tržby společnosti DuPont .....	26
Tabulka 3: Kategorie produktů dle cenové struktury.....	40
Tabulka 4: Segmentace trhu .....	44
Tabulka 5: Podíl na trhu práškových barev .....	45
Tabulka 6: SWOT analýza divize DPC v ČR .....	48

## 10. Zdroje

1. **Cimler, Petr a Zdražilová, Dana.** *Retail Management*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
2. **Dedouchová, Marcela.** *Strategie podniku*. Praha : C.h.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
3. **Jobber, David a Lancaster, Geoff.** *Management prodeje*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
4. **Kotler, Philip.** *Marketing Management*. 3. vydání. Rychnov n. Kn. : Victoria Publishing a.s., 1997. ISBN 80-85605-08-2.
5. **Halek.info.** Marketing přednášky. *Halek.info*. [Online] [Citace: 15. 4 2013.] <http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=08>.
6. **Machková, Hana.** *Mezinárodní marketing*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1678-X.
7. **Armstrong, G. a Kotler, P.** *Marketing*. 6. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
8. **BusinessWeek.** 100 Best Global Brands 2009. *BusinessWeek.com*. [Online] [Citace: 15. 4 2013.] [http://www.businessweek.com/interactive\\_reports/best\\_global\\_brands\\_2009.html](http://www.businessweek.com/interactive_reports/best_global_brands_2009.html).
9. **The Economist.** The Big Mac Index. *The Economist*. [Online] [Citace: 15. 4 2013.] <http://www.economist.com/content/big-mac-index>.
10. **Machková, Hana, Černošlávková, Eva a Sato, Alexej.** *Mezinárodní obchodní operace*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0686-5.
11. **DuPont.** DuPont Heritage Timeline. *DuPont.com*. [Online] [Citace: 28. 12 2012.] [http://www2.dupont.com/Phoenix\\_Heritage/en\\_US/index.html](http://www2.dupont.com/Phoenix_Heritage/en_US/index.html).

12. **Forbes.com.** Ellen Kullman. *Forbes.com.* [Online] [Citace: 12. 4 2013.] <http://www.forbes.com/profile/ellen-kullman/>.
13. **DuPont.** DuPont heritage timeline 1917. *DuPont.com.* [Online] [Citace: 10. 3 2013.] [http://www2.dupont.com/Phoenix\\_Heritage/en\\_US/1917\\_d\\_detail.html](http://www2.dupont.com/Phoenix_Heritage/en_US/1917_d_detail.html).
14. —. Interní zdroje. 2013.
15. —. Investors. *DuPont.com.* [Online] [Citace: 12. 4 2013.] <http://investors.dupont.com/phoenix.zhtml?c=73320&p=irol-moredetails>.
16. **Gordon, Jeff.** Sponsors. *Jeffgordon.com.* [Online] [Citace: 14. 4 2013.] <http://jeffgordon.com/sponsors/>.
17. **DuPont CZ s.r.o.** DuPont CZ. *DuPont.cz.* [Online] [Citace: 10. 4 2013.] [http://www2.dupont.com/Czech\\_Republic\\_Country\\_Site/cs\\_CZ/DuPont/DuPontCZ.html](http://www2.dupont.com/Czech_Republic_Country_Site/cs_CZ/DuPont/DuPontCZ.html).
18. —. První showroom společnosti DuPont v Evropě. *DuPont.cz.* [Online] [Citace: 10. 4 2013.] [http://www2.dupont.com/Czech\\_Republic\\_Country\\_Site/cs\\_CZ/DuPont/DuPontShowroom.html](http://www2.dupont.com/Czech_Republic_Country_Site/cs_CZ/DuPont/DuPontShowroom.html).
19. **Festa servis s.r.o.** Prodej barev DuPont. *Festa.cz.* [Online] [Citace: 5. 4 2013.] <http://www.festa.cz/index.php?id=18>.
20. **Clubmark Barvy s.r.o.** O nás. *Clubmark-barvy.cz.* [Online] [Citace: 5. 4 2013.] <http://www.clubmark-barvy.cz/o-nas>.
21. **Galija Color s.r.o.** DuPont Alesta. *galijacolor.sk.* [Online] [Citace: 5. 4 2013.] <http://www.galijacolor.sk/-dupont-alesta-popis>.
22. **Český statistický úřad.** Index průmyslové produkce. *Czso.cz.* [Online] [Citace: 12. 4 2013.] [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRU0010UU&&kapitola\\_id=33](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRU0010UU&&kapitola_id=33).

23. —. Průmysl - prosinec 2011. *Czso.cz*. [Online] [Citace: 12. 4 2013.] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru026012.doc>.

24. —. Průmysl - prosinec 2012. *Czso.cz*. [Online] [Citace: 12. 4 2013.] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru020613.doc>.

25. **AkzoNobel**. O nás. *AkzoNobel.com*. [Online] [Citace: 13. 4 2013.] [http://www.akzonobel.com/cz/o\\_nas/](http://www.akzonobel.com/cz/o_nas/).

26. **Jotun**. Jotun Group. *Jotun.com*. [Online] [Citace: 13. 4 2013.] <http://www.jotun.com/>.

27. **Tiger Coating**. Culture. *Tiger-coating.us*. [Online] [Citace: 11. 4 2013.] <http://www.tiger-coatings.us/index.php?id=979>.

28. **Drucker, Peter**. Citáty - ekonomie, obchod, hospodářská politika. *Euroekonom.cz*. [Online] [Citace: 18. 4 2013.] <http://www.euroekonom.cz/citaty.php>.

**Bibliografický záznam**

KOŠTUN, M. *Prodejní strategie společnosti DuPont*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 58 s., 2013

**Klíčová slova:** prodejní strategie, segmentace trhu, mezinárodní marketing, DuPont, práškové barvy

**Abstrakt**

Předložená bakalářská práce s názvem „Prodejní strategie společnosti DuPont“ analyzuje prodejní strategii a mezinárodní marketing produktové řady práškových barev Alesta®, která se používá na průmyslovou vnitřní i vnější povrchovou úpravu materiálů. Hlavní metodou zde použitou je situační analýza, díky níž autor popisuje konkrétní trhy, vyhodnocuje vnitřní i vnější prostředí firmy, a provádí analýzu konkurence. Cílem této práce je rovněž poukázat na možné zlepšení konkurenceschopnosti na Českém trhu, který je v tomto případě tvořen pouze business-to-business (B2B) trhem, a zároveň zlepšení mezinárodního marketingu, který je víc než kdy jindy ovlivňován globalizací. Navíc vnitřní trh evropské unie vytváří hustší konkurenční prostředí. V poslední části je vypracována SWOT analýza, která znázorňuje hlavní příležitosti a hrozby pro firmu do budoucna.

**Key words:** sales strategy, market segmentation, international marketing, DuPont, powder coating

### **Abstract**

The bachelor thesis entitled "DuPont sales strategy" analyses sales strategy and international marketing of powder coatings products group Alestia®, which is used for industrial interior and exterior finish materials. The main method used here is a situation analysis, through which the author describes specific markets, evaluates internal and external environment of the company and analysing competition. The aim of this work is also to improve the competitiveness of the Czech market, which in this case consists only of business-to-business (B2B) market, while improving international marketing, which is more than ever influenced by globalization and open markets in the European Union create denser competitive environment. The last part of the bachelor thesis is the SWOT analysis, which shows the main opportunities and threats for the company in the future.