

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA STROJNÍ  
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza postavení společnosti PHATEC s.r.o. na trhu

Analysis of the position of PHATEC s.r.o. on the market

AUTOR: Stanislav Kundera

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Štěpánka Frýbová Uličná, Ph.D.

PRAHA 2021

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kundera** Jméno: **Stanislav** Osobní číslo: **473713**  
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:

**Analýza postavení společnosti PHATEC s.r.o. na trhu**

Název bakalářské práce anglicky:

**Analysis of the position of PHATEC s.r.o. on the market**

Pokyny pro vypracování:

1. Koncept a podstata strategického marketingu
2. Strategické marketingové analýzy
3. Aplikace vybraných strategických analýz a návrh strategie

Seznam doporučené literatury:

Literatura

ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-800-1044-926.  
KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. [14. vyd.]. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS**

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

Datum zadání bakalářské práce: **03.08.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10.08.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2022**

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.  
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.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne .....

.....

Podpis

## Anotace

Bakalářská práce řeší problematiku marketingové analýzy podniku. Popisuje jeho vnitřní a vnější prostředí. Cílem je vyhodnotit tyto informace a učinit návrhy, které povedou k lepšímu marketingu v podniku Phatec s.r.o.

## Klíčová slova

Marketing, analýza podniku, situační analýza, marketingové prostředí, Porterův model 5 sil, PESTE analýza, SWOT analýza

## Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval Ing. Štěpánce Uličné za rady a pomoc při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině za velikou podporu. A v neposlední řadě dlužím své díky i mým skvělým přátelům a přítelkyni.

## Annotation

The bachelor thesis deals with the issue of marketing analysis. It describes the internal and external environment of company. The goal of this thesis is to evaluate found information and make suggestions that will lead to the improvement of marketing in Phatec s.r.o.

## Keywords

Marketing, business analysis, situation analysis, marketing environment, Porter's 5 forces model, PESTE analysis, SWOT analysis

# Obsah

Úvod .....	8
1 Teoretická část .....	9
1.1 Podstata marketingu .....	9
1.1.1 Strategický marketing .....	9
1.2 Marketingový koncept.....	9
1.2.1 Potřeby, přání, poptávka .....	10
1.2.2 Nabídka, produkty, služby.....	11
1.2.3 Hodnota a kvalita, uspokojení potřeb a přání zákazníka .....	11
1.2.4 Směna.....	12
1.2.5 Trh .....	13
1.2.6 Základní členění tržních vztahů.....	14
1.2.7 Marketingový proces, segmentace, targeting a positioning.....	15
1.3 Techniky a metody marketingové analýzy.....	16
1.4 Analýza makro prostředí.....	17
1.4.1 PESTE analýza.....	17
1.5 Analýza mikroprostředí.....	17
1.5.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	18
1.6 SWOT analýza.....	20
1.6.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a ohrožení).....	20
1.6.2 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek).....	21
1.6.3 Strategie SWOT analýzy .....	22
2 Praktická část .....	23
2.1 Popis společnosti.....	23
2.1.1 Vznik.....	23
2.1.2 Důvody vzniku společnosti.....	23
2.2 Firemní hodnoty.....	23
2.2.1 Orientace na zákazníka .....	23
2.2.2 Péče o zaměstnance.....	24
2.2.3 Zapojení zaměstnanců .....	24
2.2.4 Přístup managementu.....	24
2.3 Produktové portfólium.....	24
2.3.1 Stroje pro navíjení a formátování .....	24
2.3.2 Stroje výrobních linek.....	25
2.4 Aplikace PESTE analýzy .....	26
2.4.1 Politické faktory .....	26

2.4.2	Ekonomické faktory.....	27
2.4.3	Sociální faktory.....	29
2.4.4	Technologické faktory.....	29
2.4.5	Ekologické faktory.....	30
2.5	Analýza vnitřního prostředí.....	31
2.5.1	Struktura zákazníků.....	31
2.5.2	Informační systém.....	31
2.5.3	Management firmy.....	31
2.5.4	Hodnocení zákazníky.....	32
2.6	Porterova analýza 5 konkurečních sil.....	32
2.6.1	Analýza stávajících konkurentů.....	33
2.6.2	Analýza potenciálních konkurentů.....	34
2.6.3	Struktura dodavatelů.....	34
2.6.4	Analýza smluvní síly dodavatelů.....	35
2.6.5	Analýza smluvní síly kupujících/odběratelů.....	35
2.6.6	Analýza substitučních výrobků.....	36
2.7	SWOT analýza.....	37
2.8	Návrh řešení.....	37
3	Závěr.....	39
4	Citace.....	40
5	Obrázky.....	41
6	Tabulky.....	41

# Úvod

Hranice mezi úspěšným podnikem a podnikem, který nedokáže oponovat svojí konkurenci, může být velmi tenká. Většinou tuto hranici právě tvoří dobrý marketing. Všechny velmi úspěšné nadnárodní společnosti mají jedno společné, a to že disponují kvalitním vedením a kvalitním marketingem. Když se řekne marketing, většině lidí se vybaví reklama v televizi či chytlavé slovní říčky napsané na billboardech. Avšak toto je až ten poslední a v mnohých případech i nejméně důležitý krok marketingu. Marketing je proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka. Můžeme tedy říct, že téměř jakékoliv rozhodnutí, které podnik udělá, se dá považovat za marketing, jelikož tato rozhodnutí mají vliv na uspokojení potřeb zákazníka.

Moje bakalářská práce se bude zaměřovat na firmu Phatec s.r.o. Jedná se o firmu se sídlem v Litomyšli, která se zaměřuje na konstrukci jednoúčelových strojů pro zpracování technických textilií. Tudiž se jedná o B2B (business to business) trh, který je sice mnohem méně výrazný než klasický B2C (business to customer), avšak pohybuje se v něm mnohem větší suma peněz.

Cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu strategického marketingového řízení, analýza konkurence a charakteristika daného trhu. Na základě těchto analýz navrhnu opatření ke zlepšení marketingového řízení a v závěru zhodnotím přínos práce.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Podstata marketingu

Podstatu marketingu vystihuje celá řada definic. Většina se však ale shoduje v tom, že se jedná o proces, jehož podstata vychází ze snahy nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podniku. [1]

Orientace na zákazníka a jeho potřeby, přání a představy je tedy velmi důležitá. Měla by být základním faktorem při jakémkoliv marketingové úvaze či marketingovém rozhodnutí. [1,2]

Většina lidí si v dnešní době pod pojmem marketing představí prodej a reklamu. A přestože jsou tyto dvě charakteristiky marketingu rozhodně jeho součástí, tak představují pouhou špičku marketingového ledovce. Důvod, proč v dnešní době tyto dvě charakteristiky definují marketing pro mnoho lidí, je ten, že právě s těmito charakteristikami se lidé setkávají v běžném životě nejčastěji. To však neznamená, že reprezentují jeho reálnou podstatu. V dnešní době by měl být marketing chápán jako nástroj uspokojování potřeb zákazníka. [3,4]

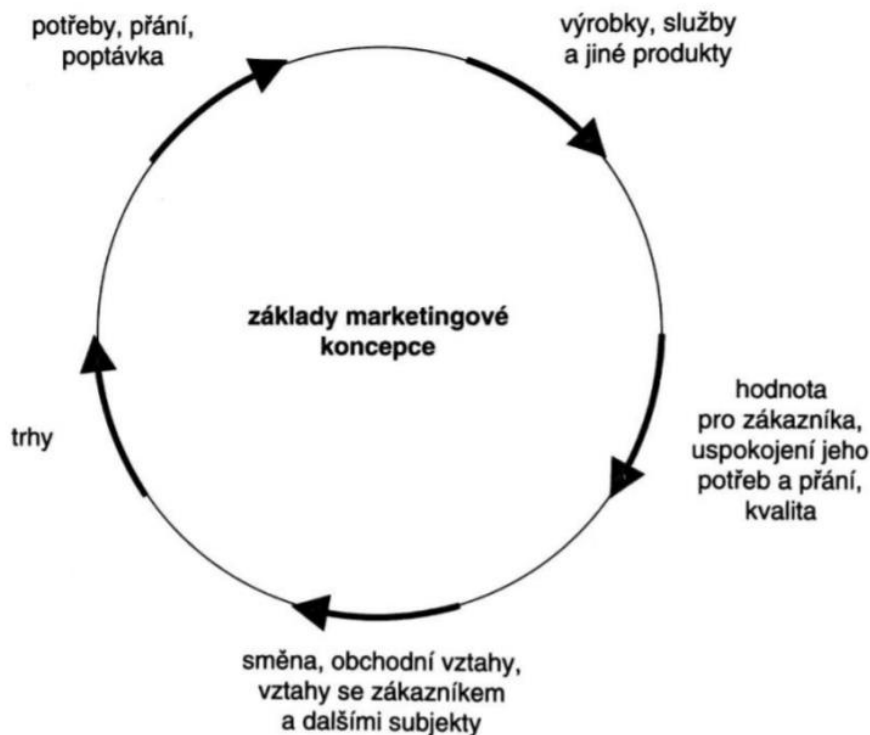
Marketing tedy není o tom donutit zákazníka si kupovat věci, které nechce. Je o pochopení zákazníka, jeho potřeb a přání. V ideálním případě by firma měla vytvořit takový produkt, který se prodá sám.

### 1.1.1 Strategický marketing

Strategický marketing je orientován dlouhodobě a spočívá ve volbě cílového trhu a strategických segmentů, na které by se měla firma zaměřit v zájmu dosažení svých vrcholových a dílčích cílů, a dále ve volbě vhodné kombinace nástrojů marketingového mixu a základních strategických operací a aktivit. [3,4]

## 1.2 Marketingový koncept

Abychom si mohli vysvětlit tento pojem, nejprve budeme muset objasnit základní marketingové pojmy: potřeby, přání a poptávka; nabídka, produkty a služby; hodnota, kvalita a uspokojení potřeb a přání zákazníka; směna, obchodní vztahy; trh. Obrázek č.1 nám ukazuje, že základní marketingové koncepty jsou spojeny a vzájemně na sebe navazují [4].



Obrázek 1: Základy marketingové koncepce (zdroj: Kotler & Armstrong, 2004)

### 1.2.1 Potřeby, přání, poptávka

Nezákladnějším konceptem marketingu je koncept lidských potřeb. Lidské potřeby se projevují jako pociťovaný stav nedostatku. Marketing je tedy založen na koncepci těchto potřeb: [1,4]

- sociální potřeby (např. sounáležitosti a citové potřeby),
- základní fyzické potřeby (např. jídlo, voda, bezpečí),
- individuální potřeby (např. potřeba vzdělání, sebevyjádření). [1]

Marketéři tyto potřeby nevynalezli. Tyto potřeby byly odjakživa součástí lidské osobnosti. Pokud tyto potřeby nejsou splněny, člověk má na výběr z dvou možností: [4]

- 1) snažit se najít způsob, jak ukojit potřebu.
- 2) snažit se potřebu snížit. [4]

Potřeby se stávají přáními, pokud jsou zaměřeny na specifický předmět, který tuto potřebu dokáže uspokojit. Přání jsou utvářené kulturou a individuální osobností. [3;4]

Obyvatel Asie bude pravděpodobně chtít jiný typ nábytku než obyvatel České republiky, i přestože oba potřebují nábytek k vybavení domácnosti.

Přání se pak stává poptávkou, pokud se jedná o konkrétní výroby či služby, za které je zákazník schopný zaplatit. Mnoho lidí by si přálo vůz značky Porsche, avšak jen málo z nich je schopno si ho doopravdy pořídit. Proto firmy nesmějí jen měřit, kolik lidí si jejich výrobek či službu přeje, ale i pro kolik lidí je jejich produkt finančně dostupný. Marketing současně může ovlivňovat poptávku tím způsobem, že pomocí přidané hodnoty (design, prestiž, funkce) učiní konkrétní produkt atraktivnějším. [1;3]

### 1.2.2 Nabídka, produkty, služby

V obecné rovině můžeme definovat nabídku jako část dodavatelských zdrojů určených k uspokojení poptávky prostřednictvím směny na trhu. [5]

Za produkt se považuje jakýkoliv statek, který je na trhu nabízen z důvodu uspokojení potřeb či přání. Produkty však nezahrnují pouze hmotné statky, výrobky, ale i služby. Například servisní služba, oprava automobilu nebo služba internetového připojení. A tak pojem „produkt“ získává větší význam, než mají jeho fyzikální vlastnosti zboží či charakteristické rysy služby, neboť se stává důležitou sama značka, ale především její reputace. [5]

Značka a její „jméno“ se buduje velmi dlouho a obtížně, avšak pokud si podnik dokáže tuto reputaci vybudovat, má poté nespornou marketingovou strategickou výhodu. Toto „jméno“ totiž prezentuje kvalitu, spolehlivost či prestiž. [5]

Například Mercedes znamená mnohem víc než jen pouhou značku automobilu, představuje značku, která má bohatou historii s tvořením kvalitních, prestižních automobilů.

