

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**FAKULTA
STROJNÍ**



**BAKALÁŘSKÁ
PRÁCE**

**MARKETINGOVÁ ANALÝZA
DIVIZE TERMOTECHNIKA
SPOLEČNOSTI BOSCH S.R.O.
NA TRHU**

2023

**MICHAEL
HOFRICHTER**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hofrichter** Jméno: **Michael** Osobní číslo: **501440**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Marketingová analýza postavení divize termomechanika společnosti BOSCH s.r.o. na trhu

Název bakalářské práce anglicky:

Marketing analysis of the market position of the Thermal Engineering Division of BOSCH s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

- 1) Marketing a marketingové strategie
- 2) Marketingová situační analýza
- 3) Rozbor a vysvětlení jednotlivých situačních analýz
- 4) Použití vybrané marketingové situační analýzy v praxi a návrhy na zlepšení

Seznam doporučené literatury:

- [1] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.
- [2] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [3] ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 9788001044926.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Ladislav Vaniš ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **04.04.2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21.07.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: **29.02.2024**

Ing. Ladislav Vaniš
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

doc. Ing. Miroslav Španiel, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma Marketingová analýza divize termotechnika společnosti BOSCH s.r.o. na trhu vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení pana Ing. Ladislava Vaniše a s využitím uvedené literatury.

V Praze dne:

.....

Podpis



Poděkování

Chtěl bych poděkovat především panu Ing. Ladislavu Vanišovi za odborné vedení, ochotu a rady, které mi pomohly tuto bakalářskou práci zkompletovat. Mé poděkování patří též mé rodině a přítelkyni za jejich podporu během psaní této práce i během celého studia.



Anotace: Cílem mé bakalářské práce je marketingová analýza divize termotechnika společnosti BOSCH s.r.o., která se pohybuje v oblasti prodeje a vývoje termotechniky. Výsledkem mé práce bude návrh marketingové strategie dle komunikačního mixu, BCG matice a VRIO analýzy. Strategie se zabývá optimalizací a vývoje produktů nebo služeb a jejich propagací.

Klíčová slova: Marketing, Marketingová situační analýza, trh, marketingová strategie, komunikační mix, Bostonská matice, VRIO analýza

Abstract: The aim of my bachelor thesis is a marketing analysis of the thermotechnics division of BOSCH s.r.o., which is in the field of sales and development of thermotechnics. The result of my thesis will be the proposal of marketing strategy according to communication mix, BCG matrix and VRIO analysis. The strategy deals with the optimization and development of products and services and its promotion.

Keywords: Marketing, Marketing situational analysis, market, marketing strategy, communication mix, Boston matrix, VRIO analysis



Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretická část.....	2
1.1 Marketing a jeho podstata.....	2
1.2 Marketingové prostředí.....	2
1.2.1 Marketingové makroprostředí.....	3
1.2.2 Marketingové mikroprostředí.....	3
1.3 Marketingová strategie.....	5
1.3.1 Stanovení cílů marketingové strategie.....	6
1.4 Segmentace.....	6
1.5 Targeting.....	7
1.6 Positioning.....	7
1.7 Marketingový mix.....	7
1.8 USP – Unikátní prodejní argumenty.....	8
1.9 Marketingová komunikace.....	8
1.10 Komunikační mix.....	9
1.10.1 Reklama (Advertising).....	9
1.10.2 Propagace prodeje (Sales Promotion).....	10
1.10.3 Public Relations (PR).....	11
1.10.4 Osobní Prodej (Personal Selling).....	11
1.10.5 Přímý marketing (Direct Marketing).....	11
1.10.6 Obsahový marketing (Content Marketing).....	12
1.10.7 Buzz marketing.....	12
1.11 BCG – Bostonská matice.....	13



1.11.1	Hvězdy.....	14
1.11.2	Dojné krávy	14
1.11.3	Otazníky	14
1.11.4	Bídící psi.....	14
1.12	Marketingová situační analýza.....	15
1.12.1	SWOT analýza	15
1.12.2	Porterův model 5 konkurenčních sil.....	17
1.12.3	PEST analýza.....	19
1.13	VRIO analýza.....	20
2	Praktická část	22
2.1	Představení společnosti BOSCH s.r.o.	22
2.1.1	Historie společnosti Bosch s.r.o.....	22
2.2	Představení divize termotechnika společnosti Bosch s.r.o.....	23
2.2.1	Historie divize termotechnika společnosti Bosch s.r.o.....	23
2.3	Současná nabídka podniku.....	23
2.3.1	Rezidenční zákazníci.....	24
2.3.2	Komerční zákazníci.....	29
2.3.3	Průmyslový zákazníci	29
2.3.4	Aplikace HomeCom Easy pro ovládání topného systému	33
2.4	Komunikační mix divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.	35
2.4.1	Reklama (Advertising).....	35
2.4.2	Propagace prodeje (Sales Promotion)	35
2.4.3	Public Relations (PR)	36
2.4.4	Osobní prodej (Personal Selling).....	37
2.4.5	Přímý marketing (Direct Marketing).....	38



2.4.6	Obsahový marketing (Content Marketing).....	38
2.4.7	Buzz Marketing	39
2.5	BCG Matice divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.....	40
2.5.1	Hvězdy.....	40
2.5.2	Otazníky	41
2.5.3	Dojné krávy	41
2.5.4	Bídňí psi.....	41
2.6	VRIO analýza divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.	42
2.6.1	Value (Hodnota).....	42
2.6.2	Rarity (Vzácnost).....	42
2.6.3	Imitability (Napodobitelnost)	43
2.6.4	Organization (Organizace)	43
2.7	Shrnutí zjištění analýzy	44
2.8	Návrh na zlepšení	45
2.8.1	Návrh na zlepšení dle komunikačního mixu	45
2.8.2	Návrh na zlepšení dle Bostonské matice	46
2.8.3	Návrh na zlepšení dle VRIO analýzy	48
3	Závěr	50
	Seznam použité literatury	52



Úvod

Marketingová analýza je klíčovým nástrojem pro pochopení současného stavu a budoucího potenciálu společnosti. V rámci této bakalářské práce se zaměřím na provedení marketingové analýzy divize termotechnika společnosti Bosch s.r.o., která je předním světovým dodavatelem technologií vytápění, chlazení a solární energie s využitím v domácnosti, komerčních a průmyslových oblastech.

V mé práci se budu soustředit na tři důležité nástroje marketingové analýzy, a to komunikační mix, BCG matici a VRIO analýzu. Tyto nástroje mi pomůžou zjistit komplexní pohled na současnou situaci společnosti a identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je třeba zlepšení nebo inovace.

V komunikačním mixu se zaměřím na navržení strategie, jak nejefektivněji oslovit cílovou skupinu a zvýšit povědomí o produktech společnosti.

BCG matice mi umožní posoudit aktuální postavení jednotlivých produktů v portfoliu společnosti a určit, které z nich mají největší potenciál pro budoucí růst.

V rámci VRIO analýzy se zaměřím na posouzení vnitřních sil a slabostí produktového portfolia společnosti. Budu zkoumat jedinečnost a vzácnost produktů, zda jsou tyto produkty obtížně nahraditelné, a zda společnost využívá své zdroje a schopnosti efektivně k vytváření konkurenční výhody.

Po vypracování všech výše zmíněných analýz vytvořím návrhy na zlepšení, které zlepší marketingovou strategii, ziskovost a povědomí o vlastních produktech a konkurenci .



1 Teoretická část

Hlavním úkolem této bakalářské práce je marketingová analýza, tudíž je důležité si všechny pojmy, které s takovým tématem souvisí vysvětlit.

1.1 Marketing a jeho podstata

Marketing je součástí našeho každodenního života. Denně se setkáváme s různými podobami marketingu a často si to ani neuvědomujeme. V dnešní pokročilé době už není tak těžké konkrétní produkt vyrobit ale naopak zaujmout cílovou skupinu a následně prodat.

Definice marketingu je určována každé tři roku skupinou pěti vědců z AMA (American Marketing Association), kteří jsou aktivními výzkumníky. V roce 2017 definovali marketing následovně "*Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek*" [1]

Marketing je chápán spíše jen jako nástroj, jak prodat daný produkt za nejlepší cenu a udělat k němu příslušnou reklamu, ale tomu tak není. Marketing se především zabývá uspokojením a pochopením zákazníka jinak řečeno nalézt balanc mezi spokojeným zákazníkem a ziskovou firmou. [1;2]

1.2 Marketingové prostředí

Je prostředí, ve kterém se odehrávají marketingové aktivity organizace, do tohoto prostředí patří výrobní procesy, technologie, obchody, chování zákazníků a všechny faktory ovlivňující organizaci. Marketingové prostředí rozdělujeme na makroprostředí a mikroprostředí. [1;2;3]



1.2.1 Marketingové makroprostředí

Jedná se o široké okolí podniku, ve kterém firma působí, a zahrnuje společenské vlivy, které nemůže ovlivnit a nemá na ně přímý vliv. Tyto faktory by firma neměla ignorovat, jelikož jsou významné a mohou ovlivnit fungování firmy v podobě změn v poptávce, výrobních nákladů a celkově marketingovou strategií. [2;3]

Makroprostředí:

- Ekonomické
- Technologické
- Politické a právní
- Sociálně - kulturní
- Přírodní
- Demografické

1.2.2 Marketingové mikroprostředí

Název vám může napovědět, že se jedná o prostředí, ve kterém jsou vnitřní faktory a nejbližší účastníci kteří ovlivňují schopnost firmy.

- Podnik

Ano, také samotný podnik je brán jako účastník mikroprostředí. Podnik musí být schopen alokovat své silné a slabé stránky, porozumět svému trhu, zákazníkům a navrhnout příslušnou marketingovou strategii. Důležité je, aby podnik byl schopný spolupracovat s ostatními účastníky mikroprostředí a efektivně reagovat na změny v něm.

- Dodavatelé

Ovlivňují schopnost podniku získat potřebné zdroje pro plnění jeho podnikových funkcí.

Podnik sleduje u dodavatelů zejména faktory jako cena, spolehlivost, kvalita a ostatní možné služby které dodavatel nabízí např. servis a doprava.



- Zákazníci

Tito účastníci jsou považováni za nejdůležitější. Je evidentní, že na každém trhu je jiný zákazník, a tudíž se musí vytvářet ke každému zákazníkovi vlastní marketingové plány.

