

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA STROJNÍ  
Ústav řízení a ekonomiky podniku



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tvorba marketingové strategie  
vybraného strojírenského podniku

Martin Mach

2018

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mach** Jméno: **Martin** Osobní číslo: **457293**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávající 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:

**Tvorba marketingové strategie vybraného strojírenského podniku**

Název bakalářské práce anglicky:

**Creation of marketing strategy of selected engineering company**

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Charakteristika a rozbor současné marketingové činnosti podniku, marketingová situační analýza současného stavu, posouzení současného marketingového plánu a jeho cílů, návrh nové marketingové strategie a plánu, praktické návrhy a doporučení, závěrečné vyhodnocení práce.

Seznam doporučené literatury:

Kavan, M., Výrobní a provozní management Grada 2002, ISBN 80247019895.  
Liker, J., K., Tak to dělá Toyota, Management Press, 2007, ISBN 8072611737.  
Stevenson, W., J., Production and Operations Management, Irwin/McGraw-Hill 2007, ISBN-13: 978-0073661124.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

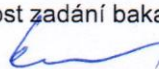
**doc. Ing. Michal Kavan, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**


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

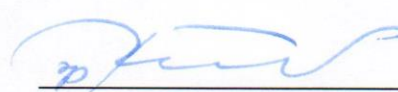
Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **03.08.2018**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2019**

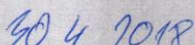
  
doc. Ing. Michal Kavan, CSc.  
podpis vedoucí(ho) práce

  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

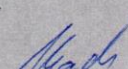
  
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

## 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.

  
30.4.2018

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v příloženém seznamu citovaných zdrojů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne: .....

.....

Podpis

## Poděkování

Děkuji doc. Ing. Michalu Kavanovi, CSc. za odborný dohled a vedení mé bakalářské práce. Mé poděkování patří rovněž Ing. Vladimíru Žáčkovi, CSc. MBA za cenné rady a především za probuzení mého zájmu k tématice marketingu. Dále děkuji Ing. Martinu Smíšovskému za poskytnutí stěžejních informací o společnosti Prodeco, a.s.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za velkou podporu při studiu na vysoké škole.

## Anotace

Bakalářská práce má za cíl navrhnout novou marketingovou strategii společnosti Prodeco, a.s. Teoretická část práce zahrnuje výklad marketingu, jeho specifika na B2B trzích a vysvětluje provázanost marketingu s řízením podniku. Zároveň se věnuje metodám strategické analýzy marketingu, a to jak interní, tak externí. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku a komplexní analýzu jeho okolí, analýzu pomocí metody PEST a SWOT a finanční analýzu. Výsledky analýz jsou následně použity k návrhu budoucí strategie podniku.

Klíčová slova: marketing, strategie, PEST analýza, SWOT analýza, Prodeco

## Annotation

The bachelor thesis aims to propose a new marketing strategy of Prodeco, a.s. The theoretical part of the thesis includes an explanation of marketing, its specificities on B2B markets, and explains the interdependence of marketing with business management. At the same time it focuses on methods of strategic analysis of marketing, both internal and external. The practical part comprises of characteristics of the company and complex analysis of its surroundings, PEST and SWOT analysis and financial analysis. The results of the analyzes are then used for the proposition of the future business strategy.

Keywords: marketing, strategy, PEST analysis, SWOT analysis, Prodeco

# Obsah

1	Úvod.....	9
2	Definování pojmů.....	10
2.1	Marketing.....	10
2.2	Marketing v podniku.....	10
2.3	Koncepce marketingu.....	11
2.3.1	Výrobní koncepce.....	11
2.3.2	Výrobová koncepce.....	11
2.3.3	Prodejní koncepce.....	11
2.3.4	Marketingová koncepce.....	12
2.3.5	Holistická koncepce.....	12
2.4	Marketingový mix.....	13
2.5	Trh.....	14
2.5.1	B2B Trhy.....	15
2.6	Marketingový informační systém.....	16
2.7	Marketingový výzkum.....	17
2.8	Strategie.....	17
2.9	Strategická analýza marketingu.....	18
2.9.1	PEST analýza.....	19
2.9.2	SWOT analýza.....	20
2.9.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	21
2.10	Měření marketingové produktivity.....	22
2.10.1	Analýza tržeb.....	22
2.10.2	Analýza tržního podílu.....	23
2.10.3	Finanční analýza.....	23
3	Charakteristika podniku.....	25
3.1	Historie podniku.....	25

3.2	Základní informace.....	25
3.3	Hlavní zákazníci .....	26
3.3.1	Severočeské doly, a.s. ....	26
3.3.2	Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. ....	27
3.4	Popis výrobního programu.....	27
3.5	Strategie podniku .....	28
4	Analýza a vyhodnocení .....	29
4.1	Analýza mikroprostředí .....	29
4.1.1	Konkurenční prostředí .....	29
4.2	Analýza makroprostředí .....	30
4.2.1	PEST analýza.....	30
4.3	SWOT analýza.....	34
4.4	Stručná finanční analýza .....	35
4.5	Vyhodnocení analýz .....	36
5	Návrh změn.....	38
6	Závěr .....	40
7	Seznam obrázků.....	41
8	Seznam tabulek.....	41
9	Seznam použitých zdrojů .....	42



# 1 Úvod

Těžba hnědého uhlí na území Česka už zdaleka nezažívá svůj zlatý věk – dostupné podzemní zásoby se tenčí, povrchové doly se na základě těžebních limitů uzavírají a probíhá jejich následná rekultivace. Konec těžby ovšem neznamená pouze konec velkých těžebních společností, ale také menších podniků, které svou činností těžbě pomáhají. Jedním z takových podniků je společnost Prodeco, a.s., která v neposlední řadě dodává těžební techniku pro hnědouhelné doly, především pro Lom Bílina v Mostecké pánvi. Jako rodákovi z Podkrušnohoří, kde se nachází hned několik lomů hnědého uhlí, mi tato problematika není lhostejná a cizí, proto jsem se rozhodl ve své bakalářské práci zabývat právě tímto podnikem.

Cílem bakalářské práce je na základě rozboru současné marketingové činnosti podniku, marketingové situační analýzy a posouzení současného marketingového plánu vytvořit návrh nové marketingové strategie podniku, která by pomohla v jeho rozvoji, potažmo zabránila zániku podniku po útlumu těžby hnědého uhlí v Podkrušnohorské pánvi.

První část bakalářské práce obsahuje teoretický úvod do problematiky marketingu a jeho charakteristik na B2B trhu. Následně je zde z teoretického hlediska rozebrána strategická analýza marketingu a její metody jako např. PEST analýza nebo analýza SWOT, které jsou v praktické části využity. V druhé části bakalářské práce na základě poznatků získaných v části první provádím samotnou analýzu podniku Prodeco, a.s. a uvádím návrh doporučeného řešení.

## 2 Definování pojmů

### 2.1 Marketing

Na úplném začátku je záhodno si definovat, co to vlastně je marketing a k čemu nám slouží. Jedná se o jednu z manažerských disciplín využívanou při vedení podniku. „*Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb*“ (1). Tuto dosti obecnou a širokou definici zužuje Americká marketingová asociace slovy „*marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií*“ (1). Slovníková definice zní: „*(marketing je) výzkum trhu pro potřeby výroby a obchodu a usměrňování a aktivní ovlivňování hospodářské činnosti podle potřeb trhu...*“ (2). Definicí marketingu je mnoho, což podstatně ztěžuje výklad tohoto slova. Nicméně všechny definice se opírají o několik myšlenek, z nichž tou hlavní by mělo být uspokojení zákazníka.

Marketing aktivně hledá a získává zákazníky, kterým nabízí jistý produkt, jež by pro ně měl hodnotu, a kteří jsou zároveň ochotni a nakloněni k tomu tento produkt směnit. Slovo produkt používám v širším slova smyslu – je tím míněn jakýkoliv výkon podniku, který nabízí zákazníkům. Může to být výrobek, služba, informace, zážitek, idea atd.

Marketing tedy analyzuje a řídí vztahy mezi zákazníky a podnikem. (1) Jako jedna z manažerských disciplín, má marketing za cíl zvýšit hospodářský výsledek firmy, čehož dociluje plánováním, organizováním, propagací a distribucí produktů. (3)

### 2.2 Marketing v podniku

Odpověď na otázku: „K čemu slouží podniku marketing?“ By měla být už z předchozích slov jasná. Cílem marketingu je najít zákazníka ochotného si koupit produkt, který podnik vyrábí. Pokud by podnik takového zákazníka nenašel, kdyby nebyla poptávka po produktu, nemá komu tento produkt prodat, a smysl existence (výrobního) podniku zaniká. Ve velkých podnicích je pro marketing vytvořeno zvláštní oddělení. Jindy agenda marketingu spadá pod oddělení obchodu nebo úlohu marketingu přebírá vedení společnosti.

## 2.3 Konceptce marketingu

Při tvorbě marketingu podniku musí vedení rozhodnout, s jakou filosofií chce své produkty nabízet. Kotler toto definuje jako podnikatelské konceptce nebo konceptce marketingu čili tržní orientace společnosti (1). Tyto konceptce uvádím spíše z historického hlediska, neboť i díky pochopení koncepcí, které jsou dávno překonané, je možné si uvědomit širší souvislosti a dojít tak k hlubšímu porozumění koncepcí aktuálních. Většina podniků (Evropských) se starými koncepcemi již neřídí a snaží se následovat nové trendy v této oblasti.

### 2.3.1 Výrobní konceptce

Podnik postupující podle výrobní konceptce se snaží vyrobit co nejvíce produktů a co možná nejlevněji, neboť předpokládá, že si zákazník přeje ten nejlevnější a nejdostupnější produkt. Vysoké objemy výroby tak zavalují trh, z čehož si firma slibuje velké zisky, popřípadě rozšíření působnosti na další trhy. Často ovšem výrobce nepřihlíží k opravdovým potřebám zákazníka, nedává výrobku žádnou přidanou hodnotu a zpravidla pokulháva kvalita výrobků. (1)

### 2.3.2 Výrobová konceptce

Tato konceptce je v podstatě opačná ke koncepci výrobní. Podnik chce vytvářet výrobky, které přinesou zákazníkovi tu nejvyšší hodnotu, jsou kvalitní a mají vlastnosti, které zákazník požaduje. Zaměřují se na vysokou jakost a úroveň inovace ve svých výrobcích, jejich výrobky by měli řešit celou řadu problémů. Důraz na kvalitu ovšem zvyšuje cenu výrobku a hrozí, že se zákazník obrátí na substituční výrobek, který vyřeší pouze jeho problém. (1)

### 2.3.3 Prodejní konceptce

Jde o agresivní přístup společností téměř „vnutit“ jejich výrobek co největšímu množství zákazníků. Podnik používá velkou šíři nástrojů propagace svého výrobku a snaží se dostat do povědomí zákazníků. Toto pojetí je firmami praktikováno, když mají nadměrnou kapacitu a snaží se prodat to, co už vyrobily na sklad. Konceptce je ale riziková, neboť podnik uskutečňuje jednorázové transakce a nesnaží se budovat dlouhodobější vztahy se

zákazníky. Předpokládá, že donucenému zákazníkovi se bude produkt líbit a koupí si ho znovu. (1)

## 2.3.4 Marketingová koncepce

Dle Kotlera „*není úkolem marketingové koncepce najít pro vaše výrobky ty správné zákazníky, ale ty pravé výrobky pro vaše zákazníky*“ (1). Marketing se soustředí na zákazníka, jeho potřeby a přání, které se snaží promítnout do svých výrobků, a uspokojit tak zákazníka více než konkurenční podniky.