Stejně je to se společností McDonald's, její jméno je známé po celém světě. Jméno společnosti je spjato s kvalitou, kterou představuje. Díky tomu, když navštívíte jejich pobočku na druhé straně zeměkoule, víte přesně co očekávat. [5]

Mnoho výrobců se dopouští chyby, že se více soustředí na výrobek samotný než na důvod, proč si tento výrobek lidé kupují. Trpí takzvanou provozní slepotou (anglicky marketing myopia). Vidí se spíše v roli prodejců určitých výrobků než v roli těch, kdo řeší nějaký problém či uspokojují nějakou potřebu nebo přání. [5]

Výrobek je pouhým nástrojem, který má uspokojit potřebu či přání zákazníka. Pokud se na trhu objeví výrobek, který potřebu či přání splňuje lépe nebo se dá pořídit za nižší cenu, pak zákazníci dají přednost novému výrobku. [5]

### 1.2.3 Hodnota a kvalita, uspokojení potřeb a přání zákazníka

Na trhu je zákazníkům nabízen široký sortiment produktů, které by mohly uspokojovat některou jejich potřebu. Takže hned ze začátku bychom si měli položit otázku: „Podle kterých kritérií se zákazníci rozhodují při výběru produktu?“ [1]

Nejvýznamnějším faktorem bude vnímaná hodnota, kterou jim produkt může přinést. Tedy součet hmatatelných i nehmataelných výhod a s nimi spojených nákladů. [1]

Musíme si však být vědomi toho, že zákazníci hodnotu daného produktu a náklady na jeho pořízení nehodnotí objektivně, ale jednají na základě jím vnímané utility, tj. hodnoty pro ně.

Hodnota je považována za jádro marketingové konceptu. Lze ji popsat jako kombinaci ceny, kvality a služeb (anglicky QSP-quality, service, price). Vnímaná hodnota produktu je subjektivní. Vyrůstá s kvalitou služeb a klesá s cenou. [3]

Kvalita má přímý vliv na hodnotu produktu a uspokojení potřeb zákazníka. Může být definována z pohledu zákazníka či podniku. Pro zákazníky kvalita znamená „absenci vad a nedostatků určitého produktu“. Z pohledu podniků jde spíše o stupeň uspokojení potřeb a přání zákazníka, proto podniky staví zákazníka do středu jejich pozornosti. [1,3]

S touto problematikou souvisí pojem TQM (anglicky total quality management) neboli **řízení absolutní hodnoty**. Primárním cílem TQM je maximalizovat uspokojení potřeb a přání zákazníka. Jde o postoj podniku, kdy všichni zaměstnanci podniku jsou začleněni do procesu neustále se zvyšující kvality výrobků, služeb i celého podnikání. [1]

Většina zákazníků na trhu vyhledává výrobky a služby absolutní kvality a už není ochotna tolerovat produkty s průměrnou kvalitou. Pokud podnik tedy chce ve svém oboru podnikat úspěšně a maximalizovat zisk, nemá v dnešní době jinou možnost než přijmout koncepci řízené kvality. Tyto programy na řízení kvality však musí být koncipovány tím způsobem, aby se daly jejich výsledky změřit v prodeji, v obratu či v zisku. Proto se v dnešní době zavádí pojem ROQ (anglicky return on quality) neboli **návratnost kvality**. [1,3]

**Uspokojení** odráží subjektivní hodnocení daného produktu jedincem v porovnání s jeho očekáváními. Nenaplní-li se toto očekávání, pak je jedinec nespokojen. Pokud chce být podnik úspěšný, musí se soustředit na uspokojení zákazníků. Tito zákazníci totiž jejich produkty opakovaně nakupují, a především tuto dobrou zkušenost sdílí dál. Proto si primární otázkou stává: „Do jaké míry se daří uspokojit zákazníka?“ [1,3]

Úspěšný podnik tedy zaručí špičkovou kvalitu, avšak pokusí se splnit více, aby předčil zákaznická očekávání. Pokud slíbí větší kvalitu či hodnotu, než dokáže zaručit, zákazníci budou zklamáni. Pokud nastaví ale pomyslnou laťku příliš nízko, může uspokojit ty zákazníky, co si produkt pořídí, avšak nepodaří se mu získat dostatečné množství zákazníků, kteří budou ochotni si tento produkt pořídít, jelikož budou mít zájem o produkt, který jim slibuje větší kvalitu. [1,3]

#### 1.2.4 Směna

Směna je proces výměny produktu mezi nakupujícím a prodávajícím. Neboli proces, kdy výrobek či služba mění svého majitele. Směna je proces, kde jedna strana požaduje produkt a druhá za něj něco nabídne. [1]

Směna může mít povahu:

- Transakce
  - peněžní (produkt za peníze),
  - barterové (výměna zboží za zboží).
- Transferu
  - určitý subjekt předá něco jinému subjektu, aniž by za to obdržel peníze či zboží.

Transakce je součástí širšího marketingové pojmu, kterým je vztahový marketing (anglicky relationship marketing). Cílem vztahového marketingu je navázat dlouhodobé vztahy se zákazníky a dalšími partnery, a vytvořit si tak stálou klientelu. Marketing lze tedy definovat jako umění zaměřené na získání a udržení si zákazníků, kteří vytvářejí zisk. [1]

Vztahový marketing je především zaměřen na budoucnost, jelikož jeho primárním cílem je dlouhodobě poskytovat zákazníkům hodnotu a užitek. Pokud je podnik schopný poskytovat hodnotu a užitek, projeví se to na dlouhodobé spokojenosti zákazníků. Pro udržení a vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky se využívá řada marketingových nástrojů. [1]

Podnik poskytuje zákazníkům hodnotu a uspokojení pomocí nástrojů:

1. Do směny produktu začlení nějakou peněžní výhodu (slevy na určité akce; bonusy v rámci věrnostních programů, které zvýhodňují pravidelné zákazníky atd.).
2. Poskytne další nemateriální výhody (např. podnik se snaží zlepšit jméno značky tím, že upevňuje vztahy se zákazníky pomocí sledování jejich potřeb a přání a tím se jim snaží jít vstříc, třeba v nabídce produktů). [1]
3. Upevňováním vztahů se zákazníky nabídkou konstrukčních či logistických řešení, která vedou ke zlepšení služeb zákazníkům. [1]