Kategorie cílových trhů lze dělit následovně:

- a) Spotřebitelské trhy – Domácnosti a jednotlivci, kteří nakupují zboží nebo služby pro osobní spotřebu.
- b) Průmyslové trhy – Kupuje zboží a služby pro další zpracování, nebo pro výrobu jiných výrobků. Kupující jsou vládní organizace.
- c) Vládní trhy – Zákazníci jsou vládní organizace, instituce a úřady. V těchto trzích jsou často různá pravidla, zákony a nařízení, kterým se podnik musí přizpůsobit.
- d) Nevýdělečné trhy – V tomto trhu jsou nabízeny služby a produkty bez účelu zisku. Podnik vstupuje do těchto trhů za účelem podpořit svoji prestiž nebo pomoc potřebným.
- e) Překupní trhy – Organizace, které kupují a prodávají zboží a výrobky s okamžitým prodejem za účelem zisku.
- f) Mezinárodní trhy – Kupující z jiných zemí, mezi které patří výrobci, zahraniční spotřebitelé, vlády a překupníci

- Konkurence

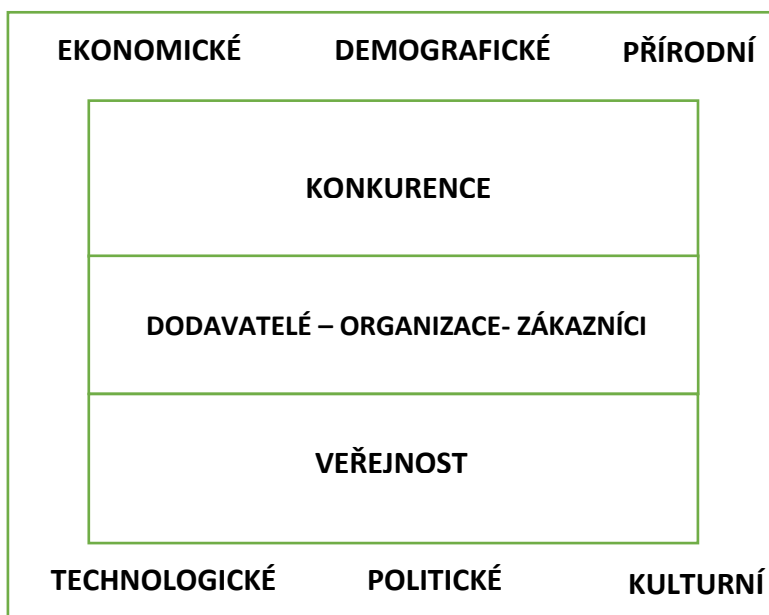
Jedná se o vnější mikroprostředí, které je samozřejmě velmi důležité a podnik může velice ovlivnit. Marketingový tým musí neustále sledovat konkurenci, aby dokázal obsloužit zákazníky lépe než ostatní. Tým musí sledovat hlavní konkurenty, jejich cíle, slabiny a přednosti k získání konkurenční výhody. Existují tři typy konkurence:

- 1) Konkurence v oboru – přímý konkurenti v daném odvětví
- 2) Konkurence v náhradním oboru – možná alternativa pro zákazníky
- 3) Konkurence o kupní sílu – konkurence se zaměřuje na boj o preference a zájmy zákazníka



- Veřejnost

Zde jsou všichni ostatní účastníci mikroprostředí, kteří nemají přímý vliv na podnik. Kotler ve své knize zmiňuje, že podnik musí být schopný sledovat veřejné mínění a reagovat na ně, aby si udržel svoji prestiž na trhu a dobré vztahy s odběrateli (zákazníky) a veřejností. Rozdělení marketingového mikroprostředí je zobrazeno v Obr. 1.[2;3]



Obrázek 1: Marketingové mikroprostředí

1.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie též marketingová koncepce, mi ukazuje, jak dosáhnout definovaných marketingových cílů. Stejně důležité jako celkové tržby jsou i náklady a jejich alokace. Jedná se tedy o to, jak určitý podnik dokáže jednotlivé náklady využívat, aby přinášely maximální zisk. [7;8]

Co by měla obsahovat marketingová strategie?

- 1) Segmentace – targeting, positioning
- 2) SWOT, PORTER, PESTLE analýza
- 3) Marketingový mix
- 4) USP – Unikátní prodejní argumenty



1.3.1 Stanovení cílů marketingové strategie

Jednou z nejdůležitějších součástí marketingové strategie je stanovení cílů. Nejvíce používanou technikou je **SMART**.

- **Specific**
- **Measurable**
- **Achievable**
- **Realistic**
- **Time-Bound**

Specific (specifické) – Schopnost správně změřit splnění cíle, nebo přiblížení se k jeho splnění.

Measurable (měřitelné) – Schopnost správně změřit že jsem cíl splnil, nebo jsem k němu blížím. Důležitá je správná volba metriky .

Achievable (dosažitelný) – Zjišťuji, zda je cíl proveditelný, a jestli jsem schopen obstarat dané kapacity.

Realistic (realistické) – Zda je cíl realistický vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení.

Time-Bound (časově omezené) – Zadání konkrétního termínu pro daný cíl .[7]

1.4 Segmentace

Je základní analýza trhu pro poznání jeho struktury. Segmentace pomáhá podniku lépe vnímat zákazníky a nabídnout jim přizpůsobené produkty a služby. Způsoby rozdělení segmentace trhu:

- Demografická – věk, pohlaví, vzdělání, příjem, rodinný stav, životní stadium
- Geografická – zeměpisná oblast, region, město, klima
- Psychologická – zájmy, názory, osobností zákazníka, životní styl
- Socioekonomická – společenské postavení, zaměstnání, příjem
- Nákupní chování – chování vůči produktu, loajalita, zvyky při nakupování [2;3]



1.5 Targeting

Kotler ve své knize "Marketing Management" uvádí následující větu: "*Jakmile firma jednou identifikuje tržní segmenty, které se jí nabízí, musí se rozhodnout, na kolik z nich a na které se zaměří.*" (Kotler, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013, s.269). Podnik by měl volit segment, ve kterém má silnou pozici vůči konkurenci. [2;3]

1.6 Positioning

Jedná se o finální fázi, ve které se podnik zaměřuje na vnímání produktu a značky v mysli zákazníka v porovnání s konkurencí. Positioning se týká především prezentace a jak vytvořit co nejlepší obraz produktu a značky pro zákazníky porovnáním s konkurencí. [2;3]

1.7 Marketingový mix

Především známý jako 4P je základním stavebním kamenem marketingu. Marketingový mix může podnik použít hned po sestavení marketingové strategie. Pod zkratkou 4P patří produkt, cena, distribuce a propagace. Příklady podkategorií marketingového mixu jsou zmíněny v Obr. 2. níže [2;9]



Obrázek 2: Marketingový mix 4P [9]

1.8 USP – Unikátní prodejní argumenty

USP je marketingový termín, který se používá ke zjištění, v čem je podnik na první pohled lepší oproti konkurenci. V praxi můžeme hledat odpověď na otázku „Proč bych měl vybrat právě vaši nabídku ze všech dostupných na trhu, včetně možnosti nevybrat si vůbec žádnou?“ [10]

1.9 Marketingová komunikace

Je to proces, který je podstatnou částí marketingu. Mnoho lidí si představí pod pojmem marketing právě pouze marketingovou komunikaci a její součást, na kterou se v této kapitole zaměříme.

Za marketingovou komunikaci můžeme brát jakoukoli formu komunikace, kterou podnik používá k přesvědčování a ovlivňování zákazníků. Jedná se tedy ve zkratce o komunikaci mezi dvěma elementy, v našem případě mezi podnikem a zákazníkem s určitým cílem. Není dostačující pouze vyrobit perfektní produkt nebo službu ale možná ještě důležitější je to umět prodat.



Cílem marketingové komunikace je vytvořit povědomí o značce, udržet si stávající zákazníky, získat nové zákazníky, zvýšit prodej, a tudíž ziskovost podniku.

1.10 Komunikační mix

Také známý jako promotion mix, je skupina nástrojů a technik, které podnik používá ke komunikaci se svými stálými, nebo budoucími zákazníky a k dosažení svých marketingových cílů. Komunikační mix má 5 hlavních tradičních nástrojů, do této skupiny zapadá reklama, propagace prodeje, public relations (PR), osobní prodej a přímý marketing. Jako novější nástroje považujeme obsahový a buzz marketing.

1.10.1 Reklama (Advertising)

Reklama je jedním z nezákladnějších nástrojů marketingové komunikace, který si všichni vybaví jako první. V dnešní době už se neřadí mezi nejdůležitější nástroje. Reklama má za cíl oslovit a upoutat pozornost cílové skupiny, budoucí zákazníky a přesvědčit je o koupi produktu nebo služby.

Reklamu dělíme na několik skupin, které se odlišují způsobem a formou komunikace s potencionálním zákazníkem.

1. **Televizní reklama** – Reklamní spot vysílaný v televizním vysílání s širokým dosahem a s možností oslovit velké množství lidí během krátké televizní reklamy ale za vysokou cenu.
2. **Rádiová reklama** – Spot vysílaný v rádiovém vysílání, který je zaměřený na menší skupinu než televizní reklamy ale za přijatelnější cenu.
3. **Tištěná reklama** – Reklama v novinách je většinou zaměřena na velmi úzkou skupinu zákazníků z důvodu druhů časopisů a novin (automobilové, sportovní, herní, lidové, ...)



4. **Outdoorová reklama** – Spot umístěný na venkovních plochách jako jsou např. plakáty a reklamní poutače. Tato reklama může mít velký dosah, když bude na správném místě, ale zároveň je nákladnější než tištěná reklama.
5. **Internetová reklama** – Umístěna na webových stránkách, jako jsou např. textové reklamy nebo reklamní videa. Tato forma je v dnešní moderní době dost na vzestupu a více využívána a sledována podniky a zákazníky než dříve. U toho druhu reklamy je možnost ji zobrazit jen konkrétním skupinám uživatelů podle jejich historie a algoritmu navštěvování.

Reklama se ještě rozděluje na:

- a) **Informační** – tento druh reklamy má za úkol vzbudit zájem u nových zákazníků o produkt nebo službu
- b) **Přesvědčovací** – přesvědčuje o koupi daného produktu nebo služby
- c) **Připomínkovou** – pomáhá udržovat o povědomí znače a svých produktech

1.10.2 Propagace prodeje (Sales Promotion)

Hlavním cílem této skupiny je podpořit prodej a posílit vztahy se stávajícími zákazníky. Používá se například při potřebě doprodat sezónní zboží nebo k uvedení nového produktu na trh. Výsledky této skupiny jsou spíše krátkodobé.

Mezi hlavní nástroje propagace prodeje patří:

1. **Propagační akce** – speciální akce, které mají za úkol zvýšit zájem u zákazníka. Jedná se většinou o workshopy a různé soutěže.
2. **Slevy a bonusy** – nejčastější nástroj propagace prodeje, který je využíván k motivaci zákazníka ke koupi. Používány v době nízké poptávky, nebo k propagaci nového produktu.



3. **Dárky a vzorky** – tento nástroj se podává zákazníkům za minimální cenu, nebo zadarmo. Vzorky a dárky mají za úkol zaujmout a přimět zákazníka ke koupi produktu nebo služby
4. **Věrnostní program** – má za úkol udržet stávající zákazníky a motivovat je ke koupi dalších produktů podniku. Jde většinou o věrnostní body, slevy na další nákup, nebo různé speciální akce.
5. **In-store marketing** – probíhá v prostředí prodejny způsobem správné prezentace nabídky produktů

1.10.3 Public Relations (PR)

PR vyvolává kladný vztah veřejnosti k firmě, značce nebo produktu. Cílem PR je vytvořit kvalitní vztah s veřejností, zákazníky, dodavateli a zaměstnanci. Mezi nástroje PR patří např. rozhovory, tiskové zprávy, webové stránky, sociální sítě a charitativní akce. Nepleťme si PR s reklamou. Public Relations je obousměrný proces ale reklama pouze jednosměrný.

1.10.4 Osobní Prodej (Personal Selling)

Na rozdíl od reklamy se jedná o osobní formu komunikace. Tento druh komunikace má sice nižší dosah, avšak vyšší úspěšnost. Výhoda osobního prodeje je možnost přizpůsobit styl komunikace přímo ke stylu zákazníka. Nevýhoda je zde velká spotřeba času a peněz. Z tohoto důvodu se tato forma používá u produktů s vysokou marží, které si zákazník nekoupí bez rady odborníka.

1.10.5 Přímý marketing (Direct Marketing)

Jedná se o formu marketingu, která umožňuje cíleně oslovovat zákazníky, budovat a udržovat si s nimi vztah. Velmi důležité u této formy je vést databázi zákazníků, která umožňuje cílit na zákazníky s konkrétními charakteristikami například věk, pohlaví a nákupní chování. Při správném použití databáze může být přímý marketing velmi účinným nástrojem k získání nových zákazníků a k vrácení stávajících.

Přímý marketing komunikuje pomocí katalogu, newsletter, e-mail, telefonicky, SMS nebo prezentací na veletrhu.