## 2.3.5 Holistická koncepce

Nejnovější přístup k marketingu tvrdí, že záleží na všem. Zohledňuje všechny aspekty, dle kterých může zákazník projevit zájem o výrobek. Snaží se docílit toho, aby podnik působil co nejlepším dojmem na zákazníka a zákazník tak měl pocit, že produkty, které podnik vytváří, jsou přesně ty, po kterých on sám touží. Dává důraz na budování strategie podniku. (4)

Kotler definuje čtyři složky holistického přístupu, a to vztahový, integrovaný, interní a společensky zodpovědný marketing.

### 2.3.5.1 Vztahový marketing

Jeho cílem je budování dlouhodobých, silných, vzájemně výhodných a propojených vztahů, nejen se zákazníky (CRM – Customer relationship management), ale všemi partnery podniku (PRM – Partner relationship management), kteří mohou ovlivnit úspěch firmy. Tvoří se tak marketingová síť. Při budování vztahů se snaží pochopit všechny možnosti, přání a potřeby různých skupin a veškeré informace shromažďuje. Na základě toho se může zákazníkovi věnovat individuálně a tvořit výrobek na míru. (1)

### 2.3.5.2 Integrovaný marketing

Veškeré marketingové aktivity musí být koordinovány, aby měli co největší účinnost na zákazníka. Tudíž marketéři musí tvořit takový marketingový plán, kde jsou marketingové činnosti provázány, proto je třeba zvolit správnou komunikační strategii a zároveň správný marketingový mix, který bude mít největší efekt na cíleného zákazníka. (1)

### 2.3.5.3 Interní marketing

Každý pracovník v podniku by měl zastávat vhodné marketingové zásady. K tomu je zapotřebí spolupráce marketingových funkcí a celkové pochopení směřování marketingu podniku. Zaměstnanci musí vědět, jak jejich práce může zákazníka ovlivnit a jak mohou přispět k zvýšení prodejů. Pracovníci by měli vědět, jak se zákazníkem jednat. (1)

### 2.3.5.4 Společensky zodpovědný marketing

Podnik by měl znát dopady své existence, především výroby a chápat etický, ekologický i společenský kontext jeho aktivit. V posledních desetiletích se tato složka marketingu stává výraznější a firmy, které nectí jisté ekologické nebo etické zásady, jsou tvrdě kritizovány. Podnik bojující o vyšší prodeje a efektivitu výroby by neměl zapomínat na zákazníka a měl by se snažit chránit jeho spokojenost a zdraví. Neměl by se dostat do konfliktu s veřejnými zájmy. (1) Jakékoliv aféry týkající se ekologie, etiky, pracovních podmínek zaměstnanců atd. jsou často probírána v médiích a vrhají na podnik špatné světlo. Akcie těchto podniků pak ztrácejí na burze svou hodnotu a podnik ztrácí svou dobrou pověst.

## 2.4 Marketingový mix

Pokud chce podnik vzbudit poptávku po svých produktech, používá k tomu právě marketingový mix. Jde o soubor nástrojů napomáhajících dosahování marketingových cílů na trhu (3). První ho definoval Edmund Jerome McCarthy a určil 4 faktory (nástroje), tvořící marketingový mix, později známé jako 4P: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). (5)

Produkt, v širším slova smyslu, bere jako komplexní výrobek, tedy ne pouze jako souhrn užitečných vlastností, ale jako řešení problému zákazníka. Cena nepředstavuje pouze obnos peněz, který zákazník musí zaplatit prodejci, ale také okolnosti platby a její podmínky (slevy, termíny apod.). Místem se rozumí okolnosti prodeje, tedy kde a jak se výrobek bude nabízet, jak se tam dostane - řeší celkovou distribuci výrobku. Propagace zase zahrnuje činnosti, které mají obeznámit zákazníka s produktem a přesvědčit ho, aby si tento produkt koupil namísto produktu konkurenčního. Jedná se o reklamu, vztahy s veřejností, osobní prodej apod. (5)

Ke koncepci 4P se později přidal i další faktor, jímž jsou lidé (people), kteří tvoří přidanou hodnotu výrobku svým chováním, vlastnostmi, zkušenostmi. Dnes se už hovoří i

o koncepci 7P, která rozšiřuje McCartyho starou koncepci o další faktory, kterými jsou procesy (proces – popisuje, jak jsou služba nebo výrobek poskytovány) a materiální prostředí (Physical evidence – prostředí, ve kterém je produkt dodán). (6)

S další koncepcí marketingového mixu přišel Robert Lauterborn, který vytvořil koncepci 4C, což je vlastně McCarthyho koncepce 4P, ovšem z pohledu zákazníka. Tudíž spolu tyto koncepce korespondují. Koncepci 4C tvoří: řešení potřeb zákazníka (customer solution), náklady pro zákazníka (customer cost), dostupnost řešení či pohodlí (convenience) a komunikace (communication). Hlavní myšlenkou 4C je přemýšlet nejdříve z pohledu zákazníka, a až následně z pohledu samotného podniku. (7)

Koncepcí marketingového mixu je více, stále se definují nové, ovšem většina z nich pojednává o jedné věci z jiných pohledů nebo ve větší šíři s jiným upřesněním pojmů.

## 2.5 Trh

Podniky se se svými produkty snaží dostat na trh. Pod slovem trh si možná laická většina představí tradiční trh, který se fyzicky nachází na nějakém náměstí. Spousta stánků, ve kterých trhovci nabízejí své produkty. Mezi stánky chodí potenciální zákazníci a vybírají si, jaký produkt si koupí. Dle ekonomů je „*trh soubor kupců a prodejců, kteří provádějí obchodní transakce s určitým produktem nebo třídou produktů*“. (1)

Ovšem v marketingu má trh i jiný význam. Jde o popis různých seskupení zákazníků, které spojuje nějaký charakteristický rys. Např. trh lidí s tělesným postižením. Tento trh zahrnuje další škálu trhů např. trh lidí se specifickým postižením nebo poruchou pohybového aparátu. Trhy se dají dělit třeba podle demografického rozdělení – trh s výrobky pro děti, trh mladistvých, trh seniorů atd. Každý trh se dá z jistých hledisek rozdělit na trhy menší, které mají detailněji upřesněnou skupinu zákazníků (1)

Trhy podnikem neobsazené se nazývají potenciální. Lidé v tomto trhu jsou potenciálními kupci podnikem nabízeného produktu, pokud jim takový produkt bude dostupný. Podnik se tedy na tento trh může zaměřit a označit jako trh cílový čili trh, na kterém chce svůj produkt prodávat. Aktuální trh pak zahrnuje všechny zákazníky, kteří si produkt už kupují. (7)

Trhy segmentujeme dle jistých kritérií (demograficky, geograficky, psychograficky) na menší celky, abychom je mohli lépe zhodnotit a vybrat ten správný segment, který chceme naším produktem oslovit. (3)

Trhy se také dají dělit podle toho, kdo s kým obchoduje, tedy jaké jsou tržní vztahy. Dle toho rozdělujeme čtyři hlavní skupiny tržních vztahů, které jsou vyznačeny v následující tabulce.

Tabulka 1 - Hlavní skupiny tržních vztahů

		Cílová skupina	
		Zákazníci	Podniky
Původ iniciativy	Podniky	B2C	B2B
	Zákazníci	C2C	C2B

B2C trhy (business to customer – podnik zákazníkovi) jsou takzvané spotřební trhy. Probíhá na nich velké množství malých transakcí, společnosti prodávají zákazníkům výrobky masového charakteru. (1)

Na C2B trhu (customer to business – zákazník podniku) zákazník vytváří pro podnik hodnotu, kterou chce podnik získat. Může to být například nápad, idea, recenze apod. (8)

C2C trhy (customer to customer – zákazník zákazníkovi) jsou prapočátkem všech trhů a vždy budou existovat. Zákazník nabízí vlastní výkon (výrobek, majetek, zboží, službu) jinému zákazníkovi, pro kterého má daná věc hodnotu, výměnou za jiný výkon či peníze. Běžným příkladem jsou aukce nebo bleší trhy. (8)

## 2.5.1 B2B Trhy

B2B trh (Business to business – podnik podniku) neboli obchodní trh se skládá z podniků kupujících výkony od jiných podniků, které využívají při tvorbě svých produktů, jež jsou dále prodávány. Mezi hlavní odvětví B2B trhů se dá zařadit např. zemědělství, těžební průmysl, výrobu, stavebnictví, bankovníctví atd. (1)

Jako každý trh i B2B trh má své charakteristické rysy. V kontrastu s trhem spotřebním (B2C) se potýká s daleko menším počtem zákazníků, za to ale zákazníků velkých (ekonomicky). Z toho plyne, že se B2B marketéři snaží si co nejlépe udržet stávající zákazníky, neboť ztráta, byť jen jednoho zákazníka, je pro podnik rizikem. Prodejního procesu se zúčastňuje více lidí, než je tomu na spotřebním trhu, takže je běžnou praxí, že zakázky vyžadují více prodejních návštěv a proces koupě/prodeje může trvat dlouho dobu

(až několik měsíců). Jde ovšem také o to, o jakou koupi či prodej se jedná. Zda je to rutinní záležitost, jako pravidelné nakupování materiálu, kdy se jedná rychle a nakupuje/prodává se dle zvyklostí, nebo jde o nějaký strategický či dříve neobchodovaný produkt, kdy se proces prodlužuje, neboť se obchodující strany snaží získat co nejvýhodnější dohodu bez velkých rizik. (1)

Poptávka na B2B trhu je řízená poptávkou na trhu spotřebním. (1) Ku příkladu, pokud se prudce zvedne poptávka po papíru, papírný začnou poptávat více materiálu, ze kterého by vyráběli anebo budou chtít koupit nových strojů zvýšit své výrobní kapacity. Následkem toho podniky těžící dřevo začnou mít více poptávek po surovém materiálu, budou muset těžít více dřeva a jejich zisky budou růst. Stejně tak strojírenské firmy dodávající papírným stroje budou mít více zakázek, a tudíž i větší výnosy. Poptávka je potom kolísavá a jakékoliv změny poptávky na spotřebním trhu mají zásadní význam pro poptávku na B2B trhu.