Marketing se čím dál více diferencuje od maximalizace zisku k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a dalšími subjekty. Respektive podniky usilují o začlenění do obchodní sítě. Obchodní síť nezahrnuje pouze zákazníky, ale všechny partnerské strany, které s ní přijdou do kontaktu (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, maloobchodníci, reklamní agentury apod.). [1]

Je třeba zdůraznit, že ke konkurenčnímu boji dochází hlavně na této úrovni obchodních sítí. Podnik, který vybudoval kvalitnější obchodní síť s dobrými partnery než jeho konkurence, bude tento konkurenční boj vyhrávat a zisk potom bude následovat. [1]

### 1.2.5 Trh

V minulosti se pojem „trh“ využíval pro místo, kde si prodávající a nakupující směňovali zboží. Marketing hledí na trh jako na soubor všech stávajících a potenciálních zákazníků produktu, a je považován tedy za místo, kde se střetává nabídka (prodávající) s poptávkou (nakupující). Trh lze vymezit z hlediska produktu, zákazníků, geografické polohy a časového období. [1]

V marketingovém kontextu se rozlišuje:

- Aktuální trh – soubor zákazníků, kteří již daný produkt nakupují.
- Potenciální trh – soubor zákazníků, kteří projeví či mohou projevit zájem o určitý produkt a zároveň je tento produkt finančně a fyzicky pro ně dostupný.
- Cílový trh – část trhu, na kterou se podnik rozhodl zaměřit. [1]

Velikost trhu pak závisí na počtu osob, které chtějí uspokojit svá přání a potřeby, ale zároveň disponují dostatečnými finančními prostředky, aby mohly vstoupit do směny. Zároveň tyto osoby musí být ochotné nabídnout svoje zdroje, aby získaly to, co si přejí. [1]

Velikost trhu závisí na počtu zákazníků, kteří jsou schopni reagovat na určitou nabídku a zároveň splňují tyto tři podmínky:

- Mají zájem o určitý produkt.
- Mají disponibilní peněžní prostředky.
- Mají možnost si produkt koupit. [1]

#### 1.2.6 Základní členění tržních vztahů

V této tabulce jsou znázorněny čtyři hlavní oblasti tržních vztahů. Označení, které tabulka zahrnuje, jsou B2C, B2B, C2C a C2B, vyházejí z angličtiny.

	<b>Cílovou skupinou jsou zákazníci</b>	<b>Cílovou skupinou jsou podniky</b>
<b>Iniciativa vychází od podniku</b>	<b>B2C</b> (Business to Customer)	<b>B2B</b> (Business to Business)
<b>Iniciativa vychází od zákazníka</b>	<b>C2C</b> (Customer to Customer)	<b>C2B</b> (Customer to Business)

Tabulka 1: 4 hlavní skupiny tržních vztahů (zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong)

#### **Spotřební trhy** (Business to Customer - B2C) – „prodej zákazníkům“.

Oblast spotřebních trhů, kde jednotlivci nakupují za účelem splnění svých potřeb či přání. Jelikož zachycuje chování zákazníků, které má vliv na hrubý národní produkt, tak je tento sektor velmi sledovaný. [1,4]

#### **Průmyslové trhy** (Business to Business - B2B) – obchod mezi podniky

Obchod B2B není tak rozšířen jako B2C, avšak jelikož jde o obchody, které cenově přesahují B2C sektor, tak objem peněz v tomto sektoru je několikanásobně vyšší. Firmy využívají B2B obchodní sítě, aukční stránky, burzy, online katalogy

produktů a další online zdroje k oslovení nových zákazníků, efektivnějšímu obchodování a k zajištění lepších cen. [4]

### **Zákaznické trhy** (Customer to Customer - C2C) – obchod mezi zákazníky

V současné době je velmi jednoduché, především díky internetu, aby zákazníci mohli nakupovat a vyměňovat si produkty i informace přímo mezi sebou. V dnešní době je velmi snadné vytvořit prostřednictvím internetu skupinu, stránku, online bazar, či platformu v jiné podobě, která poslouží zákazníkům jako prostředek pro prodej či výměnu svých produktů. Digitální doba neustále nastoluje nové trendy a tyto trendy neustále mění tyto platformy (viz aplikace na mobil, kde zákazníci mohou prodávat své vlastní věci). [1]

### **Zákazníky iniciované spotřební trhy** – (Customer to Business-C2B) – obchod iniciovaný zákazníky.

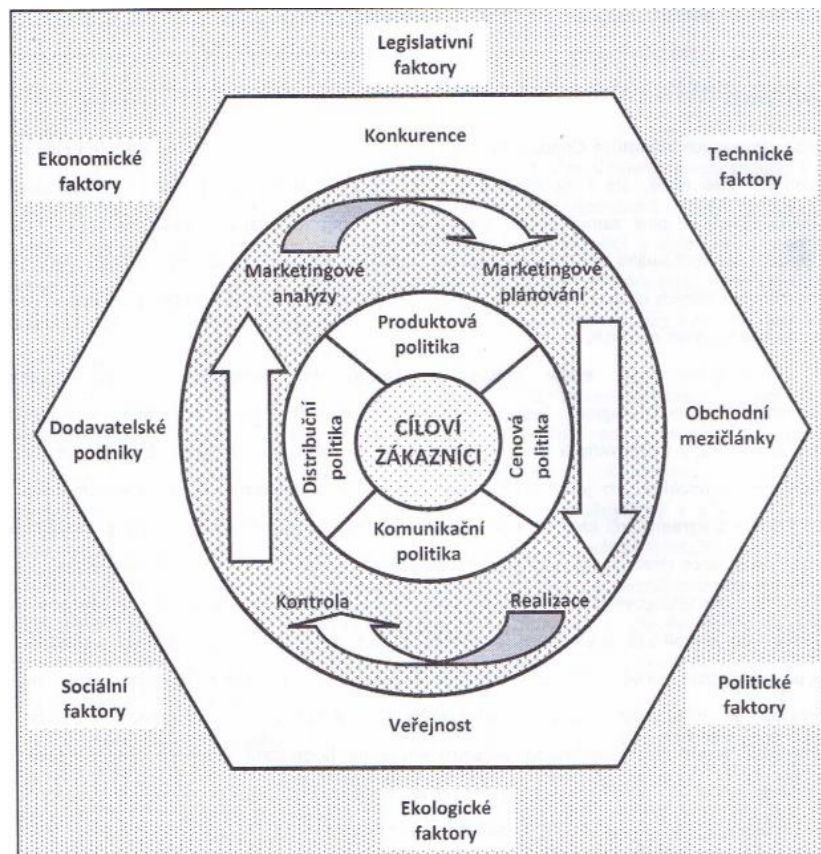
Zákazníci v současné době mohou snadněji komunikovat přímo s podniky. Ty využívají pro sběr informací feedback přímo od zákazníků. Většina využívá formu dotazů (např. „Jak jste byli spokojeni s nákupem?“). Zákazníci nemusí čekat na zaslání katalogu a přímo si najdou chtěný produkt, porovnají ceny s konkurencí a vyberou firmu, která jim poskytne nejlepší hodnotu. [1]