1.10.6 Obsahový marketing (Content Marketing)

Strategie, která se zaměřuje na tvorbu a distribuci cíleného obsahu, který má za úkol přilákat a udržet pozornost cílové skupiny. Cíl obsahového marketingu je v poskytnutí důležitých informací a inspirací, které pomohou zákazníkům s jejich potřebami a problémem a tím vytvořit silný a trvalý vztah.

Obsahový marketing se objevuje na digitálních kanálech jako především webové stránky, blogy, sociální sítě, videa, fotografie a rozhovory. Důležité je, aby obsah odpovídal potřebám zákazníka.

Výhody Content marketingu jsou v budování silných vztahů, zvyšování povědomí o značce a zlepšení SEO (optimalizace pro vyhledávače).

1.10.7 Buzz marketing

Cílem buzz marketingu je využít síly doporučení a pozitivního „šumu“ kolem značky, produktu nebo služby. Nejedná se o tradiční formu propagace ale o nástroj, který se spoléhá na lidi, kteří budou o značce, produktu nebo službě mluvit.

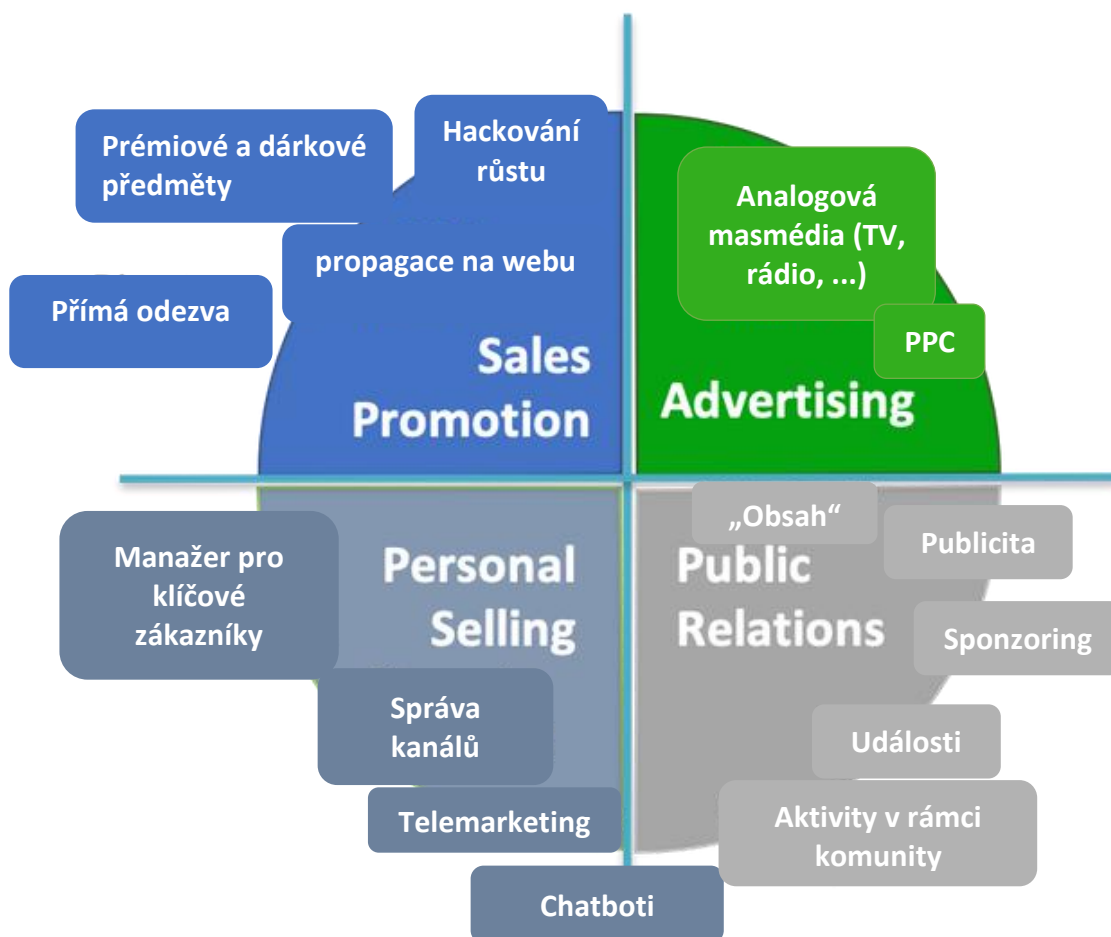
Buzz marketing může probíhat skrz influencery, sponzorováním události a tvorbou obsahu, který se snadno sdílí na soc. sítí.

Do buzz marketingu patří:

- **Virální marketing** – Vytvoření obsahu, který se šíří sám.
- **Guerilla marketing** – Nekonvenční forma propagace, protože využívají překvapení za účelem se stát virálním.
- **Word of mouth** – (šeptanda) - Váš podnik zákazníky oslovil natolik že se o něm baví a chválí ho mezi sebou. [21;22;23;24;25]

V Obr. 3 níže jsou zobrazeny 4 kategorie propagování a jejich možné způsoby.

Formy propagace



Obrázek 3: Komunikační mix [25]

1.11 BCG – Bostonská matice

Boston Consulting Group je název firmy, která tento nástroj vytvořila v roce 1968 a nese po ní i svůj název. Nástroj se používá k hodnocení produktového portfolia podniku. Hlavním cílem BCG je rozdělit své produkty do 4 kategorií (hvězdy, dojně krávy, otazníky a bídní psi) v závislosti na jejich podílu a růstu na trhu.

Relativní tržní podíl se vypočítá jako poměr podílu podniku na trhu k podílu jeho největšího konkurenta.

Růst trhu je vyjádřen v procentech a odhaduje se na základě budoucích trendů.

1.11.1 Hvězdy

Jsou produkty s vysokým podílem na trhu a vysokým růstem trhu. Jedná se nejčastěji o investice do budoucna, z důvodu stát se výnosnými a vyžadují velké množství financí.

1.11.2 Dojné krávy

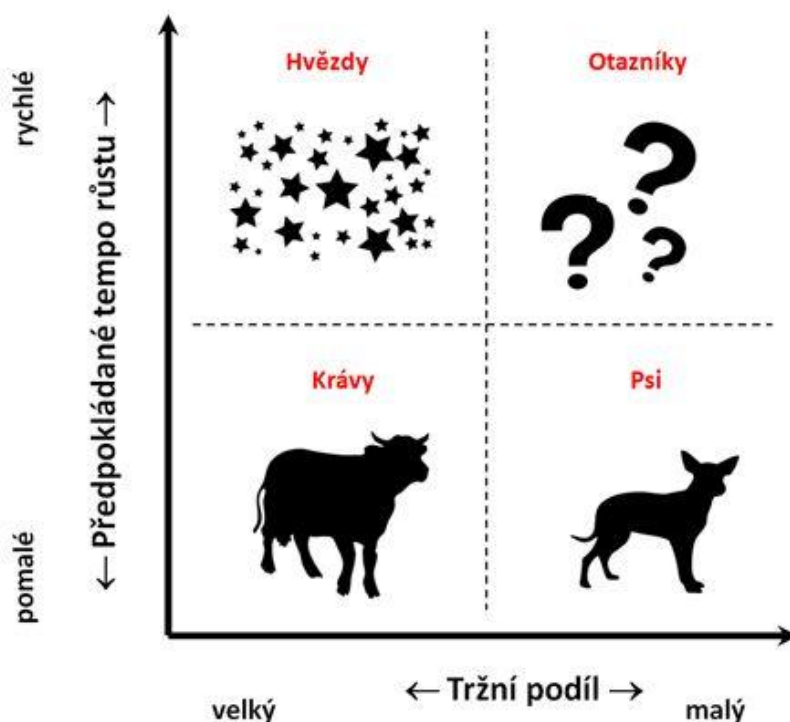
Jedná se o produkty s vysokým podílem na trhu, ale s nízkým růstem na trhu. Přináší podniku stálý příjem, nevyžadují velké finance a můžou být použity k financování dalšího produktu v portfoliu.

1.11.3 Otazníky

Produkty s nízkým podílem na trhu, ale s vysokým růstem trhu. Vyžadují další investice na zvýšení svého podílu na trhu a výzkum, aby se z nich mohli stát hvězdy.

1.11.4 Bídící psi

Nejmíň výhodná část BCG matice pro podnik s nízkým podílem a růstem na trhu. Jedná se většinou o nevýnosné produkty v portfoliu a mohou být problémové pro podnik. [26]
V Obr.4 je znázorněn příklad provedení BCG matice.



Obrázek 4: Bostonská matice [26]



1.12 Marketingová situační analýza

Situační analýza, též marketingový audit, je rozbor současného stavu firmy. Důkladně se zde posuzují dva druhy prostředí, vnější a vnitřní. U vnitřního prostředí posuzujeme především marketingové činnosti a u vnějšího prostředí konkurenci a správnou analýzu trhu. [2;3;11]

Po celkovém zhodnocení dosavadní, současné a budoucí situace musíme zodpovědět tři základní otázky:

- Vnitřní i vnější prostředí ve kterém podnik působí?
- Silné a slabé stránky podniku?
- Příležitosti a ohrožení podniku?

K nalezení odpovědi na tyto otázky používáme nejčastěji nástroje jako: SWOT analýza, Porterův model 5 F, PEST a VRIO analýzu

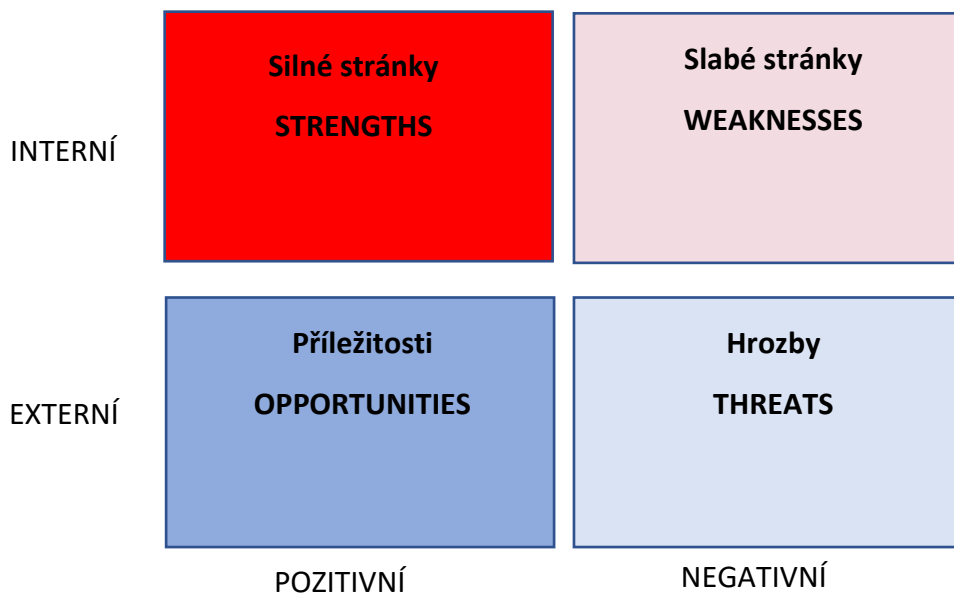
1.12.1 SWOT analýza

Tato analýza je využívána především v marketingu a neslouží jen k vyjádření silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale taktéž k nalezení strategie při řešení určitého problému, který se v podniku nachází. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století při své práci na Stanfordském výzkumném ústavu, kde ji pojmenoval SOFT a později přepracoval na analýzu SWOT.