## 2.6 Marketingový informační systém

Management pro rozhodování potřebuje velké množství informací, které jsou kvalitní, dobře dostupné a přichází právě ve správný moment. Kotler tedy definuje marketingový informační systém jako souhrn pracovníků, zařízení a technologií, který sbírá, analyzuje a předává důležité informace managementu. V systému pracuje několik složek. Patří k nim interní disponibilní informace (interní informační systém), marketingové zpravodajství, marketingový systém na podporu rozhodování a marketingový výzkum. (1)

Interní informační systém získává informace z oddělení v samotném podniku, např. účetní závěrky, veškerá evidence výrobků, prodeje, evidence zakázek a poptávek atd. Tyto informace se vždy týkají už uběhlých událostí a slouží k předvídání věcí budoucích. (9)

Marketingový zpravodajský systém dává managementu informace o každodenním dění v okolí podniku. Může jít o rozhovory se zákazníky, partnery nebo zaměstnanci z jiných podniků. Informace jsou také získávány z knih, vydávaných periodik a jiných publikací. Zároveň jde i o informace z médií, jak národních, tak celosvětových. (9)

Informace se skladují v různých databankách, k čemuž slouží různé druhy počítačových technologií. Hardware a software se tedy považuje jako systém na podporu rozhodování. Díky počítačové podpoře je management schopný provádět nejrůznější statistická šetření, řešit určité problémy pomocí modelů (např. při testování nového



produktu) a následně uchovávat velké množství dat, které může být v budoucnosti opět použito. (1)

## 2.7 Marketingový výzkum

Marketingové řízení potřebuje k rozhodování jisté informace, které jsou získávány pomocí marketingového výzkumu. Může to být průzkum trhu, prodejů, analýza konkurence podniku, spotřebitelský průzkum, a další. Informace jsou získávány různými způsoby, např. dotazníky či kvalitativními metrikami. Následně jsou shromažďovány a analyzovány pro jejich pozdější využití při tvorbě marketingu, potažmo strategie podniku. Výzkum se zajímá vždy o problém, před kterým firma stojí. Klíčové je tedy určení cíle výzkumu. (1)

Prvotní je zájem o disponibilní sekundární informace, neboť jejich získání a zkoumání není nákladné ani pracné. Může jít o volně přístupná statistická data, která jsou publikována státními nebo nadnárodními institucemi (např. ČSÚ<sup>1</sup> nebo Eurostat<sup>2</sup>). Až při nedostatku relevantních sekundárních informací se přistupuje k informacím primárním, které získává podnik sám nebo prostřednictvím společností zaměřených na shromažďování a průzkum dat. (9)

Jelikož je marketing manažerská disciplína, výstupy marketingového výzkumu slouží jako podněty pro důležitá rozhodnutí ve vedení podniku. Různé analýzy a metody užívané v této oblasti jsou tedy i hlavními nástroji strategického plánování.

## 2.8 Strategie

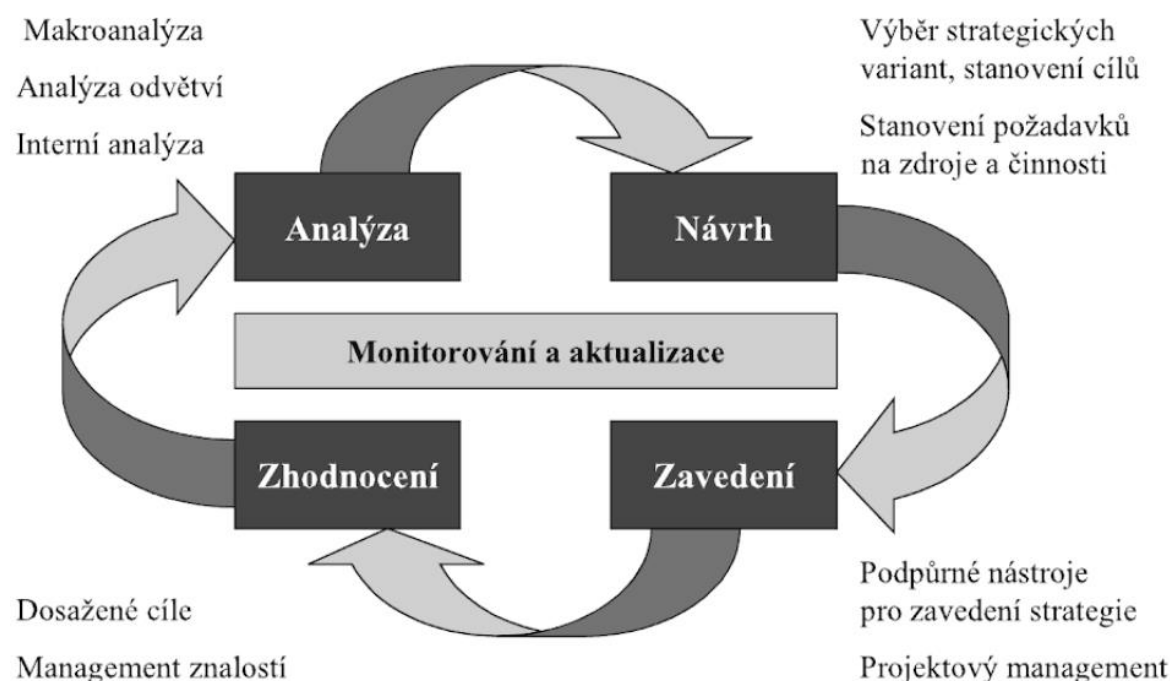
Strategie určuje cesty, kterými podnik naplňuje své poslání (smysl existence podniku), dlouhodobé vize a cíle (očekávané výsledky podniku v budoucnu). Jde o koncept chování a směřování podniku – určuje co, kdy a někdy také jak by měl podnik dělat, aby dosáhl svých strategických cílů. Strategické řízení (Obrázek 1) je základem řízení celého podniku, kdy je vrcholným managementem, většinou na základě systematických analýz a debat s vlastníky podniku, formulována a postupně zaváděna strategie, která by měla zajistit podniku celkovou prosperitu a úspěch. Následně by mělo proběhnout zhodnocení strategie, porovnání dosažených a předpokládaných cílů, které by měly splňovat kritéria metody SMART (z angl. stimulating, measurable, acceptable, realistic, timed) – cíle musí být

---

<sup>1</sup> Český statistický úřad, dostupné online na <https://www.czso.cz/>

<sup>2</sup> Dostupné online na <http://ec.europa.eu/eurostat>

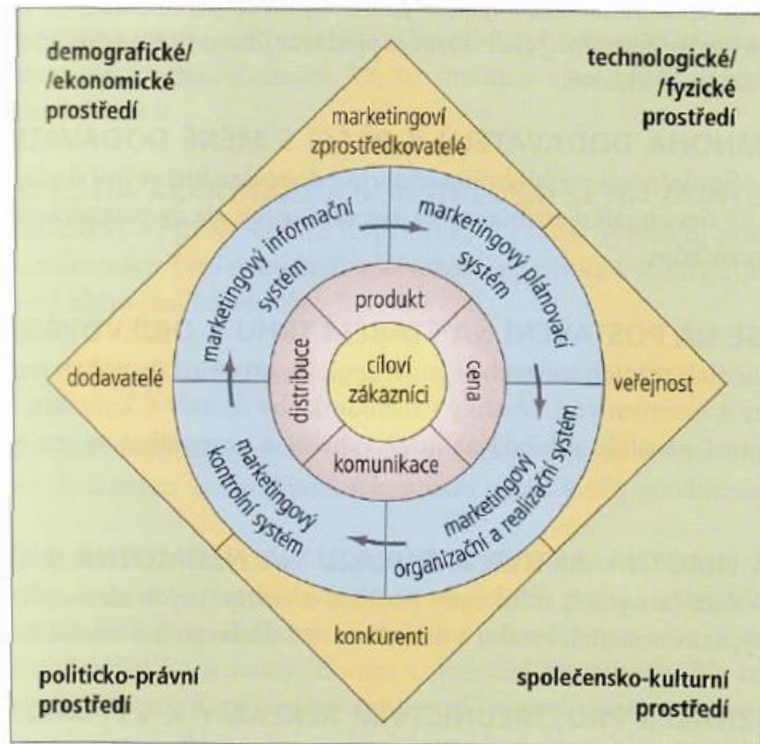
stimulující, měřitelné, přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat, reálné a zároveň vymezené v čase. Strategické řízení je jednou z nejnáročnějších disciplín vedení podniku, které následně za svá rozhodnutí nese výhradní odpovědnost. (10)



Obrázek 1 - Životní cyklus strategického řízení (převzato z (10))

## 2.9 Strategická analýza marketingu

Dle Kotlera by tvorbu marketingové strategie měla předcházet analýza veškerých vlivů, které mají na marketing vliv. Pomocí jednotlivých analýz se marketéři snaží zmapovat prostředí podniku, aby mohli nejlépe odhadovat budoucí situace a mohli definovat co nejlepší marketingovou strategii. (1) Podnik musí dbát především na včasné provedení veškerých analýz, neboť pečlivý průzkum by měl minimalizovat počet špatných rozhodnutí managementu. Jelikož je faktorů ovlivňujících podnik mnoho a často spolu souvisejí (Obrázek 2), je klíčové provést více analýz, abychom se na působící vlivy mohli podívat z více úhlů pohledu. Faktor působící jako nevýhoda může být pohledem jiné analýzy spíše výhodou a naopak. Pro pochopení situace, ve které se podnik aktuálně nachází, je důležité zkoumat nejen blízké prostředí podniku, ale i jeho vnitřek a na druhé straně také okolí vzdálené, tedy faktory zdánlivě nedůležité nebo obecné.



Obrázek 2 - Faktory ovlivňující marketingovou strategii (převzato z (1))

Je nutno ovšem dodat, že je občas obtížné přesně přiřadit k analýze, jaký druh vlivů zkoumá, neboť velké množství analýz se používá jak pro zkoumání vnějších vlivů, tak vlivů vnitřních, makro či mikroprostředí. Analýzy jsou dost komplexní, je jich velké množství, a tak lze jen souhrnně říct, že tyto analýzy jsou prováděny pro určení strategie podniku na všech úrovních podnikového managementu.

## 2.9.1 PEST analýza

Zkoumá především makroprostředí podniku, což je okolí podniku, které sám podnik nedokáže velkou mírou ovlivnit. Cílí na politické, ekonomické, společenské a technologické činitele. Od nich je odvozený i název analýzy PEST (political, economical, social, technological). Mnohdy jsou do této analýzy přidávány činitele právní, ekologické, demografické a další. Nicméně pro jednoduchost jsou nejčastěji využívány pouze 4 činitele, neboť většinu faktorů dokážeme právě na tyto činitele zobecnit. (11)

Politické prostředí a zákony (legislativa) se velkou mírou podílí na fungování ekonomiky státu, resp. nadnárodních společenství. Určuje mantinely obchodu, tedy s čím a jak je možné obchodovat, a tak jde o nezanedbatelný faktor. (12)

Ekonomickou situaci je nutno sledovat, neboť může mít zásadní vliv na rozhodování zákazníků. Pokud země chudne a obyvatelé nemají dostatek financí, odrazí se to ve zmenšení poptávky některých zbytných produktů. Poměrně dobrou představu o ekonomické situaci dávají jisté ekonomické ukazatele, např. HDP, nezaměstnanost, vývoj kurzu měny a další. (12)

K sociologickým faktorům patří například věková struktura obyvatelstva, životní úroveň, vzdělanost a další faktory, které podnik ovlivní a kterým by se měl podnik jistou mírou přizpůsobit. (12) Nedostatek správně vzdělaných lidí na pracovním trhu negativně ovlivňuje proces přijímání nových pracovníků. Naopak, při přebytku lidí má podnik možnost výběru z většího množství kandidátů, což by mělo zaručit nábor schopnějších pracovníků. Na základě těchto fluktuací by se měla měnit náborová politika podniku.

U technologických faktorů jde zejména o nové objevy na poli techniky, nové trendy v komunikaci apod. (12) Kdyby podnik pracoval s technologiemi, které jsou už staré nebo nákladnější či méně ekologické než nové technologie, může začít ztrácet zákazníky, kteří budou chtít větší kvalitu výrobků, danou právě například novou výrobní technologií nebo jiným modernějším materiálem. Proto podniky musí hlídat celkový technologický vývoj nejen mezi svými konkurenty, ale také vně odvětví, aby mohly včas reagovat a „nezastaraly“.