#### 1.2.7 Marketingový proces, segmentace, targeting a positioning

Společnosti nemají kapacitu na to, aby oslovily všechny potenciální zákazníky na všech trzích. Společnosti vyberou trh, který je pro ně přitažlivý a potenciálně výnosný, a tyto trhy dělí na segmenty, skupiny odběratelů s odlišnými potřebami a přáními, na než je mnohem jednodušší se zaměřit. Aby podnik mohl připravit ideální marketingový plán, potřebuje vědět, co činí každý segment jedinečným. [4]

Marketingový plán je v podstatě rozšíření strategického plánu, ve kterém už jsou zahrnuty cíle, vize a strategie pro další růst podniku. Na obr. 2 můžete vidět popsany marketingový proces včetně vnějších a vnitřních vlivů. Tyto vlivy působí na přípravu a realizaci marketingové strategie. [1]





Obrázek 2: Faktory ovlivňující podnikovou marketingovou strategii (zdroj: Žáček, 2010)

Cíloví zákazníci jsou umístěni uprostřed obrázku, jelikož je na ně soustředěna pozornost celého podniku. Cílem je vytvořit takový vztah se zákazníky, aby jim to přineslo uspokojení jejich přání a potřeb, ale zároveň aby to podniku přineslo zisk. Podnik se nejprve zaměří na výběr tržních segmentů, poté z nich vybere ty nejslibnější a na ně soustředí svou pozornost. [1]

### 1.3 Techniky a metody marketingové analýzy

Marketingová situační analýza je součástí strategického marketingu. Snaží se hodnotit především slabé a silné stránky vnitřního a vnějšího marketingového prostředí.

Marketingovou situační analýzu můžeme definovat jako systematické, kritické a objektivní zhodnocení: [2]

- a) vnitřního marketingového prostředí s důrazem na jeho marketingové činnosti,
- b) vnějšího marketingového prostředí s důrazem na konkurenceschopnost, analýzu trhu a postavení na trhu.

Kvalitně provedená marketingová situační analýza ukazuje podniku dobré znalosti okolí a možnosti uspokojování potřeb trhu, které nabízí. Proto by měla být organickou součástí celkové podnikové analýzy a každý podnik by ji měl využívat pravidelně, a to alespoň jedenkrát za rok při počáteční fázi plánovacího



cyklu. V ideálním případě by však tato marketingová analýza měla také reagovat na jakékoliv velké změny trhu či vnitřního managementu podniku. [2]

Analýza pro celkové zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nazývá SWOT (jedná se o zkratku anglických termínů – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). [3,4]

## 1.4 Analýza makro prostředí

Analýza makro prostředí spočívá v analýze vnějších faktorů, které mohou ovlivnit chod podniku. Pro analýzu těchto faktorů lze využít různé nástroje.

### 1.4.1 PESTE analýza

Jedná se o strategickou analýzu okolního prostředí, které se snaží identifikovat v každé skupině ty nejdůležitější jevy, události, rizika, příležitosti, které už mají nějaký vliv na společnost či ho teprve mít budou: [8]

- **P-Politicko-právní:** externí vlivy politického působení.
- **E-Ekonomické:** dopad lokální, ale i národní a celosvětové ekonomické situace.
- **S-Sociální:** sociální a kulturní dopad na vnitřek organizace
- **T-Technologické:** vliv již stávajících i nejnovějších technologií.
- **E-Ekologické:** problematika životního prostředí a způsoby jejího řešení. [8]

**Politický faktor** je utvořen politickou situací, která panuje v dané zemi, kde podnik působí, a také zájmem politických stran. Také je ovlivněn legislativou, která je potřebná pro podnikání v dané zemi, například certifikace, normy atd.

**Ekonomický faktor** je nejvíce ovlivněn hospodářskou situací v dané zemi, respektive se nejvíce odvíjí od inflace, HDP, růstu ekonomiky, nezaměstnanosti, státního rozpočtu, státního dluhu, úrovně příjmů a výdajů atd.

**Sociální faktor** je tvořen kulturou a tradicí dané země, ve které podnik působí, ale také složením obyvatelstva a obecnou strukturou společnosti.

**Technologický faktor** je ovlivněn tempem technologických změn země a jejím inovačním potenciálem. [9]

**Ekologické faktory** zahrnují především používání technologií, které nezatěžují životní prostředí, používání ekologických materiálů, přizpůsobení se životnímu prostředí atd. [8]

## 1.5 Analýza mikroprostředí

V rámci interního marketingové prostředí se zahrnují především vlivy, jevy a situace, které podnik nijak svým působením nedokáže ovlivnit. Základní myšlenkou této analýzy je tyto vlivy, jevy a situace, které mají dopad na fungování podniku objevit. [3,4]

K objevení těchto vlivů se využívá několik základních analýz, které fungují jako marketingové nástroje. Nejčastější nástroje jsou:

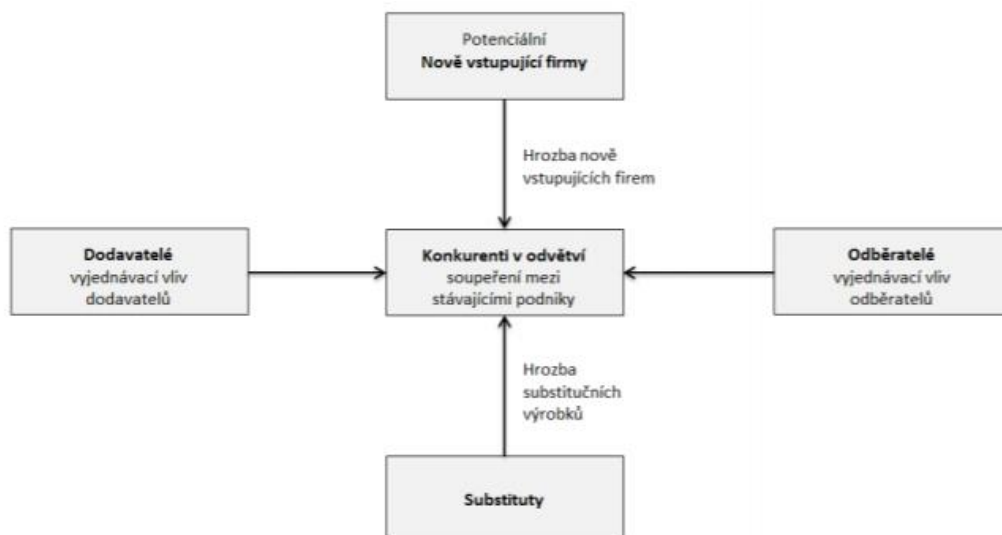
- Finanční analýza
- Analýza managementu
- Analýza lidských zdrojů
- Porterova analýza 5 konkurenčních sil [3,4]

### 1.5.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Jedná se o způsob analýzy, která se zaměřuje na analýzu odvětví průmyslu a jejich rizik. Model pracuje s pěti elementy neboli s pěti konkurenčními silami. Principem metody je odhadování konkurenčních sil subjektů a objektů, které působí na daném trhu, a rizika, kterou tato konkurence přináší. [7]

- 1) **Stávající konkurenti:** konkurence mezi podniky a schopnost nastavovat cenu či množství produktu.
- 2) **Potenciální konkurenti:** vstupem na trh mohou ovlivnit cenu či množství produktu.
- 3) **Smluvní síla dodavatelů:** vzhledem k počtu dodavatelů mají schopnost ovlivnit cenu či množství nabízeného produktu.
- 4) **Smluvní síla kupujících/odběratelů:** s jejich schopností spolupracovat (objednat větší objem produktu) roste jejich schopnost ovlivnit cenu či poptávané množství daného produktu.
- 5) **Substituční výrobky:** cena a nabízené množství produktů, které jsou částečně schopny nahradit původní produkt. [6]

Působení pěti sil je zobrazeno na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Porterův model 5 sil (zdroj:Nývtová, Martinič)

Potenciální konkurenti jsou podniky, které pokud vstoupí na daný trh, tak se stanou konkurencí pro podniky, které se už na daném trhu vyskytují. Tyto podniky se

tedy stávají hrozbou, jelikož svým vstupem můžou ovlivnit cenu a množství nabízeného produktu. Pokud je tato hrozba minimální, stávající podniky to mohou využít pro zvýšení ceny svého produktu, tedy zvýšení vlastního zisku. [6]

Stávající konkurenti nastavují ceny vzhledem k vzájemné konkurenci. Pokud je silná, tak ceny snižují, a tedy může hrozit nižší zisk podniku. Pokud je slabá, tak naopak ceny zvyšují a můžou dosáhnout vyššího zisku. [6]

Odběratelé mohou ovlivnit zisk podniku, pokud vyžadují nejvyšší kvalitu. Ta prodražuje náklady na produkt, a tedy snižuje zisk. V opačném případě, pokud odběratelé nemají dostatečnou kupující sílu, podnik má příležitost zvýšit cenu/snížit náklady, a tedy zvýšit svůj vlastní zisk. [6]

Ziskovost podniku je taky ohrožena existencí substitutů. Pokud existuje velké množství substitutů, tak odběratelé mají větší možnost výběru, a tedy podniky nemohou zvyšovat ceny, jelikož by se staly méně konkurenceschopnými. [6]

## 1.6 SWOT analýza

SWOT analýzu je možné dělat jako jednotlivý krok v rámci podnikového marketingového procesu. Avšak ve většině případů ji podniky umisťují na závěr situační analýzy, neboť SWOT analýza obsahuje důležité informace o marketingovém prostředí – podnik se na jejich základě rozhoduje, na jakou část trhu by měl zaměřit svou pozornost a jakými kroky postupovat v podnikání. [2]

SWOT analýza se tedy zaměřuje na analýzu externího (příležitosti a ohrožení) a interního (silné a slabé stránky) prostředí.

Na obrázku můžeme vidět v jednotlivých kvadrantech znázorněny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

	<i>Pomocné</i>	<i>Škodlivé</i>
<i>Vnitřní prostředí</i>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<i>Vnější prostředí</i>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)

### 1.6.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a ohrožení)

Každý podnik by měl mít marketingový informační systém, který sleduje trendy a důležité změny trhu. Dobrý marketing by měl tyto příležitosti najít a využít jich. Stejně tak by se měl dokázat vyhnout ohrožením, která daný trh vytváří. [3]

Zároveň je velmi důležitá i pružnost podniku a jeho doba reakce na danou příležitost či změnu trhu. Podniky bychom mohli rozdělit dle této reakční doby na několik skupin:

- a) Podnik, který nereaguje vůbec.
- b) Podnik, který reaguje opožděně.
- c) Podnik, který reaguje včas.
- d) Podnik, který změnu na trhu či změnu trendu vyvolal. [3]

Samozřejmě že v dnešní době, především díky všudypřítomné globalizaci, trendy vznikají a zanikají velmi rychle. Některé trendy jsou menší, ale jednou za čas se vždy objeví trend, který trhem a obecně společností velmi zahýbe. A u těchto důležitých trendů a změn je doba reakce a schopnost přizpůsobit se vitální.

Když například firma Apple přišla se svým prvním dotykovým mobilem, změnilo to svět. Do té doby finský podnik Nokia vládl světu telefonních zařízení. Avšak v roce 2007 Apple představil první smartphone: iPhone. Byl to zcela nový koncept, který neukazoval mobil pouze jako pracovní zařízení, ale stal se spíš každodenní pomůckou, kterou člověk může využít jak pro práci, tak pro odpočinek. Nokia tento nový koncept zavrhla s tím, že tento produkt nebrala víceméně ani za konkurenceschopný. Avšak lidé si tento nový koncept mobilního zařízení tak oblíbili, že najednou o ten starý neměli zájem. Nokia nedokázala zareagovat na významnou změnu trhu a díky tomu se společnost ocitá na pomyslném dně konkurenceschopnosti.

Na tomto příkladu vidíme, že významná změna trhu či významný trend může položit na lopatky i nadnárodní společnost, pokud na něj nedokáže včas zareagovat.