- **Strengths** (silné stránky) - Jde o interní faktory, které poskytují podniku výhody v boji s konkurencí. Mezi tyto faktory patří např. perfektní značka, vztahy se zákazníky a kvalita.
- **Weaknesses** (slabé stránky) – Jedná se také o interní faktory, které brání podniku v dosažení svých určených cílů. Patří sem např. špatná reference u zákazníků, nedostatečná produktivita a nedostatečné financování.
- **Opportunities** (příležitosti)– Externí faktory, které může podnik využít ke splnění svého cíle a prospěchu na trhu. Mezi příležitosti patří např. změny v legislativě nebo nové trhy a trendy v chování spotřebitele.



- Threats (hrozby) – Tyto externí faktory ohrožují podnik. Za hrozby může být považována například nová konkurence s lepším produktem, změny v zákonech a různé celosvětové krize v ekonomice. V Obr. 5 níže je ukázka vzhledu SWOT analýzy.



Obrázek 5: SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je alokovat silné stránky podniku, které může podnik využít ke svému prospěchu a k vytvoření různých příležitostí, a slabé stránky které je potřeba odstranit nebo omezit. Také je velmi důležité sledovat hrozby a příležitosti, které nám mohou náš podnik pozvednou, ale také ohrozit. [2;12;13]



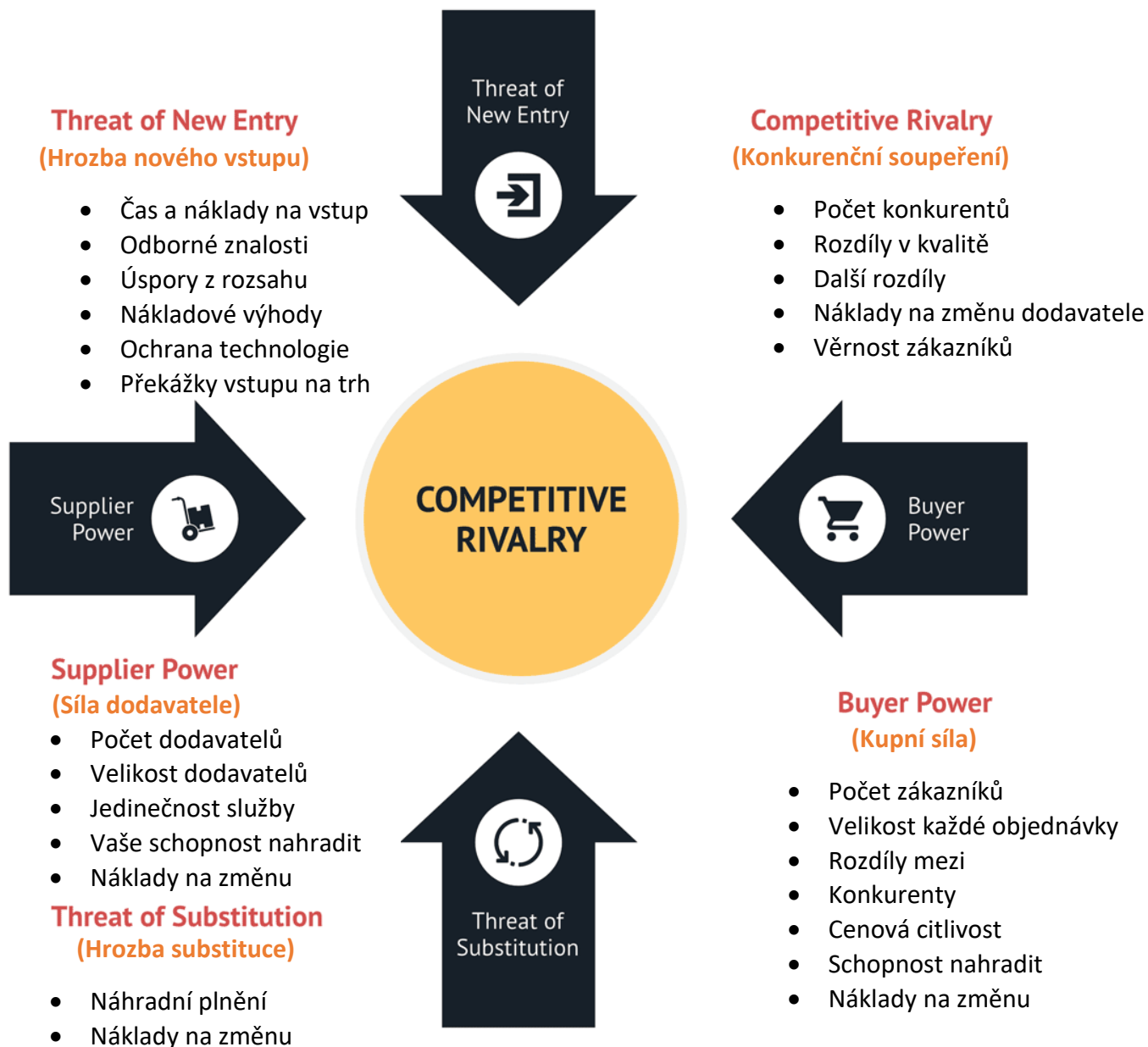
1.12.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tento nástroj se využívá k identifikaci a analýze faktorů ovlivňující konkurenční prostředí podniku. Tato analýza byla vytvořena profesorem Michaellem E. Porterem v reakci na SWOT analýzu, kterou prohlásil za příliš obecnou a hrubou. Analýza 5 F (Porter's Five Forces) pracuje s pěti prvky:

- **Stávající konkurence** – Tato síla popisuje míru konkurence a ovlivňuje cenu, množství daného výrobku nebo služby a vyvíjí tlak na inovaci.
- **Potenciální konkurence** – Míra, která ukazuje, jaká je šance že vstoupí na trh nová konkurence a ovlivní dostupnost a cenu výrobku/služby.
- **Vliv odběratelů (kupujících)** – Silní odběratelé mají schopnost ovlivnit poptávané množství a následně cenu zboží nebo služby.
- **Vliv dodavatelů** – Silní dodavatelé mají možnost vyjednávání, a tudíž schopnost ovlivnit množství vstupů, cenu produktu a ziskovost podniku.
- **Substituty** – Produkt z jiného odvětví, který má stejnou funkci pro odběratele a dokáže ho nahradit. Vyšší množství substitutů může vést ke snížení ziskovosti podniku.

Cílem tohoto modelu je po zhodnocení těchto pěti prvků alokovat silné a slabé stránky podniku v konkurenčním prostředí, a navrhnout správnou strategii, jak zlepšit konkurenceschopnost a získat tím větší ziskovost podniku. [14;15;16]

V Obr. 6 je znázorněn Porterův model 5 F a jsou zde uvedeny některé příklady ke každé kategorii.



Obrázek 6: Porterův model 5 F [15]



1.12.3 PEST analýza

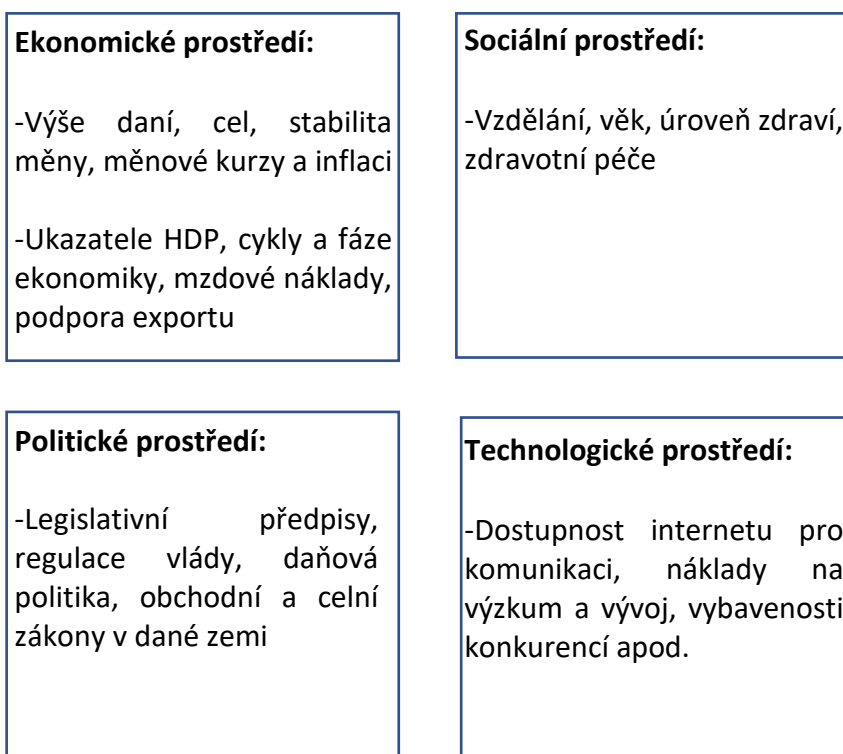
PEST je zkratka pro Political, Economic, Social a Technological neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Tuto metodu používáme v situacích, kdy potřebujeme identifikovat dopad vnějších vlivů na naše podnikání či firmu.

- Politické faktory – ovlivňují vstup na trh, cenu výrobku a služeb a podmínky pro podnikání
- Ekonomické faktory – ovlivňují výrobní náklady, poptávku po výrobcích/službách, a tudíž zisky podniku
- Sociální faktory – ovlivňují způsob výroby a prodeje výrobků/služeb
- Technologické faktory – tyto faktory mohou ovlivnit procesy výroby, konkurenci a podnikání

Pro konstrukci PEST analýzy je vhodné zjistit ke každému vlivu alespoň 4 faktory, které ovlivňují makrookolí firmy. Na konci této analýzy budeme znát odpovědi na tyto hlavní otázky které jsou podstatou této metody:

1. Které z faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? [17;18]

V Obr. 7 lze vidět příklady každého prostředí v PEST analýze.



Obrázek 7: Seznam prostředí v PEST analýze

1.13 VRIO analýza

Tato technika funguje pro zhodnocení zdrojů firmy a jejich konkurentů. Vyvinul ji Jay B. Barney pro zhodnocení následujících zdrojů organizace:

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Materiální zdroje
- Nemateriální zdroje

Pro každý tento typ zdroje posuzuje VRIO u vlastní organizace tak i u konkurence níže uvedené body:

- Value (Hodnota)

Jakou má daný zdroj hodnotu a jak snadné je ho získat na trhu. Zdroje mi pomáhají zlepšovat efektivitu a výkonnost firmy. Peněžní hodnota zdroje je vyšší než investice, ale časem se hodnota zdroje může změnit v důsledku neustále se měnícího trhu a dalších vlivů.

- **Rareness (Vzácnost)**

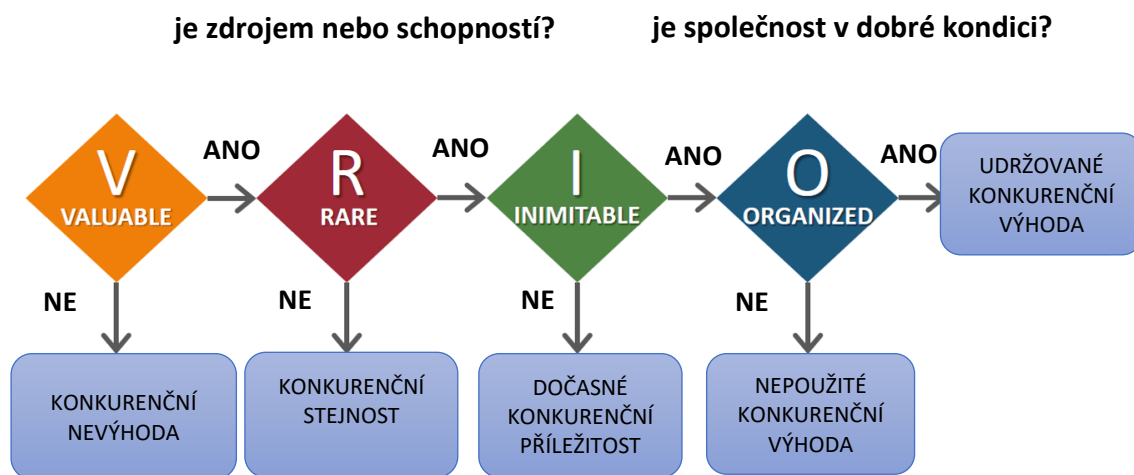
Jak je zdroj vzácný (omezený)? Jestliže nějaký zdroj vlastní jen několik málo společností tak je vzácný. Vzácnost zdroje může trvat jen krátce stejně jako u hodnoty zdroje.