## 2.9.2 SWOT analýza

SWOT analýza (Obrázek 3) je jeden ze základních nástrojů strategického managementu při určování marketingové strategie. Díky své jednoduchosti je stále dost oblíbená, marketéry a managementem využívaná už od druhé půlky minulého století. Porovnává silné a slabé stránky podniku (strengths and weaknesses) s vlivy z okolí podniku, a to příležitostmi a hrozbami (opportunities and threats). Klíčem k dobré analýze je správná identifikace všech složek. vhodné je se na podnik dívat z pohledu jak zaměstnanců, tak i zákazníků nebo třeba i konkurence. Po správné identifikaci složek je možné vytvořit formulář těchto činitelů (matici), složky porovnávat a následně vyvodit závěry, ovlivňující strategii podniku – jeho cíle. (10)

Interní původ	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Externí původ	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obrázek 3 - Schématická šablona SWOT matice (zpracováno dle (3))

Na základě výsledků analýzy se přímo dají určit 4 obecné strategie:

**SO strategie** – Využití silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí vnějšího prostředí (strategie ofenzivní). Jde o ideální stav a v praxi je těžko dosažitelný.

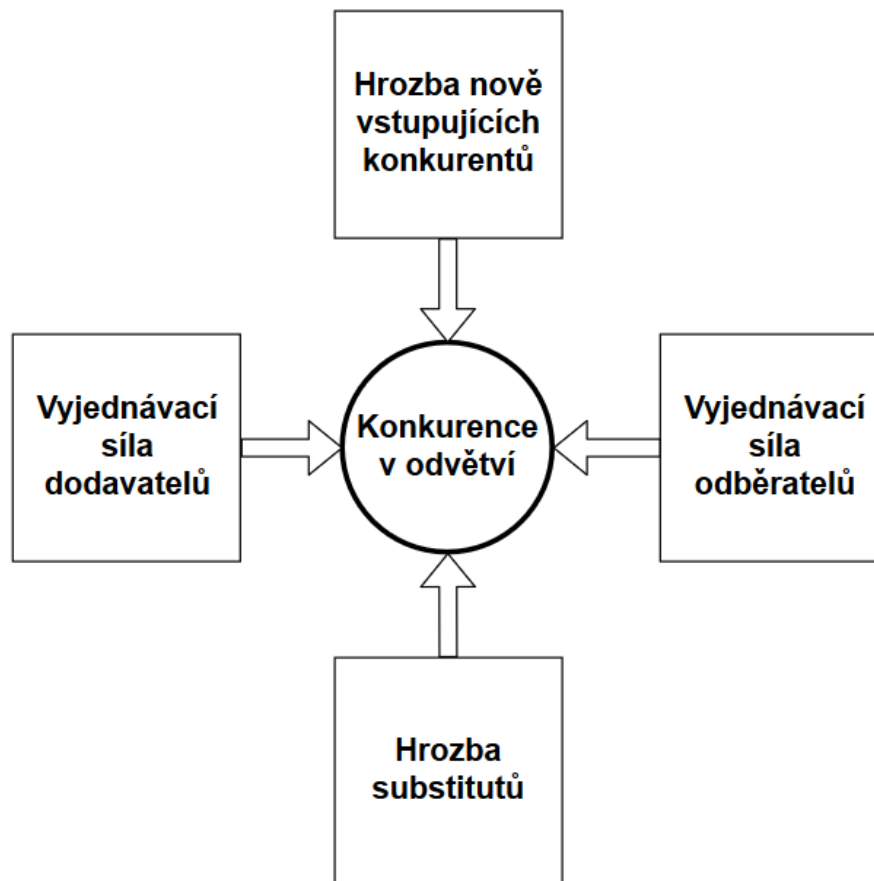
**WO strategie** – Snaha o odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které jsou podniku k dispozici. Příkladem je akvizice nebo nábor nových kvalifikovaných sil.

**ST strategie** – Pokud je podnik dostatečně silný na konfrontaci s ohrožením, používá se tato strategie. Podnik se většinou specializuje na určité segmenty trhu

**WT strategie** – Jde o obranou strategii, která má za cíl odstranit slabé stránky podniku a vyhnout se vnějšího nebezpečí. Jde například o omezení výdajů, fúzi s jiným podnikem nebo vyhlášení bankrotu. (3)

### 2.9.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Michael E. Porter z Harvardské University představil na konci 70. let 20. století svou analýzu pěti F, později zvanou Porterova analýza (Obrázek 4). Reaguje na starší SWOT analýzu, a doplňuje ji výzkumem charakteristik konkurenčních podniků. Porter zde popisuje pět sil (5 forces = 5F), které mohou ovlivnit konkurenceschopnost. Jako první z těchto sil se uvádí stávající konkurenti, kteří bojují s podnikem o podíl na trhu. Ke stávajícím konkurentům mohou přibýt také noví konkurenti, kteří se mohou něčím odlišovat, nabídnout nové technologie, jiná řešení problému zákazníka apod. Další silou mohou být dodavatelé a jejich schopnost ovlivnit cenu a množství vstupů do výroby. Zákazníci hrají také svou roli, protože jejich vyjednávací síla a poptávka může určit udržení se na trhu. Poslední silou je hrozba substitutů. V Porterovo podání jde o výrobky jiného odvětví, které mohou produkty podniku nahradit, protože pro jistou skupinu zákazníků budou mít stejnou funkci. (13)



Obrázek 4 - Porterova analýza (zpracováno dle (13))

## 2.10 Měření marketingové produktivity

Všeobecně se ve světě dostává marketing do popředí a podniky do něj začínají investovat více financí. Proto je důležité zjišťovat, jestli je jimi placený marketing vůbec efektivní a produktivní, zda není třeba změnit koncepci marketingu nebo přepracovat marketingovou strategii. Ke kvantifikování a porovnávání marketingových výsledků slouží marketingové metriky. Jsou to většinou nějaké ukazatele: tržní podíl, ziskovost, známost značky, dostupnost a další. Podniky také hodnotí dosavadní plnění jejich marketingových plánů, k čemuž používají čtyř nástrojů: analýzy tržeb, analýza tržního podílu, finanční analýzy a analýzy poměru marketingových výdajů vůči dosaženým tržbám. (1)

### 2.10.1 Analýza tržeb

Posuzuje aktuální tržby a srovnává je s tržbami cílovými. Na základě výsledků analýzy musí podnik zjistit, jestli se aktuální tržby odchyľují od tržeb cílových a v případě nedosažení stanovených cíľů zakročit. (1) Pokud jsou špatně zvolené cílové hodnoty (většinou

managementem podniku), zkrsluje to konečný výsledek analýzy. Proto je potřeba při určování strategie a cílů stanovení reálných čili dosažitelných cílů.

## 2.10.2 Analýza tržního podílu

I kdyby tržby společnosti stoupali, nemusí to znamenat, že si vede dobře ve srovnání s konkurencí, neboť konkurenci mohou tržby růst mnohem rychleji. Proto se analyzuje i celkový tržní podíl, tržní podíl na obsluhovaném trhu a relativní tržní podíl. (1)

Po provedení této analýzy se dá sestrojít tzv. BCG matice, která srovnává vyráběné produkty na základě jejich relativního tržního podílu a tempa růstu trhu. BCG matice pak pomáhá managementu podniku při rozhodování o budoucnosti jednotlivých produktů, zda produkt více podpořit nebo naopak přestat financovat jeho propagaci, či úplně zastavit výrobu. (3)

## 2.10.3 Finanční analýza

Zjednodušeně řečeno, analýza sleduje, jak a kde se ve společnosti vydělávají peníze a jak je podnik finančně „zdravý“. Finanční zdraví, tedy schopnost hradit závazky a zhodnocovat vložený kapitál, je pro podnik klíčové, neboť zajišťuje správný chod podniku a vůbec jeho existenci. Na základě údajů z bilančních výkazů a vypočítaných finančních ukazatelů může vedení podniku monitorovat finanční dění a při konfrontaci s nějakou srovnávací základnou (výsledky z předchozích let či účetních období, očekávané výsledky, výsledky konkurence) pak měnit strategii a budoucí směřování podniku. (14) Ke sledovaným (poměrovým) ukazatelům patří např. rentabilita vlastního kapitálu, běžná likvidita nebo obrat aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE z angl. return on equity), což je poměr čistého zisku (zisk po zdanění – EAT z angl. earnings after taxes) a množství vlastního kapitálu (VK). Ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, (14)

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Celková (běžná) likvidita (CR z angl. current ratio) je poměr oběžných aktiv (OA, skládá se z finančního majetku, zásob, krátkodobých pohledávek) a krátkodobých závazků podniku (KRZ). Vyjadřuje schopnost podniku umořit krátkodobé dluhy, aniž by podnik musel sáhnout na dlouhodobý (často klíčový) majetek. Běžná likvidita je označována jako

likvidita třetího řádu, protože obsahuje veškerá oběžná aktiva. Likvidita druhého řádu – pohotová likvidita – počítá s finančním majetkem a krátkodobými pohledávkami, likvidita řádu prvního, tzv. okamžitá likvidita, pracuje už jen s peněžními prostředky. (14)

$$CR = \frac{OA}{KRZ}$$

K ukazatelům aktivity patří např. obrat aktiv. Vypovídá o tom, kolikrát se aktiva podniku obrátí za jeden rok (případně účetní období nebo jinou časovou jednotku). Platí, že s větším počtem obrátů (nejen u obratu aktiv, ale u ukazatelů obratu obecně) je svázáno méně prostředků a zvyšuje se tedy výsledný zisk podniku. (14)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

V rámci finanční analýzy lze také zkoumat ziskovost výrobků, teritorií (trh určen geografickým umístěním), segmentů a dalších. Na základě výsledků analýzy se rozhodne, zda je třeba některé výrobky či teritoria podpořit nebo od nich naopak upustit. Připraví se výkazy zisků a ztrát pro zjišťované marketingové entity a následně se porovnávají a vyvozují se nápravná opatření, které mají za cíl zlepšit ziskovost. (1)



## 3 Charakteristika podniku

### 3.1 Historie podniku

Úplné začátky firmy Prodeco se datují k podzimu roku 1945, kdy v Teplicích vzniká pobočka Vítkovických železáren (Technická projekčně konstrukční kancelář), která má sloužit zejména potřebám povrchových dolů a tepelných elektráren po celé České republice a jejímž hlavním úkolem bylo především dokončení montáže rozestavěných německých velkostrojů, které v pohraničí zůstaly. (15) Společností Vítkovice byla vlastněna až do března roku 2002, kdy se majoritní část akcií prodala společností Severočeské Doly, a.s. a Sokolovská uhelná, a.s.. V roce 2008 Sokolovská uhelná převedla svou část akcií na společnost Prodeco, tudíž jediným zbývajícím akcionářem se stala společnost Severočeské doly, a.s. V letech 2013 a 2014 se společnost Prodeco sloučila s dvěma významnými společnostmi, SD – 1.strojírenská, a.s. a SD – KOMES, a.s., čímž zvýšila své výrobní kapacity. (16)

### 3.2 Základní informace



Obrázek 5 - Logo společnosti Prodeco (převzato z (16))

Momentálně společnost vystupuje pod názvem Prodeco, a.s. (dále jen Prodeco). Je součástí obrovského koncernu ČEZ, který spojuje firmy působící v oblasti energetiky a těžby energetických surovin. S provozy Bílina, Tušimice a Hydraulika (provoz Hydraulika zaveden od r. 2017, kdy Prodeco koupilo kompletní vybavení od spol. Liebezeit Hydraulik, s.r.o.) komplexně pokrývá téměř veškeré potřeby mateřské společnosti Severočeské doly, a.s. v oblasti těžební technologie a dodávek rozhodujících investičních celků. Zabývá se projekcí, výrobou, montáží a následným servisem těžkých těžebních technologických celků, kolesových a korečkových rypadel, zakladačů a v neposlední řadě také pásových dopravníků. V minulosti firma dodala a uvedla do provozu několik desítek rypadel a zakladačů i za hranicemi Česka, např. v Rusku, Ukrajině, Makedonii, Polsku a Bulharsku.