### 1.6.2 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Úzce spjaté s vnějším prostředím je samozřejmě vnitřní prostředí. I když firma objeví skvělou příležitost, neznamená to, že na ni dokáže zareagovat. To souvisí právě s vnitřním prostředím, které popisuje silné a slabé stránky podniku. Společnost může zhodnotit své silné a slabé stránky pomocí formuláře. [3]

Nesmíme také zapomínat, že silné a slabé stránky jsou relativní. Silná stránka totiž může být i nevýhodou, pokud je silná stránka zařadí do části trhu s mnohem větší konkurencí. Ze stejného důvodu se společnost nemusí ani snažit napravit všechny své slabé stránky. Největší otázkou v této problematice je, jestli by se firma měla zaměřovat pouze na ty příležitosti, ke kterým disponuje už silnými stránkami, či jestli by se také měla zaměřit na příležitosti, pro které musí silné stránky teprve vybudovat či objevit. [3,4]

### 1.6.3 Strategie SWOT analýzy

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<b>S-O strategie:</b> Strategie zaměřená na rozvoj silných stránek.	<b>W-O strategie:</b> Strategie zaměřená na odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<b>S-T strategie:</b> Strategie zaměřená na využití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<b>W-T strategie:</b> Strategie zaměřená na omezení hrozeb, ohrožujících slabé stránky.

Tabulka 3 Strategie SWOT analýzy (vlastní zpracování)

## 2 Praktická část

### 2.1 Popis společnosti

Společnost má 20 zaměstnanců a její roční obrat je cca 65 miliónů korun. Stroje této firmy operují v 28 státech po celém světě.

#### 2.1.1 Vznik

Společnost PHATEC s.r.o. je inženýrsko-dodavatelskou firmou v oblasti jednoúčelových strojů. Firma vznikla v období recese v roce 2009, kdy byl útlum v průmyslu a mnohé firmy končily. Proto se jednatel a majitel firmy ing. Pavel Havelka snažil využít vakua, které vzniklo na trhu. [10]

*„Chtěl jsem zúročit své dosavadní dlouholeté zkušenosti v oboru, znalost trhu a nabídnout služby a stroje v západoevropské kvalitě. Dnes mohu říct, že se mi to daří.“ [1]*

#### 2.1.2 Důvody vzniku společnosti

Firma vznikla s vidinou výroby a vývoje vlastních strojů s důrazem na spolehlivost. Představa o firmě byla nabídnout zákazníkovi sofistikované stroje na základě procesní analýzy a analýzy potřeb klienta. [10]

## 2.2 Firemní hodnoty

Záměrem společnosti je stát se prosperující, spolehlivou a uznávanou firmou.

*„Naplnění našeho záměru je možné pouze při zavedení takového systému řízení kvality, jež povede k vysoké výkonnosti společnosti a uspokojení požadavků všech zúčastněných stran.“ [11]*

Pro dosažení tohoto záměru vyhláshuje vedení firmy následující Politiku kvality:

### 2.2.1 Orientace na zákazníka

- Zákazník je hlavním hodnotitelem kvality našich činností.
- Každý zaměstnanec udělá pro zákazníka vše, co je v jeho silách.
- Požadavky zákazníka na jakost díla, dodržení smluvních podmínek, povinností a závazků musí být splněny.
- Každý zaměstnanec ví, co zákazník žádá a co pro to dělá organizační útvar, ve kterém je zařazen.
- Je třeba znát svou konkurenci v oboru a nabídnout zákazníkům lepší produkty i služby.
- Pomocí obchodních aktivit budeme pečlivě sledovat potřeby stávajících i potenciálních zákazníků, abychom jim mohli správně nabídnout naše produkty.
- Zákazníkem je každý, komu odevzdáváme výsledky své práce. [10]

## 2.2.2 Péče o zaměstnance

- Každý zaměstnanec je důležitým a zodpovědným článkem zajištění kvality.
- Budeme podporovat aktivity zaměstnanců vedoucí k zdokonalování procesů, zlepšování kvality výstupů.
- Budeme podporovat osobní i profesní rozvoj pracovníků tak, aby pro firmu trvale existoval spolehlivý lidský potenciál.
- Budeme vytvářet podmínky pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců. [11]

## 2.2.3 Zapojení zaměstnanců

- Všichni zaměstnanci si musí být vzájemně objednateli i dodavateli a každý musí pracovat tak, aby jeho objednatelé, jak interní, tak i externí, byli spokojenými zákazníky.
- Každý pracovník nese odpovědnost za výsledky své práce.
- Každý zaměstnanec upřednostňuje zásadu předcházení vadám kvalitou předvýrobních etap před řešením příčin vad ve výrobních procesech. [11]

## 2.2.4 Přístup managementu

- Budeme stále hledat cesty vedoucí k vysoké prosperitě.
- Budeme přijímat taková opatření, která nám umožní snižovat náklady a zamezit všem formám nehospodárnosti.
- Prosadíme zásady řízení kvality do všech organizačních útvarů a všech činností.
- Budeme brát kvalitu jako prostředek k lepším ekonomickým výsledkům společnosti.
- Zavedený systém kvality budeme rozvíjet hodnocením efektivity a tento systém zlepšovat.
- Vytváříme podmínky pro to, aby výsledky naší činnosti byly v souladu s platnými technickými a legislativními normami a předpisy. [11]

## 2.3 Produktové portfólium

### 2.3.1 Stroje pro navíjení a formátování

#### 2.3.1.1 Automatické stroje

Stroje s vysokou výrobní kapacitou, středové nebo tangenciální pro dutinkové i bezdutinkové navíjení.



Automatické formátovačky jsou standardně vybaveny automatickým podáním dutinky, automatickým uříznutím materiálu, automatickým navedením materiálu na novou dutinku a automatickým ukončením role a aplikací etikety nebo fixační pásky.

#### *2.3.1.2 Poloautomatické stroje*

Stroje s možností inspekce a značení vad materiálu.

Navíječka je standardně středová pro navíjení na dutinky. Stroj může být uzpůsoben k navíjení bez dutinek nebo rozšířen o navíjecí kontaktní rameno s pohonem či bez pohonu. Navedení materiálu na navíjecí trn se provádí ručně.

### 2.3.2 Stroje výrobních linek

#### *2.3.2.1 Vstupní stroje*

Stroje a zařízení, která jsou vhodná k řízenému plnění úpravárenských linek. Podle typu výrobku navrhne optimální technologii pro manipulaci s vaším materiálem.