- **Imitability (Napodobitelnost)**

Získání zdroje je velmi nákladné a je těžké ho napodobit. Velkou roli tu hrají možné patenty, založení na lidských vztazích nebo kultuře. Otázka zní dokáže ho firma duplikovat nebo poskytnou podobný substitut.

- **Organization (Organizace)**

Jestliže vlastníte vzácný zdroj, který je těžko napodobitelný tak je důležité zdroj identifikovat, efektivně používat a koordinovat. [19] V Obr. 8 je ukázán postup při VRIO analýze.



Obrázek 8: Postup VRIO analýzy [19]



2 Praktická část

Zde zpracuji marketingovou analýzu divize termotechnika společnosti BOSCH s.r.o. na trhu. Nejprve dojde k představení společnosti. Následně bude zpracován komunikační mix, BCG matice a VRIO analýza. Po vypracování analýz budou vytvořeny návrhy na zlepšení.

2.1 Představení společnosti BOSCH s.r.o.

Společnost BOSCH s.r.o. je mezinárodní organizace se sídlem ve Stuttgartu v Německu, která se pohybuje hned v několika odvětvích, jako jsou automotive prvovýbava (Bosch), domácí spotřebiče (Bosch, Siemens, Gaggenau) technologie budov (Bosch), elektrické nářadí (Bosch, Dremel), ovládání pohonů (Rexroth), automobilová technika a termotechnika (Bosch, Buderus). Jedná se o největší právní formu s.r.o. na světě, která zaměstnává přes 400 000 zaměstnanců a působí ve více než 60 zemích světa.

V Obr. 9 ukazují logo společnosti.



Obrázek 9: Logo společnosti Bosch s.r.o. [20]

2.1.1 Historie společnosti Bosch s.r.o.

Bosch s.r.o. založil v roce 1886 Robert Bosch ve Stuttgartu. Vytvořil svou vlastní dílnu na výrobu elektrotechnických produktů. V roce 1901 se mu podařilo založit svůj první podnik Bosch, který se v průběhu desetiletí stal jedním z nejvýznamnějších výrobců elektrospotřebičů a automobilových dílů. Po konci 2. Světové války se Bosch stal mezinárodní společností a začal s expanzí do několika dalších odvětví. [27;28]



2.2 Představení divize termotechnika společnosti Bosch s.r.o.

Termotechnika je jedním z oborů, ve kterých se společnost pohybuje. Tato divize je zaměřená na vývoj, výrobu a prodej vytápěcí techniky, klimatizačních a solárních systémů pro průmysl, veřejné budovy a domácnosti.

2.2.1 Historie divize termotechnika společnosti Bosch s.r.o.

Společnost Bosch Termotechnika s.r.o., která je dceřinou společností firmy Robert Bosch GmbH byla založena v roce 1992 po jménem Junkers Termotechnika s.r.o. ve městě Brno. V roce 2017 došlo ke sloučení firem Bosch a Buderus, což přivedlo na svět dnes známou firmu Bosch Termotechnika s.r.o. s hlavním sídlem ve městě Wetzlar, Německo. V ČR je hlavní sídlo v Praze[27;28]

2.3 Současná nabídka podniku

Portfolio společnosti Bosch Termotechnika s.r.o. se zaměřuje na rezidenční, komerční a průmyslové zákazníky. Samozřejmě společnost nabízí školení techniků a kontrolorů na všechny aktuální produkty portfolia.



2.3.1 Rezidenční zákazníci

Jsou jednotlivci nebo domácnosti, kteří nakupují a využívají produkty nebo služby pro osobní potřeby ve svém domácím prostředí.

- **Tepelná čerpadla**

Divize termotechnika nabízí dva druhy tepelných čerpadel.

- Tepelná čerpadla vzduch/voda

Compress 7400i AW, Compress 7000i AW, Compress 6000 AW, Compress 3400i AWS, Compress 3000 AWS.



Obrázek 10: TČ Compress 7400i AW [27]

- Tepelná čerpadla vzduch/vzduch

Climate Class 8000i, Climate Class 6000i, Climate 5000i, Climate 3000i, Climate 5000 M.



Obrázek 11: TČ Climate class 8000i [27]



- **Kotle**

- Kondenzační kotle – závěsné

Condens 9000i W, Condens 8700i W, Condens 8300i W, Condens 2300i W,
Condens 5700i WT, Condens 5300i WT, CerapurSmart, CerapurCompact,
Condens 7000 WP, CerapurMaxx



Obrázek 12: Kondenzační kotel - závěsný - Condens 8700i W [27]

- Kondenzační kotle – stacionární

Condens 5300 WM, Suprapur

- Atmosférické kotle

Cerastar, Ceramini

- Elektrokotle

Tronic Heat 3500, Tronic 5000 H

- Elektrické přímotopné konvektory

Heat Convector 4000



- **Klimatizace**

Climate class 8000i, Climate Class 6000i, Climate 5000i, Climate 3000i, Climate 5000 M



Obrázek 13: Klimatizace - Climate Class 8000i [27]

- **Teplá voda**

- Plynové průtokové ohřívače

Hydro 4300, Hydro 4100



Obrázek 14: Plynový průtokový ohřívač - Hydro 4300 [27]

- Elektrické ohřívače

Tronic 6000 T, Tronic 2000 T mini



- Nepřímo ohřívané zásobníky
Stora W 65/80 OB C, Stora WD 120/160 B, Stora W/WST 120-5 O, Stora W/WST160/200-5, Stora W/WST 300/400-5, Stora W 500/750/1000-5
- Zásobníky pro tepelné čerpadla
Stora WH 290/370/450 LP 1 B, Storacell HR 200/300, Stora WPS 390/490-1 EP 1 C, WP 400/500/700
- Akumulační zásobníky
Stora BH/BST 120/200/300-5, BP 200/500/1000
- Solární zásobníky
Stora CS 750 C, Stora WS 310/400 5 EKP 1 B, Stora WS 300-5 PK 1 C
- **Solární systémy**
 - Ploché kolektory
Ploché kolektory FKC-2
 - Vakuové trubicové kolektory
Vakuové trubicové kolektory VK
 - Solární příslušenství
AGS 10-2
 - Solární pakety
Solární paket Standard FKC, Solární paket Bosch FKC, Solární paket Vytápění Bosch FKC, Solární paket Bosch VK 120-2, Solární paket Vytápění Bosch VK 120-2, Solární paket Vytápění Standard VK 120-2



Obrázek 15: Solární paketa Standard FKC [27]

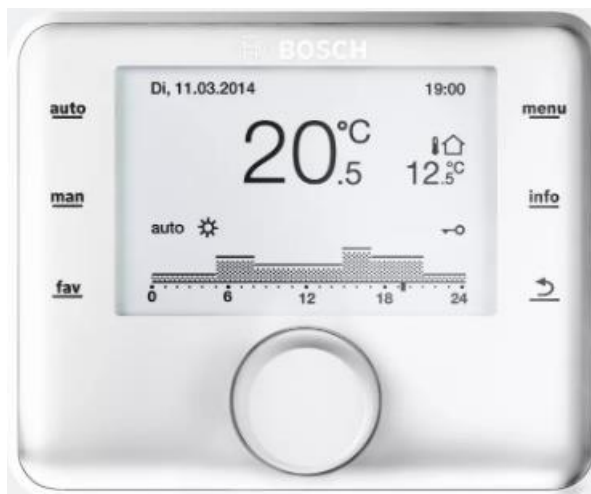
- **Regulace**

- Chytrá regulace

EasyControl CT 200

- Systémová regulace

CW 800, CW 400, CW 100, CR 100 RF, CR 10, KCR 110 RF



Obrázek 16: Systémová regulace - CW 800 [27]

- Příslušenství (moduly)

Connect-Key K30 RF, MM 100, MC 400, MS 100, MS 200, MU 100



2.3.2 Komerční zákazníci

Jsou organizace, společnosti, podniky nebo instituce, které nakupují a využívají produkty nebo služby pro své podnikání nebo organizační účely.

- **Kondenzační kotle**

- Kondenzační kotle – závěsné

Condens 9000i W, Condens 8300i W, Condens 7000 WP, CerapurMaxx

- **Tepelná čerpadla pro komerční využití**

- Tepelná čerpadla vzduch/voda

Compress 3000AWP, Compress 5000 AW

- **Vzduchotechnické systémy pro kancelářské a komerční prostory**

- **Regulace**

2.3.3 Průmyslový zákazníci

Jsou organizace, společnosti nebo podniky, které nakupují a využívají produkty nebo služby pro své průmyslové a výrobní operace.

- **Horkovodní a teplovodní kotle**

- Teplovodní kotel Unimat UT-L
- Teplovodní kotel Unimat UT-M
- Teplovodní kotel Unimat UT-H
- Teplovodní kotel Unimat UT-HZ



Obrázek 17: Teplovodní kotel Unimat UT-L [28]

- **Parní kotle**
 - Elektrický parní kotel ELSB
 - Parní kotel Universal CSB
 - Parní kotel Universal U-MB
 - Parní kotel Universal UL-S, UL-SX
 - Parní kotel Universal ZFR, ZFR-X



Obrázek 18: Parní kotel Universal CSB [28]

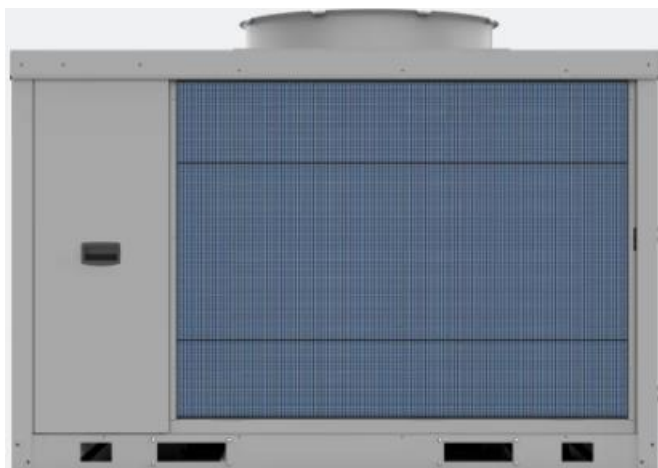
- **Systemy pro spalinové teplo**
 - Kotel na odpadní teplo s vlastním spalováním
 - Parní kotel na využití odpadního tepla spalin Universal HRSB
 - Kotle na odpadní teplo



Obrázek 19: Parní kotel na využití odpadního tepla spalin Universal HRSB [28]

- **Tepelná čerpadla**

- Tepelná čerpadla vzduch/voda
Compress 3000 AWP



Obrázek 20: TČ Compress 3000 AWP[27]

- **Řízení a konektivita**

- Řízení teplovodního kotle Control 8000
- Kompaktní řízení horkovodního a teplovodního kotle CWC
- Kompaktní řízení parního kotle CSC

- Řízení kotle BCO
- Systém řízení zařízení SCO
- Asistent efektivity MEC Optimize
- Vzdálený přístup MEC Remote



Obrázek 21: Řízení teplovodního kotle Control 8000 [28]

- **Komponenty**

- Komponenty pro horkovodní a teplovodní kotle
- Komponenty pro parní kotle a pro úpravu vody
- Komponenty pro řízení a konektivitu [27] [28]