Společnost nejen montuje obrovské těžební stroje, ale také se při vývojové činnosti podílí na inovaci, proto jsou jejich stroje často chráněny řadou patentů. Pro společnost pracuje zhruba 700 zaměstnanců v nejrůznějších profesích od svářečů až po obchodní ředitele. Díky mnohaleté tradici a své velikosti je společnost stabilním a významným zaměstnavatelem v Ústeckém kraji. (16)

## 3.3 Hlavní zákazníci

### 3.3.1 Severočeské doly, a.s.



Obrázek 6 - Logo společnosti SD (převzato z (17))

Společnost Severočeské doly, a.s. sídlící v Chomutově je mateřskou společností a zároveň hlavním zákazníkem společnosti Prodeco. Zaobírá se především těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a surovin doprovázejících samotnou těžbu. Zajišťuje ale také rekultivaci těžbou zdevastovaného prostředí (za zmínku stojí například rekultivace Radovesické výsypky, která je největší vnější výsypkou v Mostecké pánvi). SD patří do koncernu řízeného společností ČEZ, a.s. V Severočeské hnědouhelné pánvi těží na dvou lokalitách, jimiž jsou Bílinsko (Doly Bílina) a Chomutovsko (Doly Nástup Tušimice). V Dolech Bílina se těží nízkosirnaté a energetické uhlí, jež je následně upravováno v provozu Úpravna uhlí Ledvice, který zásobuje Elektrárnu Ledvice. V Dolech Nástup Tušimice se těží především energetické uhlí, které zásobuje nedaleko ležící elektrárny Pruněřov a Tušimice II. Ročně spol. Severočeské doly, a.s. vyprodukuje zhruba 20 miliónů tun uhlí a je tak největším producentem hnědého uhlí na území Česka. (17)

### 3.3.2 Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.



Obrázek 7 - Logo společnosti SU (převzato z (18))

Společnost Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. sídlí v Sokolově je nejmenší hnědouhelnou těžební společností v České republice. Zajímá se o výrobu elektrické energie a tepla, těžbou hnědého uhlí v Sokolovské pánvi (lom Družba a lom Jiří) a také následnou rekultivací a revitalizací zničené krajiny. Z 50 % vytěženého uhlí vyrábí elektřinu a teplo (zásobující Karlovy Vary a další města v regionu), druhá polovina je prodávána jak tuzemským, tak zahraničním zákazníkům. Ve Vintířově v lomu Jiří ročně vytěží zhruba 6,5 miliónů tun hnědého uhlí. (18)

## 3.4 Popis výrobního programu

Většina výkonů je vytvářena na základě individuálních objednávek přímo od zákazníka a projekty jsou vyráběny tzv. „na klíč“, nejčastěji pro mateřskou společnost Severočeské doly, a.s. Prodeco také uplatňuje své kapacity na trzích mimo Skupinu SD, resp. Skupinu ČEZ a to především tam, kde už v minulosti své stroje dodávala. (19)

Nosný sortiment činností pro SD:

- údržba a opravy těžební technologie
- dodávky investičních celků – např. pásový vůz PV 2500P, zakladač ZPDH 6300
- výroba náhradních dílů
- projektování
- dodávka aerosolového hasícího zařízení a jeho následná revize. (19)

## 3.5 Strategie podniku

Strategické záměry jsou velkou mírou řízeny společností Severočeské doly, a.s., jakožto jediným akcionářem, potažmo skupinou ČEZ. Podnik si chce udržet a případně dále posílit pozici na domácím trhu, a to především v oblasti energetiky, uhelného hornictví a dalších druhů povrchového dobývání surovin. Na zahraničních trzích má snahu pokračovat v dodávkách a poskytování služeb strojírenského charakteru v důlním průmyslu především u již zavedených zákazníků. Prodeco si dává za cíl stát se „nejvíce inovativní společností v oblasti dodávek produktů a služeb těžkého strojírenství“ při obnově a projektování techniky jak pro potřeby mateřské společnosti, tak v rámci celého českého hnědouhelného revíru a při modernizaci technologie úpraven uhlí. (20)

Ke krátkodobým cílům jsou ve výroční zprávě k roku 2017 určeny následující klíčové zakázky pro spol. Severočeské doly, a.s.: „*Doly Bílina – Rekonstrukce, modernizace a oprava rýpadla KU 300.8/K68, dokončení výroby a předání do provozu nového zakladače ZPDH 6300.2, příprava Generální opravy ZP 5500.5/Z79 a pokračování v dlouhodobé zakázce Přemístění uhelných odtahů; Doly Nástup Tušimice – dokončení Modernizace PD 221, KV 6 kV č. 28 a č. 12, Obnovu centrálního dispečinku TR2 a přípravu Rekonstrukce a opravy PVP 5000*“ (20)

## 4 Analýza a vyhodnocení

Pro analýzu současné pozice na trhu a marketingu podniku mohou využít několik nástrojů strategické analýzy marketingu a nástroje pro měření marketingové produktivity, které jsem definoval v teoretické části.

### 4.1 Analýza mikroprostředí

#### 4.1.1 Konkurenční prostředí

Díky obchodnímu záměru Skupiny SD má Prodeco přední pozici v oblasti údržby dobývací techniky a dodávek investičních celků pro Severočeské doly, a.s. Na trhu mimo skupinu SD je ovšem množství podniků s dlouholetou tradicí, které konkurují Prodecu v několika odvětvích. (19) V oblasti údržby a dodávek důlní techniky se jedná o společnosti:

**Slovácké strojírný, a.s.** – v šesti výrobních závodech pracuje bezmála 1500 zaměstnanců. Obrat společnosti činní řádově několik jednotek miliard ročně (v roce 2015 činil 2,2 mld, o rok poté pouze 1,6 mld. (21)). Slovácké strojírný mají široké výrobní portfolio, od ocelových konstrukcí až po elektrotechnické systémy a technologie. (22)

**Klement, a.s.** – působí v oborech od dopravních staveb až po strojírenství. Jejich středisko obrábění se specializuje na opravy válečků pro dálkovou pásovou dopravu, součástí výroby je montáž technologických celků. Profiluje se také v oblasti rekultivace a odstraňování ekologických škod. Roční obrat společnosti se pohybuje pod 2 miliardami Kč. (23)

**TIS – CR, s.r.o.** – projektuje strojní i stavební projekty, vyrábí ocelové konstrukce a části technologických celků a zabývá se montáží těžké techniky, a to v těžebním, energetickém nebo stavebním průmyslu. Zaměřuje se především na dodávky transportních systémů a jejich ekologizaci. (24)

**Strojírny Cheb, a.s.** – provádí výrobu svařovaných ocelových konstrukcí, strojů a technologických celků pro povrchové doly, kamenolomy, ale i energetiku, kdy jde zejména o kusovou zakázkovou výrobu. Kapacita výroby ocelových konstrukcí firmy činí 100 t. měsíčně. (25)

**UNEX, a.s.** – se třemi výrobními závody a více než 65 lety působnosti má UNEX silnou pozici na trhu. Společnost vyrábí, montuje, servisuje důlní techniku. Zároveň vyrábí svařované ocelové díly a konstrukce, produkuje různé odlitky, výkovky a výpalky. (26)

**NOEN, a.s.** – s týmem čítající více než 100 odborných pracovníků je Prodeco velkým konkurentem především na poli projekční činnosti a konstrukční činnosti. V posledních letech úspěšně směřuje své působení i na zahraniční trhy, zejména do balkánského teritoria. (27) V září roku 2017 Prodeco ve spolupráci s firmou NOEN, a.s. dokončilo rekonstrukci a modernizaci rýpadla KU 300.30 pro spol. Severočeské doly, a.s. (20)

## 4.2 Analýza makroprostředí

### 4.2.1 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy (někdy také SLEPT, SLEPTE – podle počtu zkoumaných faktorů) se dá zmapovat vnější prostředí podniku čili faktory, které samotný podnik často nedokáže přímo ovlivnit. Pro jednoduchost používám pouze 4 faktory, které jsou ovšem provázané. Faktory jsou z větší míry brány v ohledu na těžbu uhlí a energetiku obecně, neboť je s tímto odvětvím podnik silně spojen.

#### 4.2.1.1 Politické faktory

Diskutovaným tématem bylo před několika lety prolomení těžebních limitů, a to na velkolomu Bílina (skupina SD, ČEZ) a velkolomu ČSA (Severní energetická). Vláda se na podzim roku 2015 jednohlasně shodla na prolomení těžebních limitů na Dole Bílina s podmínkou, že vytěžené uhlí bude směřovat primárně do tepláren. (28) Následky tohoto vládního rozhodnutí jsou jasné – delší doba, kdy se bude v Podkrušnohoří v rámci SD těžit uhlí, což znamená také delší spolupráci podniku Prodeco s SD a zajištění déle trvající jistoty tržeb. V ostatních těžebních revírech jsou ovšem limity stále platné a o další prolomení limitů zatím není ze stran těžařů projeována velká snaha.

Od roku 2017 odvádí těžařské firmy na poplatcích za těžbu dvojnásobně více než v letech předchozích, což zařídila novela horního zákona, která zároveň umožňuje vládě přímo ovlivňovat výši poplatků vládním nařízením. (29)

S příchodem nové vlády může přijít řada nejistot. Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České Republiky, které proběhly na konci října 2017, poměrně zásadně změnili složení dolní sněmovny. Tradiční strany pomalu ztrácí na popularitě. Ve sněmovně bude nyní zasedat rekordní počet devíti politických subjektů s velkým podílem tzv. antisystémových stran a velká část nových poslanců se staví k těžbě uhlí v Severních Čechách spíše negativně.

### 4.2.1.2 Ekonomické faktory

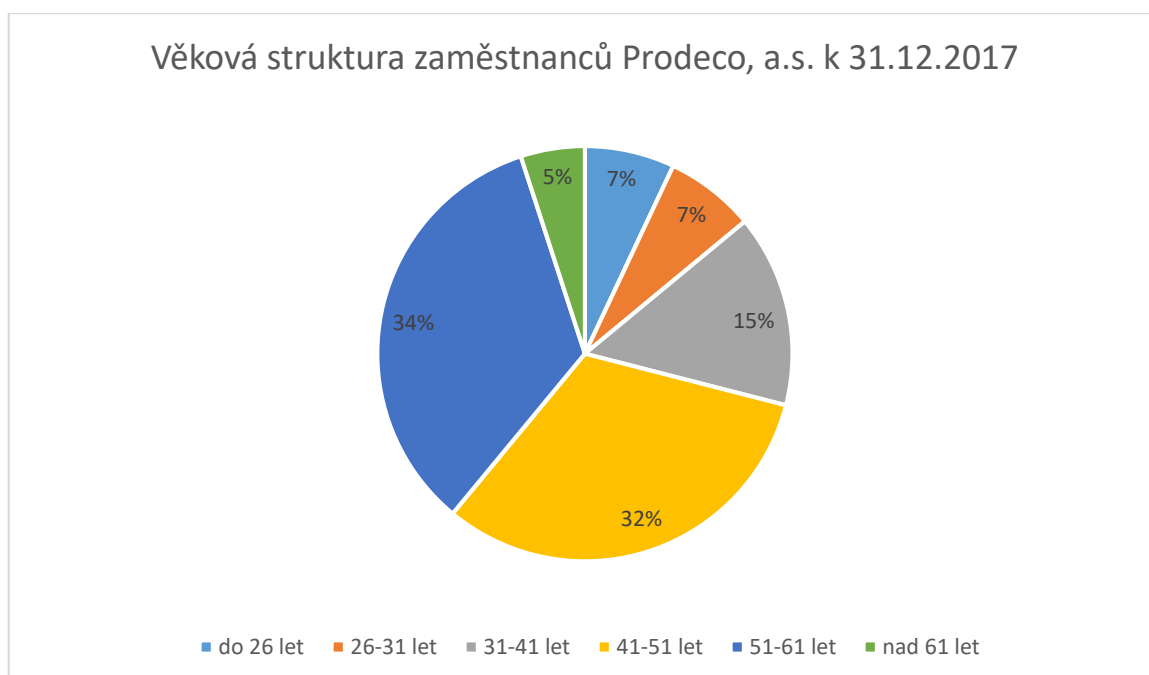
Podnik v tuto chvíli velkou mírou závisí na finančních výsledcích Severočeských dolů, neboť pokud SD nebudou mít dostatečný zisk, jejich vůle investovat do strojů může začít klesat, což by se přímo odrazilo na množství zakázek, které od SD Prodeco získává.

Pokud by mezi obyvatelstvem klesl zájem o uhlí produkované v rámci Severočeských dolů, potažmo v rámci dalších zákazníků spol. Prodeco, ať už z důvodu nařízení legislativy, změny ekologických zájmů veřejnosti či podniků dodávajících kotle (přechod na alternativní paliva) nebo třeba postupné oteplování v zimních měsících vlivem změny klimatu, může to mít dopad na fungování podniku. Ačkoliv jde k běžným spotřebitelům jen zhruba pětina objemu tříděného uhlí z Dolu Bílina, výnosy tohoto segmentu trhu představují více než polovinu celkových výnosů prodeje tříděného uhlí, neboť v tomto segmentu jsou SD schopny kontrolovat cenu komodity, kdežto při prodeji v rámci skupiny ČEZ (teplárny, elektrárny) jsou nuceni cenu snížit. Ztráta zájmu o uhlí na tomto trhu by tedy znamenala snížení zisku SD a následně i podniku Prodeco.

### 4.2.1.3 Sociální faktory

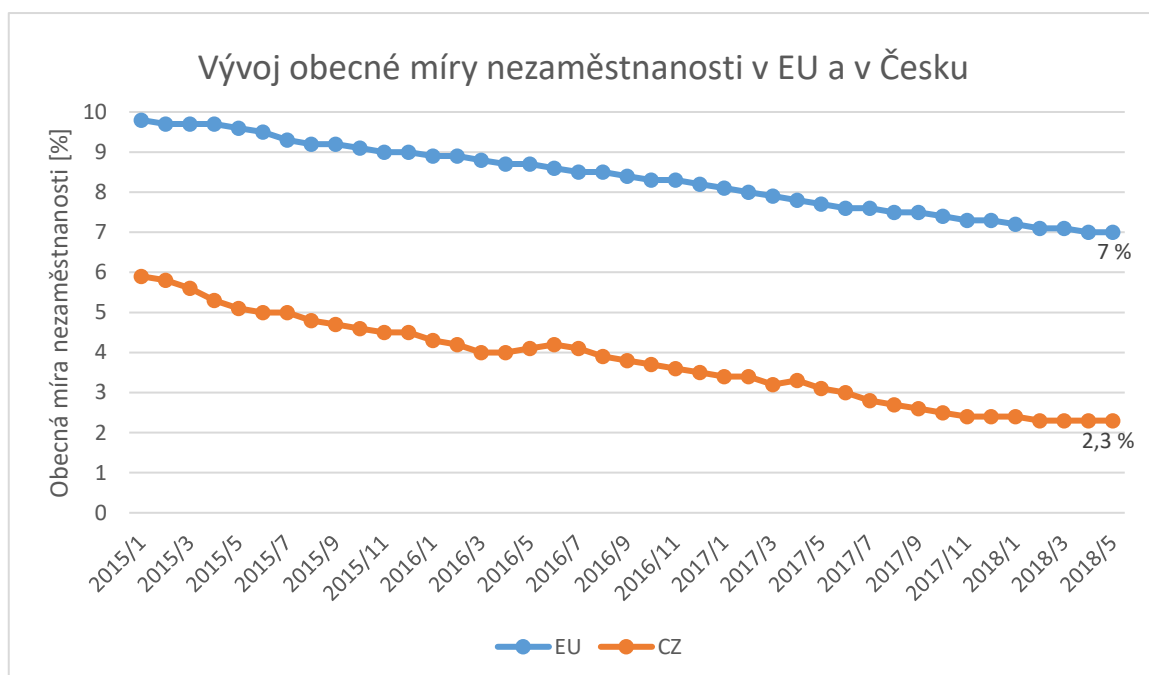
Prodeco se momentálně potýká se stárnutím zaměstnanců. (Obrázek 8) Přispívá tomu několik faktorů. V České republice je nyní rekordně nízká míra nezaměstnanosti pohybující se 2 a 3 %. (Obrázek 9) Zároveň rychlým tempem roste počet nabízených pracovních míst, což značně ztěžuje podnikům nábor nových a kvalifikovaných pracovníků. Zaměstnanec se dostává do silné vyjednávací pozice a firmy musí vynaložit mnohem více financí na získání a udržení schopného pracovníka.

Věková struktura zaměstnanců Prodeco, a.s. k 31.12.2017



Obrázek 8 - Věková struktura zaměstnanců (zpracováno dle (20))

Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v EU a v Česku

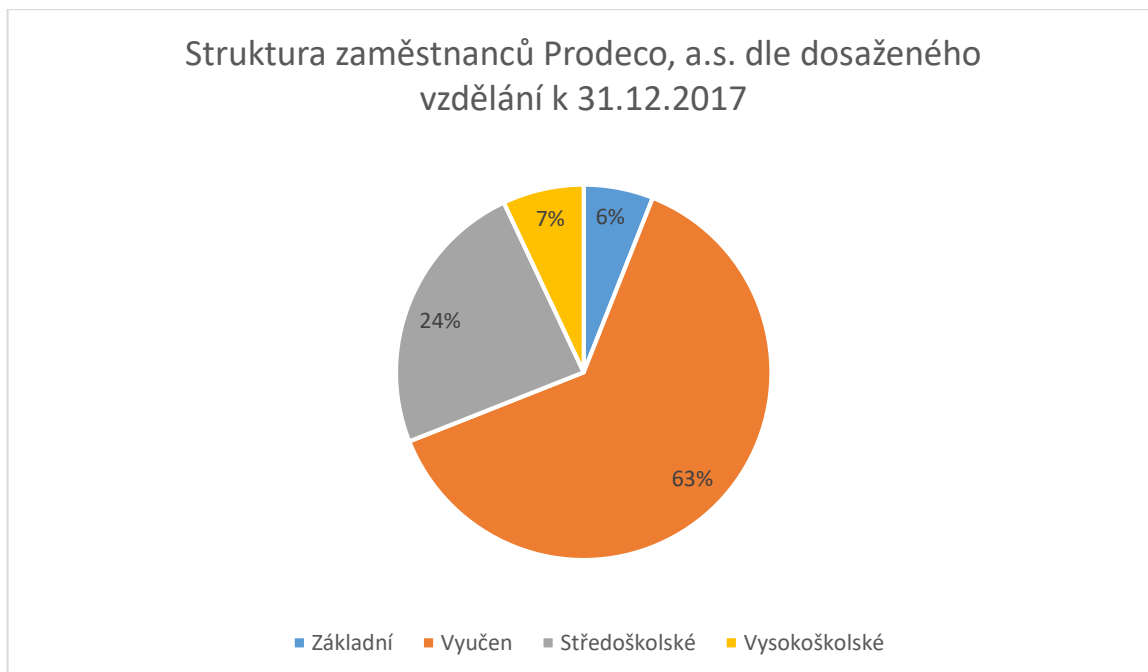


Obrázek 9 - Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (zpracováno dle (30))

Těžkou situaci strojírenských podniků prohlubuje i nezáměr studentů o technické obory, který se začal projevovat už před několika lety, a nutí tak podnik bojovat o nové absolventy. Prodeco tedy vyvíjí snahu zúčastňovat se různých akcí (jmenovitě např. veletrh Technodays) (31), kde se snaží jako zaměstnavatel přilákat čerstvé absolventy škol technických zaměření a nabídnout jim zajímavou pracovní pozici. Zároveň formou odborné praxe podnik spolupracuje s odbornými školami a učilišti v regionu. V průběhu praxe jsou vytipováni studenti, se kterými je po skončení jejich studia uzavřen pracovní poměr. (20)



V těchto aktivitách chce podnik nadále pokračovat a zároveň investovat více zdrojů, aby zlepšil marketingový obraz společnosti. (19)



Obrázek 10 - Vzdělání zaměstnanců (zpracováno dle (20))

#### 4.2.1.4 Technologické faktory

Jako první se na technologické faktory podívám z širšího hlediska těžby uhlí a energetiky jako celku. Kvůli mnoha ekologickým faktorům se snaží lidé přecházet z fosilních paliv na paliva obnovitelná – méně nezatěžující životní prostředí. Tudíž je snaha vyvinout technologie, které budou ekologické ale zároveň výkonnostně srovnatelné či lepší a zároveň dostupnější než technologie neekologické. V momentě, kdy takové technologie budou dostupné a lidé stále budou mít potřebu být šetrnější k životnímu prostředí, nastane velký útlum těžby fosilních paliv, pokud tedy ještě vůbec bude dostatek fosilních paliv k dispozici. Stejně tak s těžbou fosilních paliv může zaniknout spousta podniků, zaměřujících se právě na dodávání těžebních strojů, kotlů na uhlí atd., respektive veškerých podniků podporujících těžební průmysl, pokud takové podniky nezmění svůj směr a nezačnou podporovat nové ekologické technologie. Ku příkladu podnik vyrábějící těžkou důlní techniku do uhelných dolů by začal produkovat turbíny do větrných elektráren.

Z hlediska aktuální problematiky technologie v rámci strojírenství je na tom podnik relativně dobře, s přihlédnutím k jeho velikosti, tržbám a velikosti trhu, na kterém působí.