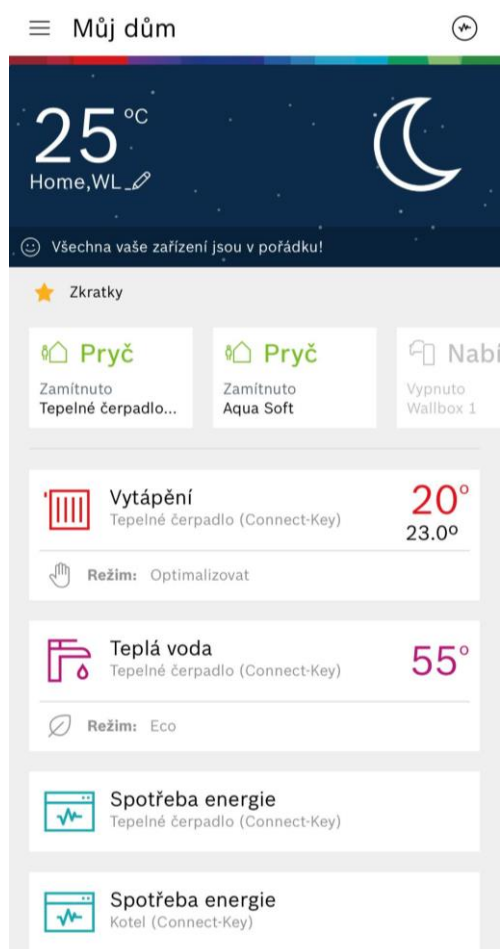
2.3.4 Aplikace HomeCom Easy pro ovládání topného systému

- Ovládání topného systému přes smartphone nebo tablet od značky Bosch
- Jednoduché ovládání teploty v místnostech
- Tepelný komfort dle potřeby – možnost vytvořit vlastní časový program
- Přesný přehled o spotřebě energie za určitá období
- Výrobky kompatibilní s aplikací – Tepelná čerpadla, Klimatizace a Plynové kotle se systémovým regulátorem a internetovou bránou [27]

Na . Obr. 22 lze vidět logo aplikace HomeCom Easy a na Obr 23. je ukázka ovládání v mobilním telefonu.



Obrázek 22: Logo aplikace HomeCom Easy [27]



Obrázek 23: Hlavní stránka v aplikaci



2.4 Komunikační mix divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.

K zhodnocení komunikačního mixu jsem použil vlastní informace a zkušenosti, které jsem získal jako asistent školícího oddělení Bosch Termotechnika s.r.o.

2.4.1 Reklama (Advertising)

Společnost Bosch Termotechnika s.r.o. využívá k oslovení svých cílových zákazníků hned několik nástrojů. Jako první jsou televizní reklamy, které termotechnika využívá. Jedná se sice o velice nákladné reklamy, ale s širokým dosahem. Dále firma využívá reklamy v tisku a na sociálních sítích jako je YouTube a Facebook.

Termotechnika také vlastní webovou stránku a spolupracuje s různými společnostmi jako Google Ads, Facebook Ads nebo YouTube k zobrazení reklamy u zákazníků, kteří se pohybují v oboru termotechnika. A jako poslední nástroj, který využívá marketing je systém SEM ve vyhledávačích.

SEM (Search engine marketing) – marketing, který se zabývá optimalizací webových stránek pro zlepšení viditelnosti stránek ve výsledcích vyhledávání.

2.4.2 Propagace prodeje (Sales Promotion)

Společnost dělá propagaci prodeje způsoby jako jsou:

- Propagační materiály – Společnost má vlastní katalogy, letáky a brožury, které obsahují veškeré informace o produktech a službách, které právě nabízí. Veškeré propagační materiály, mají možnost zákazníci si poslat na svoji adresu nebo vyzvednou na kamenný prodejně.



- Věrnostní programy a soutěže – Firma nabízí různé věrnostní programy, které oceňují stálé zákazníky za každý návrat v podobě slevy na produkty a další speciální nabídky.
- Reklamní kampaně – Společnost pravidelně vysílá reklamní kampaně v různých médiích, včetně televize a tisku. Reklamy jsou zaměřené na prezentaci produktů.
- Výstavy a veletrhy – Bosch Termotechnika s.r.o. se pravidelně účastňuje výstav a veletrhů, které jsou v oboru termotechnika. Takové akce umožňují podniku prezentovat své produkty a služby.
- Školení techniků – Divize Termotechnika společnosti Bosch s.r.o. má několik školících středisek, které pravidelně navštěvují servisní technici, kvůli udržení kvality služeb a účinnosti produktů.

2.4.3 Public Relations (PR)

PR používá níže uvedené nástroje k posílení image a vztahů se zákazníky a partnery.

- Vztahy s médii – PR společnosti se snaží udržovat vztahy s novináři a médii, kterým poskytuje potřebné informace o produktech k publikování článků a reportáží. Společnost také pravidelně vysílá rozhovory s výkonnými řediteli a odborníky.
- CSR aktivity (corporate social responsibility) – Termotechnika Bosch s.r.o. se zapojuje do různých environmentálních projektů a podporuje místní komunity. Takové aktivity zvyšují image firmy a pozitivní vnímání společnosti.



- Tiskové zprávy– Společnost pravidelně vydává tiskové zprávy s novinkami o produktech a službách, dále tam také najdete pár informací o vývoji a výzkumu nebo aktuálních tématech v oboru termotechnika.
- Online komunikace – Podnik využívá sociální sítě, blogy a online diskuse ke komunikaci s cílovými skupinami a rychlé reakci na aktuální témata.
- Eventy – Event management společnosti pořádá různé akce, jako např. veletrhy, workshopy, tiskové konference a semináře. Takové akce poskytují společnosti výměnu názorů a se zákazníky a partnery.

2.4.4 Osobní prodej (Personal Selling)

Je nástroj k osobní komunikaci s potenciálními zákazníky na prodej produktu.

Termotechnika společnosti Bosch s.r.o. využívá:

- Showroom a expozice – Společnost provozuje celkem 10 showroomů po celé ČR, kde si zákazníci mohou prohlédnout a vyzkoušet různé produkty termotechniky. Expozice jsou dostupné na veletrzích a výstavištích.
- Salesforce – Společnost vlastní tým odborných prodejců, kteří pomáhají zákazníkům s volbou a nákupem produktu. Tým prodejců používá CRM systémy.
CRM systém – je řízení a sledování vztahů se zákazníky.
- Školení – Obchodní prodejci Bosch Termotechnika s.r.o. se pravidelně účastní školení ohledně termotechniky, aby měli stále aktuální informace o produktech a osvojili si své dovednosti pro efektivní osobní prodej.
- Online chat – Společnost má na svých webových stránkách online chat a poradenství, které může zákazník využít a získat informace přímo od prodejce.



2.4.5 Přímý marketing (Direct Marketing)

Spočívá v přímé komunikaci se zákazníky prostřednictvím:

- Pošty – Společnost zasílá svým potencionálním zákazníkům přes zásilkové společnosti aktuální katalogy, letáky a brožury.
- Telefonicky – Tým prodejců, kteří volají zákazníkům a nabízí speciální nabídky nebo odpovědi.
- E-mailové schránky – Podnik pravidelně posílá odběratelům newsletteru emaily, kde naleznou speciální nabídky a informace o nových produktech.
- SMS – Podnik může v různých případech kontaktovat zákazníka přes SMS a nabídnout mu aktuální produkty z portfolia.
- Online reklamy – Společnost využívá online reklamy v podobě bannerové reklamy, PPC (pay-per-click) reklamy a sociální sítě k oslovení zákazníků v oboru termotechnika.

2.4.6 Obsahový marketing (Content Marketing)

Slouží k tvorbě a publikování cenného obsahu, který oslovuje cílovou skupinu zákazníků a pomáhá jim s řešením problémů ohledně termotechniky.

Společnost Bosch Termotechnika s.r.o. využívá:

- Blog – Využívá společnost k publikaci článků, tipů a návodu týkající se termotechniky. Blogy využívají zákazníci k nalezení potřebných informací.
- E-book a podklady – Bosch Termotechnika s.r.o. vytváří e-book a podklady z důvodu nalezení hloubkových informací ohledně termotechniky.



- Videa – Bosch Termotechnika s.r.o. publikuje svá videa ohledně produktů na svůj YouTube kanál, kde se můžou zákazníci kouknout na recenzi produktu, její montáž atd.
- Sociální sítě – Společnost je aktivní na sociálních sítích Facebook a Twitter, z důvodu moderní doby a zvětšení dosahu.

2.4.7 Buzz Marketing

Jedná se o marketing, který má za úkol šířit pozitivní a virální obsah mezi lidmi. Šíření probíhá přes sociální sítě a doporučení mezi zákazníky.

Zde jsou nástroje, které společnost využívá:

- Oslovování vlivných osobností – Podnik oslovuje vlivné osobnosti, jako jsou odborníci v oboru termotechnika, influenceři a blogeri, kteří mají vysoký vliv na své sledující a fanoušky. Takové osobnosti pak publikují články nebo videa s pozitivní recenzí na produkt, a to pomáhá zvýšit povědomí o značce.
- Soutěže a akce – Společnost provádí periodicky na svých sociálních sítích soutěže, ve kterých, ve kterých zákazníci musí zveřejňovat příspěvky s produkty a tím zvýší povědomí o značce a za sdílení obsahu s produkty firmy mohou získat určité produkty nebo slevy. [29;30;31]



2.5 BCG Matice divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.

BCG matice se specializuje na stávající a budoucí úspěch produktů v portfoliu podniku. K vypracování Bostonské matice byli použity výroční zprávy, výzkumy, články a vlastní informace autora získané jako zaměstnanec v Bosch Termotechnika s.r.o. [29;30;31]

V Tab.1 je rozdělení produktů do 4 kategorií.

Tabulka 1: BCG matice divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.

V Y S O K É TEMPO RŮSTU N Í Z K É	HVĚZDY	OTAZNÍKY
	<ul style="list-style-type: none">- Kondenzační kotle- Teplovodní kotle pro průmyslovou aplikaci	<ul style="list-style-type: none">- Tepelná čerpadla- Solární panely- Regulace
	DOJNÉ KRÁVY	BÍDNÍ PSI
	<ul style="list-style-type: none">- Elektrický ohřívač vody- Plynové kotle- Klimatizace	<ul style="list-style-type: none">- Starší typy plynových kotlů- Starší typy ohřívačů vody
	VYSOKÝ	NÍZKÝ
	TRŽNÍ PODÍL	

2.5.1 Hvězdy

Představují rychle rostoucí skupinu produktů s vysokým tržním podílem na trhu, kterým je potřeba se věnovat. Z toho důvodu jsem do analýzy zařadil kondenzační kotle a teplovodní kotle pro průmyslovou aplikaci.

Kondenzační kotle jsem zvolil, jelikož se o ně těší v dnešní době velkému zájmu, z důvodu vysoké účinnosti, nízkým nákladům na vytápění a s minimálními požadavky na prostor. V dnešní době, kdy je plyn velmi drahý, lidé ocení kvalitní účinnost kotle.



Teplovodní kotle pro průmyslovou aplikaci se nachází ve hvězdách z důvodu účinného vytápění velkých prostorů jako jsou haly, sklady a výrobní provozy za minimální náklady a jsou vybaveny moderní technologií, která ovlivňuje energetickou účinnost, a tudíž splňuje nejpřísnější emisní normy, na které je v dnešní době velký tlak.