Starší konvenční soustruhy se pomalu nahrazují nejmodernějšími CNC stroji (v r. 2017 bylo do obráběcích strojů, svářecích zdrojů a ostatních výrobních zařízení investováno 19,4 mil. Kč) (20). Velkou předností jsou právě moderní CNC stroje, soustruhy a frézky, schopné opracovávat obrobky velkých rozměrů. Velký počet certifikací také dokazuje snahu podniku držet krok s vývojem technologie a kvalitou výroby. Jmenovitě jde například o certifikace ČSN EN ISO 9001:2009, postupně integrující se normu ČSN EN ISO 9001:2016 (20) nebo ČSN OHSAS 18001:2008. (32)

Při projektování podnik současně technologické hranice sám posouvá. Má řadu vlastních patentů v oblasti těžkého strojírenství a stále se snaží při vývoji a modernizaci zařízení najít nová unikátní řešení, která jsou často šitá na míru zákazníkům – např. vývoj „ostnatoválcového“ drtiče uhlí, který byl v r. 2017 včleněn do linky produkce Úpravny uhlí Ledvice (20).

## 4.3 SWOT analýza

V rámci podniku Prodeco byla již SWOT analýza provedena a uvedena v marketingovém plánu pro rok 2017 (Tabulka 2). Nicméně si dovoluji ji poupravit, aby lépe splňovala formu SWOT analýzy a zároveň odrážela můj pohled na postavení podniku (Tabulka 3).

Tabulka 2 - Původní SWOT analýza (převzato z (19))

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Know-how společnosti</li> <li>- Výrobní zázemí</li> <li>- Člen Skupiny SD, Koncernu ČEZ</li> <li>- Dobré jméno a historie Společnosti</li> <li>- Zkušenosti zaměstnanců</li> <li>- Výborná znalost těžební technologie</li> <li>- Umístění Společnosti v místě realizace služeb</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cena výrobků a služeb</li> <li>- Organizace práce</li> <li>- Přetížené kapacity</li> <li>- Vysoké režijní náklady</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablování se na trhu ve Skupině ČEZ</li> <li>- Získávání znalostí ke strojům KU 300 a KU 800</li> <li>- Zakázková naplněnost</li> <li>- Získávání zkušeností pro nové zaměstnance při realizaci významných investičních zakázek pro SD</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Závislost na mateřské společnosti</li> <li>- Nerovnoměrné vytížení a přetížení kapacit</li> <li>- Nedostatek kvalifikovaných sil</li> </ul>

Tabulka 3 - Předělaná SWOT analýza (zpracováno dle (19))

Interní původ	<p><b>Silné stránky (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how společnosti</li> <li>• Člen Skupiny SD, koncernu ČEZ</li> <li>• Dlouhá tradice podniku</li> <li>• Geografické umístění podniku v blízkosti realizace služeb</li> <li>• Výrobní zázemí</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceny výrobků a služeb</li> <li>• Přetížené kapacity a nedostatek pracovních sil</li> <li>• Závislost na mateřské společnosti</li> </ul>
Externí původ	<p><b>Příležitosti (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umístění se na trhu mimo skupinu ČEZ</li> <li>• Podílení se na vývoji ekologičtějšího způsobu těžby</li> </ul>	<p><b>Hrozby (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snaha jiných podniků získat zakázky v rámci SD</li> <li>• Útlum využívání fosilních paliv</li> <li>• Regulace těžby státem</li> </ul>

## 4.4 Stručná finanční analýza

Prodeco je se svou dlouholetou tradicí stabilní společností na trhu a není tedy divu, že se mu hospodářsky daří, ačkoliv oproti minulým rokům trochu ztrácí na výkonu. Náklady a výnosy jsou dány objemem zakázek, které zadávají zákazníci, především tedy Severočeské doly, a.s.

Tabulka 4 - Hospodaření společnosti (tvorba zisku) (zpracováno dle (20) a (33))

Hospodaření spol.	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
Náklady [tis. Kč]	1 598 023	1 352 477	1 379 668	1 374 469
Výnosy [tis. Kč]	1 641 410	1 393 209	1 411 387	1 418 730
Zisk čistý [tis. Kč]	43 387	40 732	31 719	44 261

V roce 2016 dosáhla spol. zdaněného zisku 31 719 tis. Kč, a tak nesplnila schválený rozpočet o 4 028 tis. Kč. Zároveň zaznamenala společnost nenaplnění vlastních výkonů oproti danému rozpočtu, a to především vlivem nízkého počtu zaměstnanců. Předpokládaný zisk po zdanění pro rok 2017 byl ve výši 37 697 tis. Kč. (33) Reálně ovšem zisk činil přes 44 mil.

Kč. Na ziskovost mělo vliv zejména ukončení významných zakázek (Rekonstrukce, modernizace a oprava rýpadel KU 300, GO a Modernizace ZP 6600.12 pro společnost Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.) (20)

Tabulka 5 - Ekonomické ukazatele společnosti (zpracováno dle (20) a (33))

<b>Poměrové ukazatele</b>	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017
Rentabilita vlastního kapitálu [%]	9,39	8,71	6,87	9,50
Obrat aktiv [n]	1,92	1,75	1,38	1,10
Celková likvidita [%]	174,86	175,97	126,57	130,30

Rentabilita klesá vlivem menšího zisku, který je opět ovlivněn především počtem zakázek od zákazníků. Úroveň celkové (běžné) likvidity, ačkoliv v roce 2016 klesla, je stále snesitelná (doporučená hodnota je alespoň 150%) (14). Nicméně při dalším strmém poklesu je zapotřebí prozkoumat možné činitele tohoto poklesu a snažit se likviditu opět zvednout. V roce 2017 likvidita již roste, což je dobrým znamením pro finanční zdraví podniku.

## 4.5 Vyhodnocení analýz

Díky výhradnímu postavení v rámci skupiny SD má Prodeco zajištěnou stabilní pozici na trhu uvnitř skupiny ČEZ, a to po dobu působení skupiny SD. Což je nespornou výhodou, ale i možnou překážkou podniku. Pokud by totiž došlo k náhlým změnám v rámci SD, může to mít katastrofální následek na spol. Prodeco. Z analýz vyplývá, že je zisk podniku v obrovské míře závislý na vůli SD investovat do těžebních zařízení a v momentě výpadku zakázek od mateřské společnosti by podnik musel bojovat o jiné zakázky uvnitř skupiny ČEZ nebo na jiných trzích mimo skupinu. V budoucnu může jakákoliv krize uvnitř koncernu ČEZ ovlivnit hospodaření podniku. Ovšem zatím je koncern ČEZ ve stabilní situaci, prosperuje, stejně tak jako jeho části a nic nenaznačuje tomu, že by v dohledné době měl mít nějaké problémy. Tudiž přesměrování podniku na jiné zákazníky v tuto chvíli nemá příliš velký smysl.

Nicméně v horizontu 10 až 15 let by se o tomto vývoji mělo začít přemýšlet a pomalu připravovat kroky pro přesun na trhy mimo skupinu, a to především do zahraničí, kde je velká perspektiva těžby. Hnědého uhlí není v Podkrušnohoří, potažmo v ČR neomezené množství. Prognózy po prolomení těžebních limitů hovoří o tom, že zásoby na Dole Bílina dojdou zhruba v roce 2045 až 2050, kdy bude záležet především na odbytu uhlí. (34)

V ostatních hnědouhelných povrchových dolech v ČR ovšem tak optimistické výhledy nejsou, mimo jiné díky limitům těžby, které schválila vláda ČR. Sokolovská uhelná

předpovídá konec těžby v r. 2036 při velkém omezení odbytu, (35) Severní energetická na lomu ČSA bude nejspíš končit v roce 2024, (36) spol. Czech Coal, a.s. dokonce hlásí konec už v r. 2020. (35) Severočeský region tedy není z dlouhodobého hlediska výhodný.

Dá se očekávat, že v poslední dekádě, kdy bude ještě Lom Bílina v provozu, nebude mít spol. SD zájem investovat do nových strojů a zařízení, tudíž služby Prodeca už budou pouze ve formě oprav, servisu, náhradních dílů apod. Přesměrování společnosti tedy není naléhavé, ale je v budoucnu neodvratné. Pokud by to mělo být přesměrování celkové, tedy zaměření se na jiný segment strojírenství a změna výrobního portfolia, došlo by ke ztrátě jakékoliv výhody ve formě jisté tradice a zavedenosti podniku, know-how ve vývoji a v samotné výrobě. Podnik by musel investovat nemalé prostředky, aby upravil svou výrobu pro nový výrobní program, tudíž taková transformace se jeví velice riskantní.

Z mého pohledu se zdá být lepší přesměrování podniku z tuzemských trhů na ty zahraniční, se zachováním stávajícího zaměření (výrobního programu). Know-how a jisté renomé podniku zůstane, zároveň se podnik odkloní od doznívající těžby uhlí v České Republice a dostane se na trhy zemí, kde je uhelných zásob dostatek, nebo kde není jejich těžba takovým způsobem regulována státem. Výzvou samozřejmě bude začlenění podniku mezi již zavedené zahraniční firmy, doprava výrobků a následný servis v zahraničí, kde odpadá výhoda geografické blízkosti s finálním odběratelem.

## 5 Návrh změn

Pokud jde o zahraniční trhy, velice perspektivní se zdá býti USA a Rusko. Obě země mají pod zemí ohromné zásoby hnědého uhlí (USA 21 % světových zásob, Rusko 14 %) (37). Spojené státy jsou navíc svou politikou těžbě dosti otevřené, nejen díky nynějšímu prezidentovi Donaldu Trumpovi, který během své prezidentské kampaně vyjadřoval touhy o vzkříšení uhelného průmyslu v zemi. (38)

Ovšem ze strategického hlediska se Prodeco snaží udržet a případně získat další zákazníky na starém kontinentu, nejlépe ze států EU (20). Trvalý přesun na tyto trhy je zcela racionální z důvodů mnoha výhod. Nespornou výhodou trhů členských států EU je jejich dobrá dostupnost uvnitř unie, platí tu mnoho obchodních dohod, EU se snaží mezistátní obchod podporovat – vždyť samotná instituce EU vznikla (nejen) na základě Evropského společenství uhlí a oceli, které zajišťovalo mezinárodní obchod strategických surovin. V rámci EU fungují zákony a služby na podporu podnikání na tzv. jednotném vnitřním trhu EU. Volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu. (39) Vstup na takový trh je tedy daleko jednodušší než např. na trh zámořský.

Prodeco v minulosti do zahraničí vyváželo stroje, většina z nich putovala do zemí bývalého Sovětského svazu v rámci dohod RVHP (Rusko, Ukrajina, Kazachstán). Ovšem několik strojů bylo instalováno v zemích, které se později staly součástí EU – jmenovitě například zakladače ZP 6700.27 a ZP 6700.28, které byly roku 1987 dodány řecké společnosti PPC nebo rypadlo RK 400.5, které bylo v roce 1983 uvedeno do provozu v polském Javořně (15). V roce 1995 byly dodány náhradní díly pro dvě makedonské lokality Bitola a Oslomej, kde jsou instalovány zakladače od spol. Prodeco. (40) Makedonie je už několik let kandidátem pro přijetí do EU a Ukrajina spolupracuje s EU v rámci mezinárodních obchodních dohod, tudíž i v těchto zemích vidím budoucí potenciál pro trvalé uchycení.

Dosavadní „porevoluční“ dodávky strojů do zahraničí probíhaly na základě přímých poptávek zákazníků nebo na základě vypsání tenderů. Pokud se má Prodeco dostat do povědomí zahraničních zákazníků, mělo by v budoucnu vynaložit větší úsilí o získání výběrových řízení, které jsou v rámci EU vypisovány a jejichž seznamy jsou volně dostupné, např. v databázi TED (Tenders electronic daily)<sup>3</sup>, neboť základě tenderů se dají vybudovat

---

<sup>3</sup> Dostupné online na <https://ted.europa.eu>

dobré obchodní vztahy. Účasti ve výběrových řízeních by samozřejmě měla předcházet analýza trhu dané země, především z hlediska specifik a možných hrozeb na trhu daného teritoria.

Když už těžební společnosti budou mít stroje od spol. Prodeco, budou mít také zájem o servis těchto strojů, a to záruční i pozáruční, náhradní díly a případně také o jisté vylepšení a úpravy šité přímo na míru, což může znamenat dlouhodobou spolupráci se zákazníkem, zajištění nových zakázek a také budování dobrého jména podniku v oblasti působení.

Pokud se v nějakém teritoriu (zemi) objeví více zájemců o služby podniku a vedení podniku by přemýšlelo o přesunu na takový trh, je třeba se začít zajímat o tento trh jako celek a provést jeho komplexní analýzy, tedy rozbor konkurence, analýzu právních aspektů trvalého působení v dané zemi, finanční dopady rozhodnutí atd.

Veškeré kroky k přesunu na zahraniční trh jsou ovšem podmíněny vůlí hlavní hybné síly podniku, jíž jsou akcionáři. Tento velký krok, jakým jistě odsun podniku na zahraniční trh je, musí odsouhlasit valná hromada akciové společnosti. Ještě před takovým návrhem je tedy klíčové zajistit dostatečné množství informací, které přesvědčí stakeholdery o výhodách takového řešení.

## 6 Závěr

Snahou této bakalářské práce bylo shrnout teoretické poznatky v oblasti marketingu, marketingové situační analýzy a tvorby marketingové strategie a následně tyto poznatky aplikovat při rozboru společnosti Prodeco, a.s. a doporučit směr, jakým by se podnik dále měl ubírat.

V první části jsou vysvětleny na základě odborné literatury pojmy jako marketing, trh a strategie. Jsou upřesněny úkoly marketingu v podniku, nástroje marketingové analýzy, ať už vnějších nebo vnitřních faktorů (analýza SWOT, PEST) a v neposlední řadě i nástroje měření marketingové produktivity (finanční analýza).

Druhá polovina práce se již věnuje společnosti Prodeco, a.s. Po charakteristice, představení výrobního programu a strategie společnosti přichází analýza faktorů ovlivňujících tento podnik – jak analýza konkurence podniku, tak výzkum vnějších a vnitřních vlivů společně s krátkou finanční analýzou. Analýzy odhalují silné stránky i slabiny podniku, a především hrozbu ve formě uzavření lomů hnědého uhlí v Podkrušnohoří, potažmo v celém Česku. Výsledky těchto analýz jsou následně shrnuty, zhodnoceny a v návrhové části je doporučeno budoucí směřování podniku, které by mělo podnik udržet při životě z dlouhodobého hlediska.



## 7 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Životní cyklus strategického řízení (převzato z (10)) .....	18
Obrázek 2 - Faktory ovlivňující marketingovou strategii (převzato z (1)) .....	19
Obrázek 3 - Schématická šablona SWOT matice (zpracováno dle (3)) .....	21
Obrázek 4 - Porterova analýza (zpracováno dle (13)) .....	22
Obrázek 5 - Logo společnosti Prodeco (převzato z (16)) .....	25
Obrázek 6 - Logo společnosti SD (převzato z (17)) .....	26
Obrázek 7 - Logo společnosti SU (převzato z (18)) .....	27
Obrázek 8 - Věková struktura zaměstnanců (zpracováno dle (20)) .....	32
Obrázek 9 - Vývoj obecné míry nezaměstnanosti (zpracováno dle (30)) .....	32
Obrázek 10 - Vzdělání zaměstnanců (zpracováno dle (20)) .....	33

## 8 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hlavní skupiny tržních vztahů .....	15
Tabulka 2 - Původní SWOT analýza (převzato z (19)) .....	34
Tabulka 3 - Předělaná SWOT analýza (zpracováno dle (19)) .....	35
Tabulka 4 - Hospodaření společnosti (tvorba zisku) (zpracováno dle (20) a (33)) .....	35
Tabulka 5 - Ekonomické ukazatele společnosti (zpracováno dle (20) a (33)) .....	36

## 9 Seznam použitých zdrojů

1. **Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane.** *Marketing management.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
2. **Klimeš, Lumír.** *Slovník cizích slov.* Praha : Státní pedagogické nakladatelství, n. p., 1998. ISBN 80-7235-023-4.
3. **Zahradník, Jaroslav.** *Management podniku.* Praha : ČVUT, 2007. ISBN 978-80-01-02724-0.
4. **Kotler, Philip, Pförtsch, Waldemar A. a Michi, Ines.** *B2B brand management.* New York : Springer, 2006. ISBN 3540253602.
5. **McCarthy, Jerome E. a Perreault, William D.** *Základy marketingu.* Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
6. **Young, Felina C. a Pagoso, Cristobal M.** *Principles of Marketing.* Manila : Rex Book Store, 2008. ISBN 978-971-23-5063-4.
7. **Kotler, Philip, a další.** *Moderní marketing.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. **Žáček, Vladimír.** *Průmyslový marketing.* Praha : Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6.
9. —. *Průmyslový marketing 4. [Přednáška].* Praha : Fakulta strojní ČVUT - Karlovo náměstí, 25. Říjen 2017.
10. **Sedláčková, Helena.** *Strategická analýza.* Praha : C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
11. **Hadraba, Jaroslav.** *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů.* Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.
12. **Blažková, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
13. **Porter, Michael E.** *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York : The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
14. **Freiberg, František.** *Financování podniku.* Praha : ČVUT, 2007. 978-80-01-03636-5.
15. **Vrba, Tomáš.** PRODECO: sedm dekad na přední pozici v důlní technologii. *Hornické listy.* speciální příloha, duben 2015.
16. **Prodeco, a.s.** Historie společnosti. *Prodeco.* [Online] [Citace: 5. 10 2017.] <http://www.prodeco.cz/cz/prvni-stranka/historie-spolecnosti>.

17. **Severočeské doly, a.s.** Základní informace o společnosti. [Online] [Citace: 29. 10 2017.] <http://www.sdas.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/zakladni-informace-o-spolecnosti.aspx>.
18. **Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.** Stručný profil. *Sokolovská uhelná*. [Online] [Citace: 29. 10 2017.] <https://www.suas.cz/index.php/spolecnost>.
19. **Smíšovský, Martin.** *Marketingový plán společnosti Prodeco, a.s.* Bílina : Prodeco, a.s., 24. 11 2016. zpracován na základě Zápisu č. 2/2016 z porady vedení společnosti PRODECO, a.s..
20. **Prodeco, a.s.** Výroční zpráva 2017. Bílina : Prodeco, a.s., 2018.
21. **Slovácké strojírný, a.s.** Výroční zpráva 2016. Uherský Brod : Slovácké strojírný, a.s., 2017.
22. —. Představení společnosti. [Online] [Citace: 20. 11 2017.] <http://www.sub.cz/spolecnost.aspx>.
23. **Klement, a.s.** Oblasti působení. [Online] [Citace: 20. 11 2017.] <https://www.klementas.cz/o-nas>.
24. **TIS - CR, s.r.o.** Projekční, výrobní, montážní a inženýrská činnost. [Online] [Citace: 20. 11 2017.] <http://www.tis-cr.eu/index.php>.
25. **Strojírny Cheb, a.s.** Výroba svařovaných ocelových konstrukcí, strojů a technologických celků. *Strojírny Cheb, a.s.* [Online] [Citace: 20. 11 2017.] <http://www.strojcheb.cz/index.php>.
26. **UNEX, a.s.** Profil společnosti. [Online] [Citace: 20. 11 2017.] <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>.
27. **NOEN, a.s.** Společnost NOEN, a.s. [Online] [Citace: 20. 11 2017.] <http://www.noen.cz/cs/spolecnost-noen-a-s/>.
28. **Vláda ČR.** Usnesení vlády České republiky. *Usnesení k řešení dalšího postupu územně ekologických limitů těžby hnědého uhlí v severních Čechách*. 19. 10 2015. 827.
29. **ČTK.** Těžaři začínají odvádět státu vyšší poplatky za povrchovou těžbu. *Deník.cz*. [Online] 1. 1 2017. [Citace: 11. 25 2017.] <https://www.denik.cz/ekonomika/tezari-zacinaji-odvadet-statu-vyssi-poplatky-za-povrchovou-tezbu-20170101.html>.
30. **Eurostat.** Unemployment by sex and age - monthly average. *Eurostat*. [Online] 12. 7 2018. [Citace: 14. 7 2018.] [http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE\\_RT\\_M](http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/UNE_RT_M).
31. **Technodays.** O veletrhu. [Online] [Citace: 16. 12 2017.] <http://www.technodays.cz/>.

32. **Prodeco, a.s.** Integrovaný systém řízení. *Prodeco*. [Online] [Citace: 10. 12 2017.] <http://www.prodeco.cz/cz/prvni-stranka/integrovaný-system-řízení>.
33. —. Výroční zpráva 2016. Bílina : Prodeco, a.s., 2017.
34. **Horák, Jan.** Severočeské doly si sáhnou na uhlí za limity, těžít se bude 500 metrů od obce. *Lidovky.cz*. [Online] 12. 1 2017. [Citace: 17. 12 2017.] [https://byznys.lidovky.cz/severoceske-doly-chteji-za-limity-dr3-/energetika.aspx?c=A170111\\_122823\\_In\\_domov\\_jho](https://byznys.lidovky.cz/severoceske-doly-chteji-za-limity-dr3-/energetika.aspx?c=A170111_122823_In_domov_jho).
35. **ČT24.** Uhlí začíná docházet, bez ohledu na limity. *ČT24*. [Online] 11. 10 2010. [Citace: 15. 12 2017.] <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1311405-uhli-zacina-dochazet-bez-ohledu-na-limity>.
36. **ČTK.** Těžba hnědého uhlí na odbyt loni v ČR klesla o 1,6 procenta. *České noviny*. [Online] 8. 5 2017. [Citace: 17. 12 2017.] <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/tezba-hnedeho-uhli-na-odbyt-loni-v-cr-klesla-o-1-6-procenta/1482601>.
37. **U.S. Energy Information Administration.** How much coal is left. [Online] 18. 5 2017. [Citace: 10. 12 2017.] [https://www.eia.gov/energyexplained/index.cfm?page=coal\\_reserves](https://www.eia.gov/energyexplained/index.cfm?page=coal_reserves).
38. **DiChristopher, Tom.** Trump pledged to revive the coal industry, but little has changed one year into his first term. *CNBC*. [Online] 22. 1 2018. [Citace: 2018. 7 29.] <https://www.cnbc.com/2018/01/22/trump-pledged-to-revive-coal-industry-little-has-changed-in-a-year.html>.
39. **Business Info.** Export v kostce - Vnitřní trh EU - praktické informace a užitečné kontakty. *Business Info*. [Online] 1. 1 2015. [Citace: 8. 4 2015.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/export-v-kostce-zapojeni-aktivity-eu-1131.html>.
40. **Prodeco, a.s.** Historické reference od roku 2008. *Prodeco*. [Online] [Citace: 13. 7 2018.] <http://www.prodeco.cz/cz/reference/reference-do-2008>.