2.5.2 Otazníky

Mezi otazníky patří produkty s nízkým podílem na trhu ale vysokým potenciálem růstu. Do této kategorie jsem především volil solární systémy, tepelná čerpadla a regulace. Solární systémy a tepelná čerpadla jsem zvolil mezi otazníky z důvodu zvýšené poptávky po ekologických řešení vytápění a ohřevu vody. Regulace a ovládání pro vytápění je důležité ke správnému fungování produktů, které jsou v kategorii hvězdy i otázky ale samo o sobě mají nízký podíl na trhu.

2.5.3 Dojné krávy

Zde jsou produkty, které mají vysoký tržní podíl ale nízkým růst na trhu. Do této kategorie jsem volil elektrické ohřívače vody, plynové kotle a klimatizace. Plynové kotle a ohřívače vody z důvodu tradičního produktu na ohřev vody ale bez vize růstu na trhu. Klimatizace jsou v této kategorii z důvodu největšího prodeje jen v letním období a v ostatních obdobích klesají, ale stále přinášejí zisk do podniku.

2.5.4 Bídící psi

Bídící psi jsou produkty s nízkým podílem na trhu a s nízkým růstovým potenciálem. Vyhodnotil jsem, že sem patří starší typy plynových kotlů a ohřívačů vody, které se již přestávají prodávat nebo jsou nahrazeny modernějšími typy.

Je důležité poznamenat, že hodnocení v rámci Bostonské matice může být ovlivněno mnoha faktory, jako jsou trendy na trhu a konkurencí. Tento návrh bostonské matice by mohl pomoci společnosti Bosch Termotechnika s.r.o. identifikovat své hlavní produkty a zaměřit se na ty, které mají největší potenciál růstu. Společnost by se měla zaměřit na rozvoj produktu v kategorii hvězdy, aby zvýšila svou ziskovost a celkový obrat, který činil



4,5 miliardy eur v roce 2022, což je o 13 % více než v roce 2021. U kategorie bídící psi by měla společnost zvážit optimalizaci nebo ukončení produktů, aby společnost mohla udržet svoji ziskovost a konkurenceschopnost. Nakonec skupina otazníky, která by měla být více financována, aby se zlepšil a urychlil vývoj technologie, jelikož otazníky jsou aktuální budoucnost pro společnost. [29;30;31]

2.6 VRIO analýza divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.

VRIO analýza se zaměřuje, zda jsou níže uvedené zdroje a schopnosti pro společnost trvale udržitelné a poskytují ji konkurenční výhodu. K vypracování této analýzy byli použity výroční zprávy, výzkumy a vlastní informace autora získané jako zaměstnanec Bosch Termotechnika s.r.o. [29]

2.6.1 Value (Hodnota)

Divize Termotechnika společnosti Bosch s.r.o. má širokou škálu kvalitních a inovativních produktů ve svém portfoliu, zaměřené na domácnosti, průmysl a komerční účely. Produkty jako např. kondenzační kotle, tepelná čerpadla a solární systémy. Tyto produkty mají hodnotu pro společnost z důvodu vysoké účinnosti, kvality a důrazu na ekologičnost, kterou Bosch s.r.o. bere na velkou váhu. V porovnání s jinými zdroji energie ušetříte s tepelným čerpadlem až 60 % svých současných nákladů na vytápění a jsou šetrná na životní prostředí, jelikož 75% potřebné energie získávají ze vzduchu. V roce 2022 společnosti BOSCH s.r.o. roste podnikání v tepelných čerpadlech o 54 %, které podpořili ještě podepsáním prohlášením s německou federální vládou o záměru vyrábět od roku 2025 500 000 tepelných čerpadel ročně.

2.6.2 Rarity (Vzácnost)

Na trhu s termotechnikou je vysoká konkurence, kde společnost Bosch Termotechnika využívá svých dlouholetých zkušeností, přístupu k unikátním technologiím a know-how. Tyto schopnosti umožňují vyrábět společnosti unikátní a kvalitní produkty jako např. tepelná čerpadla vzduch/voda, které patří mezi nejefektivnější a nejúspornější



způsobu vytápění. V uplynulých 4 letech Bosch investoval 400mil eur do elektrifikace která urychlí náběh tepelných čerpadel a má v plánu do příštích let zvýšit investici na 700 mil. eur.

2.6.3 Imitability (Napodobitelnost)

Některé produkty v portfoliu společnosti Bosch Termotechnika, jsou lehce napodobitelné. Mezi tyto produkty patří např. kondenzační kotle s vysokou účinností. Společnost aktivně řeší tento problém v podobě investic do vývoje nových technologií a produktů a následnými patenty, což umožňuje společnosti si držet svoji konkurenceschopnost.

Konkurence a podíl na trhu (dle dat z roku 2017-2018)

- Vaillant Group – 21,6 % v Evropě
- Viessmann – 5,6 % v Evropě
- Ariston Thermo – 3,3 % v Evropě

Společnost Bosch Termotechnika s.r.o. má 10,2 % v Evropě

2.6.4 Organization (Organizace)

Společnost Bosch Termotechnika s.r.o. má silnou organizační strukturu a řízení, jako je organizování výroby, výzkumu, vývoje a marketingu. Společnost také aktivně spolupracuje se svými partnery v rámci Bosch Group a zákazníky. To umožňuje společnosti využívat efektivně své zdroje, schopnosti a znalosti.

Jako shrnutí na základě VRIO analýzy lze říct, že divize Termotechnika společnosti Bosch s.r.o. má silné zdroje a schopnosti, které jsou chráněny a těžko napodobitelný. To jí umožňuje udržet si konkurenční výhodu a nabízet vysokou hodnotu zákazníkům na trhu s termotechnikou.[29;30;31]



2.7 Shrnutí zjištění analýzy

Celkové shrnutí analýz:

- Trh má zájem o elektrické ohřívače vody, plynové kotle a klimatizace
- Bosch má silnou pozici na trhu s podílem větším než 10%
- Společnost propaguje své produkty přes televizní reklamy, sociální sítě, letáky, brožury, videa na YouTube, účasti na veletrzích, tisk, poštu, telefon, email a sms
- V příštích měsících až letech bude výzva pro všechny dodavatele tepelné techniky, na českém i evropském trhu nadměrná poptávka po tepelných čerpadlech, která se zatím nedaří vykrýt. Tato výzva je způsobena válkou na Ukrajině a obavou z možnosti zastavení nebo omezení dodávky plynu z Ruska.
- Společnost se bude zaměřovat na vývoj a výzkum v oblasti tepelných čerpadel, kde vlastní unikátní technologie a know-how
- Vysoká investice do vývoje a výzkumu technologií
- Vysoký počet patentů na technologii jako např. na způsob řízení výkonu kondenzačních plynových kotlů, řízení výkonu tepelných čerpadel, řízení systému vytápění a chlazení a tak dále
- Bosch Termotechnika s.r.o spolupracuje s partnery Bosch Group
- Přední výrobce se silnou pozicí na trhu v oblasti tepelných čerpadel a klimatizačních systémů, kde má významný tržní podíl.
- Společnost Bosch Termotechnika s.r.o. pravidelně rozesílá dotazníky svým technikům pomocí, které si udržují stále aktuální databázi svých proškolených techniků.
- Bosch Termotechnika s.r.o. má silnou zákaznickou základnu na českém i v zahraničním trhu
- Společnost stále vyrábí starší modely plynových kotlu a ohřívačů vody, které by měla přerušit



2.8 Návrh na zlepšení

V této kapitole se zaměřím na návrhy zlepšení dle jednotlivých marketingových nástrojů.

2.8.1 Návrh na zlepšení dle komunikačního mixu

Zde bych uvedl své návrhy na zlepšení po vypracování komunikačního mixu.

1. Influencer marketing – jedná se o moderní nástroj, který je založen na spolupráci se známými osobnostmi s velkým dosahem na sociálních sítích.

Takový influencer dokáže zvýšit povědomí o značce a produktech a také získat nové potenciální zákazníky pomocí videí, kde bude propagovat novinky, které chce společnost uvést na trh. Nebo také může natáčet video ohledně montáže a údržby. Společnost musí vzít v potaz, že se jedná o nákladný návrh, který vyžaduje pečlivé plánování a správný výběr influencera, který musí prezentovat produkty/služby správnou metodou, aby odpovídaly hodnotám a image společnosti Bosch Termotechnika s.r.o.

Navrhuji, aby společnost minimálně ve druhém pololetí kontaktovala vybraného influencera, dle mého doporučení bych kontaktoval Petra Máru, který je v dnešní době velice populární v oblasti technologií. Předpokládané náklady na zapojení influencera jsou 150 000 Kč za balíček, který obsahuje natočení videí, nafocení produktů a nasdílení na YouTube a Instagram. Nicméně předpokládané přínosy jsou minimálně dvojnásobné, jelikož zvýšíme povědomí o značce a zákazníci uvidí, že je produkt populární u influencera, který má vysoce postavenou autoritu mezi lidmi.

2. Dále navrhuji, aby společnost investovala do vývoje v okolí virtuální reality, kterou by využila k prodeji produktů, ale také k opravě a údržbě produktů. Zákazníci by si mohli po nasazení vybavení na virtuální realitu prohlédnout jakýkoli prvek a vše si vyzkoušet. Technici a odborníci by využili tuto technologii při pomoci servisních služeb. Jako příklad uvedu servisní zásah v nějaké továrně,



kde by si jejich osobní technik nasadil brýle a odborník ze společnosti Bosch Termotechnika s.r.o. by ho naváděl na dálku. Profesionální vybavení na virtuální realitu se pohybuje od 45 000 Kč a výš. Dále už je potřeba vytvořit software pro společnost, u kterého už nejsem schopen zjistit konkrétní částku.

3. Jako poslední návrh je remarketing. Jedná se o formu online reklamy, která se zaměřuje na uživatele, kteří již navštívili webovou stránku společnosti nebo provedli určitou akci jako např. vložili produkt do košíku, ale nedokončili objednávku. Tímto způsobem může společnost oslovit potenciální zákazníky, kteří již v minulosti projevili zájem o produkty, ale nebyli připraveni na nákup.

2.8.2 Návrh na zlepšení dle Bostonské matice

Na základě mnou vytvořené BCG matice jsem vyhodnotil 4 možnosti zlepšení.

1. Jako první návrh je investice do kategorie hvězdy. Společnost bude více investovat do výzkumu a vývoje kondenzačních kotlů, teplovodních kotlů pro průmyslovou aplikaci. V roce 2022 BOSCH investoval 6,1 miliardy eur do vývoje a výzkumu a má v plánu nadále zvyšovat své investice v příštích letech. Věnování se těmto produktům s vysokým tržním podílem a vysokým potenciálem růstu, by mohlo vést společnost ke zvýšení výkonu těchto produktů a tím zvýšení zájmů zákazníků o ně.
2. Druhý návrh se týká kategorie bídných psů, u kterých společnost zváží optimalizaci nebo ukončení. Společnost zjistí, zda stojí za to pokračovat ve výrobě starých typů plynových kotlů a ohřivačů vody, které mají již zastaralou technologii a přestávají se prodávat. Popřípadě by se zaměřila na modernější typy, aby zůstala konkurenceschopná.
3. Třetí návrh je zvýšení financí kategorie otazníky. Bosch Termotechnika s.r.o. zvýší investice do vývoje a výzkumu solárních panelů, tepelných čerpadel a regulací na vytápění, aby se z nich mohli stát v budoucnu hvězdy. Z výroční zprávy roku 2021



má společnost v plánu v příštích letech posílit svojí pozici na trhu v oblasti tepelných čerpadel.

V uplynulých čtyřech letech Bosch investoval 400mil eur do elektrifikace, která urychlí náběh tepelných čerpadel, doporučoval bych nadále zvyšovat investice do elektrifikace. Důvod proč investovat do těchto tří produktů je vysoký potenciál růstu na trhu a možností stát se budoucností společnosti.

4. Poslední návrh je zlepšit sledování trendů a konkurence. Společnost dle mého názoru by měla sledovat tyto dva elementy, aby rychle reagovala na změny a přizpůsobila tak své produkty a strategii, aby zůstala konkurenceschopná. Konkrétně by se společnost měla zaměřit na sledování této konkurence:

- **Vaillant Group** - jedna z největších společností na trhu s vytápěním a klimatizačních systémů, nabízející širokou škálu produktů pro domácnosti a průmysl.
- **Daikin Industries, Ltd.** - japonská společnost působící po celém světě se zaměřením na klimatizaci a tepelná čerpadla.
- **Viessmann Group** - německá společnost s více než 100letou historií, která nabízí produkty a řešení pro vytápění, klimatizační systémy a obnovitelné zdroje energie.
- **LG Electronics** - jiho-korejská společnost, která vyrábí klimatizační jednotky a tepelná čerpadla pro domácnosti a průmysl.
- **Carrier Global Corporation** - americká společnost, která je jedním z předních světových dodavatelů klimatizačních a chladicích systémů pro domácnosti i průmysl.
- **ACOND a.s.** – český výrobce tepelných čerpadel – konkurence především na českém trhu



2.8.3 Návrh na zlepšení dle VRIO analýzy

Dle mnou vytvořené VRIO analýzy pro divizi termotechnika společnosti BOSCH s.r.o. bych měl hned 3 návrhy.

Jako první návrh je, aby se společnost zaměřila na zvýšení vzácných (rarity) zdrojů. Jedním z možných kroků, jak toho docílit, by mohlo být zvýšení investic do výzkumu a vývoje tepelných čerpadel, aby společnost vyvíjela stále nové technologie, které patentuje a mohla se tak stát lídrem v oblasti inovativních produktů a technologií v oblasti termotechnika, což jí poskytne konkurenční výhodu na trhu.

Dále bych navrhnul v rámci rarity zdrojů spolupráci s novými dodavateli jako například Acond a.s v České republice, nebo jejich odkupu, který společnosti přinese nové technologie a know-how v oblasti tepelných čerpadel. (Acond je známý díky svým tepelným čerpadlům, která jsou velice tichá okolo 48 dB).

Druhý návrh souvisí s prvním, jelikož jde o zvýšení propagace a marketingových aktivit vzácných produktů, jako jsou tepelná čerpadla vzduch/voda. Navázání kontaktu s novými zákazníky pomocí sponzoringu technologických akcí, nebo také sportovních týmu a tím tak docílit ke zvýšení povědomí o značce.

Třetí a poslední návrh je zlepšit spolupráci s partnery Bosch Group, popřípadě rozšířit škálu partnerů, aby byli efektivně využívány schopnosti, zdroje a znalosti společnosti.

Příklad partnerů, se kterými Bosch spolupracuje a mohl by optimalizovat spolupráce.

Siemens: Společnost Bosch Group spolupracuje se Siemensem v oblasti inteligentních řídicích systémů pro budovy a energetického managementu. Tato spolupráce umožňuje integraci a optimalizaci energetických systémů, což přináší úspory energie a zvyšuje efektivitu využívání tepelných čerpadel a dalších technologií.

Panasonic: Bosch Group a Panasonic spolupracují na vývoji tepelných čerpadel a dalších produktů pro vytápění a chlazení. Tato spolupráce kombinuje technické know-how obou společností a umožňuje nabídnout inovativní a energeticky úsporná řešení pro zákazníky.



Danfoss: Bosch Group spolupracuje s Danfossem v oblasti regulace a řízení tepelných čerpadel a systémů vytápění a chlazení. Danfoss poskytuje vysoce kvalitní regulátory a řídicí prvky, které jsou integrovány do produktů Bosch Group, což zajišťuje spolehlivý provoz a efektivní využití energie.

Vattenfall: Společnost Bosch Group spolupracuje s energetickou společností Vattenfall na vývoji a implementaci energetických systémů a řešení pro obnovitelné zdroje energie. Tato spolupráce se zaměřuje na integraci tepelných čerpadel a solárních panelů do energetických sítí, což umožňuje udržitelnou a ekologicky šetrnou energetiku.

TUV Rheinland: Bosch Group spolupracuje s certifikační společností TUV Rheinland na ověřování a certifikaci výrobků v oblasti termotechniky. Tato spolupráce zajišťuje, že produkty Bosch Group splňují příslušné normy a standardy týkající se bezpečnosti, kvality a životního prostředí.



3 Závěr

Provedená marketingová analýza divize termotechnika společnosti Bosch s.r.o. pomocí komunikačního mixu, BCG matice a VRIO analýzy, poskytla důležité poznatky a doporučení pro další úspěch společnosti. Společnost disponuje konkurenčními výhodami díky inovativním a kvalitním produktům.

Identifikoval jsem produkty s vysokým potenciálem růstu a následně jejich podporu v investování do výzkumu. Takové produkty jsou tepelná čerpadla a kondenzační kotle.

Podle komunikačního mixu, který nám nabízí strategii pro efektivní oslovování cílové skupiny a zvyšování povědomí o produktech, jsem následně vypracoval návrh na zlepšení v odvětví influencer marketing, remarketing a jako poslední bylo doporučení výzkumu virtuální reality.

Doporučujeme dále zaměřit se na inovace, vývoj nových produktů, posílení marketingové komunikace pro udržení konkurenčního postavení a jako poslední je efektivní spolupráce s partnery v rámci Bosch Group.

Přínosy této bakalářské práce jsou identifikace konkurenčních výhod, zlepšení strategického rozhodování, optimalizaci komunikačních aktivit, a tudíž zlepšení ziskovosti a dlouhodobého růstu společnosti.

Pomocí marketingové analýzy tato práce nabízí konkrétní řešení, které může divize termotechnika společnosti BOSCH s.r.o. v budoucnosti využít.



Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové mikroprostředí	5
Obrázek 2: Marketingový mix 4P [9]	8
Obrázek 3: Komunikační mix [25]	13
Obrázek 4: Bostonská matice [26]	14
Obrázek 5: SWOT analýza	16
Obrázek 6: Porterův model 5 F [15].....	18
Obrázek 7: Seznam prostředí v PEST analýze	20
Obrázek 8: Postup VRIO analýzy [19]	21
Obrázek 9: Logo společnosti Bosch s.r.o. [20]	22
Obrázek 10: TČ Compress 7400i AW [27]	24
Obrázek 11: TČ Climate class 8000i [27]	24
Obrázek 12: Kondenzační kotel - závěsný - Condens 8700i W [27].....	25
Obrázek 13: Klimatizace - Climate Class 8000i [27]	26
Obrázek 14: Plynový průtokový ohřívač - Hydro 4300 [27].....	26
Obrázek 15: Solární paketa Standard FKC [27]	28
Obrázek 16: Systémová regulace - CW 800 [27].....	28
Obrázek 17: Teplovodní kotel Unimat UT-L [28]	30
Obrázek 18: Parní kotel Universal CSB [28]	31
Obrázek 19: Parní kotel na využití odpadního tepla spalín Universal HRSB [28]	32
Obrázek 20: TČ Compress 3000 AWP[27].....	32
Obrázek 21: Řízení teplovodního kotle Control 8000 [28]	33
Obrázek 22: Logo aplikace HomeCom Easy [27]	34
Obrázek 23: Hlavní stránka v aplikaci	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: BCG matice divize Termotechnika společnosti BOSCH s.r.o.	40
--	----



Seznam použité literatury

1. American Marketing Association. The Definition of Marketing: What Is Marketing? [online]. 2013 [cit. 10.4.2023]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
2. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.
3. Tomsu, J. (2007). Úvod do marketingu. Masarykova univerzita. Dostupné z [https://is.muni.cz/el/1451/podzim2007/bp512/um/4046057/Uvod do marketingu.pdf](https://is.muni.cz/el/1451/podzim2007/bp512/um/4046057/Uvod%20do%20marketingu.pdf).
4. ManagementMania. (n.d.). Marketingové mikroprostředí. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-mikroprostredi> [cit. 10.4.2023].
5. ManagementMania. Marketingové makroprostředí [online]. [cit. 11.4.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-makroprostredi>.<https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>
6. ManagementMania. (2019). Marketingové prostředí [online]. [cit.12.4.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>.
7. Upgates.cz. (2022). Marketingová strategie. [online] Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/marketingova-strategie> [cit. 13.4.2023].
8. ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 9788001044926.
9. Bohumelcová, J. (2010). Marketingový mix [online]. [cit.14.4.2023]. Dostupné z:<https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>
10. Vévodit, J. (2017). Co je to USP a jak ho vytvořit? [online]. Marketing PPC.cz. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-usp/> [cit.15.4.2023].
11. BusinessInfo.cz. Metody marketingové situační analýzy [online]. [cit. 15. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/metody-marketingove-situacni-analyzy/#b1>.



12. ManagementMania (2021). SWOT analýza [online]. [cit.15.4.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
13. Mladý podnikatel. (2019). Co to je SWOT analýza? [online] Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797> [cit.16.4.2023].
14. ManagementMania. (n.d.). Analýza 5 F - ManagementMania.com. [online] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f> [cit.16.4.2023].
15. Evolution Marketing. (2021). Porterova analýza [Online]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>. [Cit. 17.4.2023].
16. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
17. Edolo.cz. (n.d.). PEST analýza. [online] Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/> [cit.20.4. 2023].
18. Marke.cz. (n.d.). PEST analýza. [online] Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/> [cit.21.4. 2023].
19. Timmerman, J. (2018). VRIO: od zdrojů firmy ke konkurenční výhodě. Business To You [online]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/> [cit.21.4.2023].
20. Bosch. (n.d.). Bosch v České republice. [online] Bosch. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/> [cit.21.4.2023].
21. Marketing91. Communications Mix. [online]. [cit. 24.4. 2023]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/communications-mix/>.
22. RESEARCH METHODOLOGY. Marketing Communication Mix. [online]. [cit. 24.4.2023]. Dostupné z: <https://research-methodology.net/marketing-communication-mix/>.



23. Marketing91. Communications Mix. [online]. [cit. 25.4.2023]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/communications-mix/>.
24. FEO s.r.o. Komunikační mix: Využíváte potenciál všech kanálů? [online]. [cit.28.4.2023]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/komunikacni-mix-vyuzivate-potencial-vsech-kanalu>.
25. Quora. (n.d.). What is the importance of integrated marketing communication in a firm's profitability? [Online]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-the-importance-of-integrated-marketing-communication-in-a-firm-s-profitability>. [cit.27.4.2023].
26. ChciPracovat.info. (n.d.). Bostonská matice růstu a tržního podílu aneb situační analýza portfolia společnosti. [Online]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/bostonska-matice-rustu-a-trzniho-podilu-aneb-situacni-analyza-portfolia-spolecnosti/>. [28.4.2023].
27. BOSCH. Rodinné domy a byty - Úvod. [online] [cit. 1.5. 2023]. Dostupné z: <https://www.bosch-homecomfort.com/cz/cs/rodinne-domy-a-byty/uvod/>.
28. BOSCH. Průmyslové kotle. [online] [cit.5.5.2023]. Dostupné z: <https://www.bosch-industrial.com/cz/cs/prumyslove-kotle/>.
29. Bosch Group. Annual Report 2022. [Online]. Dostupné z: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-annual-report-2022.pdf. [cit. 6.5.2023].
30. Bosch Presse. (2022, 7. února). Bosch Thermotechnology posts record sales revenues of 4.5 billion euros for 2022. [Online]. Dostupné z: <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/bosch-thermotechnology-posts-record-sales-revenues-of-4-5-billion-euros-for-2022-251520.html>. [cit. 7.5.2023].
31. SimilarWeb. (n.d.). Bosch Thermotechnology - Website Overview. [Online]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/bosch-thermotechnology.com/#overview>. [cit. 7.5.2023].