#### **Odvíjecí stroje:**

Jednomístné nebo vícemístné odvíječky středové nebo tangenciální. Odvíjení skládaného materiálu.

#### **Technologie napojování materiálů:**

Technologie spojování materiálů sešíváním nebo lepením. Spojovací zařízení lze kombinovat s vhodným odvíjecím zařízením.

#### **Zásobníky:**

Zásobníky pro zajištění kontinuálního provozu technologických zařízení, jako jsou válečkové zásobníky, U-boxy, J-boxy, zásobní stoly nebo dopravníky.

#### **Rovnění okrajů:**

Rovnění okrajů, vyrovnávací rámy, S-rovnače nebo stroje vstupů linek vybavené stranovým řízením.

#### *2.3.2.2 Technologické stroje*

Stroje a zařízení vhodná pro předúpravu či úpravu materiálu v úpravárenských linkách.

#### **Čistící zařízení:**

Čistící zařízení, mechanické odstranění nečistot z povrchu zpracovávaného materiálu.

**Parní úprava:**

Parní úprava, napaření zajišťující aktivaci či regeneraci vstupního materiálu.

**Rovnění okrajů:**

Rovnění okrajů, přesné navedení materiálu do technologického zařízení.

**IR předehřev:**

IR předehřev nebo úprava povrchu natavením. Navrhujeme optimální typ IR záření pro požadovanou úpravu a zpracovávaný materiál.

**Nánosovací zařízení:**

Aplikátory roztoků na bázi vody, PVC nebo lepidel. Aplikátory mohou být vybaveny doplňkovými systémy pro vyšší penetraci.

**Tisková technologie:**

Tisková technologie – potisk flexotiskovou technologií.

**Laminace a embossing:**

Laminace a embossing – laminační a embosovací kalandry.

**Sušicí a vytvrzovací zařízení:**

Sušicí a vytvrzovací zařízení, horkovzdušné nebo IR sušicí, vytvrzovací zařízení standardně do teplot 220 °C.

V této kapitole jsme řešili popis společnosti. V následující kapitole se zaměříme na vnější faktory, který chod firmy ovlivňují.

## 2.4 Aplikace PESTE analýzy

### 2.4.1 Politické faktory

Do těchto faktorů je zahrnuta legislativa, normy, ale i stabilita vlády. V dnešní době, kdy je svět ovlivněn pandemií covid-19 je stabilita vlády trochu narušena. Snahou vlády tedy je podporovat firmy, které jsou touto situací zasaženy. Firma Phatec avšak na žádný COVID dotační program nedosáhla.

Phatec s.r.o. je společnost s ručením omezeným. Vztahují se na ni tedy zákony (pro obchod na území České republiky, Evropské unie, mezinárodní):

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích: Jde o zákon, který zčásti nahradil dosavadní obchodní zákoník. Věnuje se především úpravě obchodních společností a družstev, obchodní závazkové právo je obsaženo v novém občanském zákoníku.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele: Jde o zákon, který zakotvuje rámec ochrany spotřebitelů, jakožto smluvní strany smluvních závazkových vztahů. Vzhledem k tomu si spotřebitelé zasluhují vyšší míru ochrany oproti druhé smluvní straně – podnikatelům či dodavatelům zboží a služeb.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- Občanský zákoník.
- Zákoník práce.
- Jiné. [14,15,16]

Od doby (1.5.2004), kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, se Česká republika zavázala k přizpůsobování svých zákonů legislativě Evropské unie.

Firma splňuje či získala několik certifikací. Jejich podnik podléhá certifikaci kvality ISO 9001, což je mezinárodně užívaná norma pro systémy řízení kvality. Dále podnik získal certifikát Top rating od Bisnode, který je možno získat, pokud je podnik schopen si udržet hodnocení rizikového D&B Ratingu (kreditové skóre, které vyhodnocuje důvěryhodnost ekonomického subjektu, v tomhle případě malých firem, na finančním trhu) na nejvyšší možné úrovni „1“ po dobu 12 měsíců. Také získali certifikát „Hodnocení nejvyšší důvěryhodnosti“ od Bisnode. Tedy podnik splňuje nejpřísnější kritéria ekonomického hodnocení podle statistického prediktivního modelu Bisnode. [10]

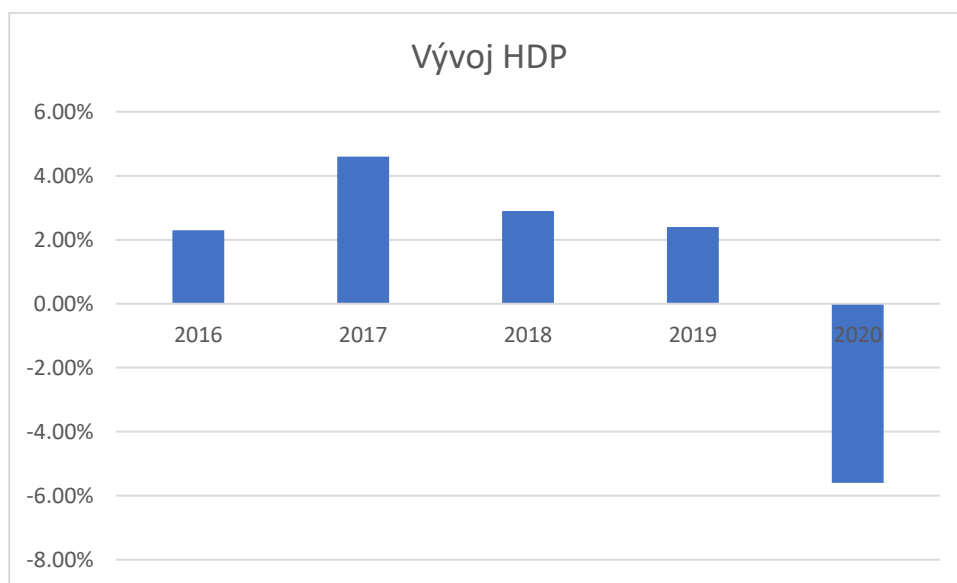
#### 2.4.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se neodvíjí pouze od lokální ekonomické situace daného státu, kde podnik sídlí, ale samozřejmě má na ni vliv celosvětová ekonomická situace. Tedy tyto faktory ovlivňují podnik pozitivně, ale i negativně. Mezi nejčastější „lokální“ faktory patří inflace, úroková míra nebo vývoj HDP státu.

Firma Phatec s.r.o. byla založena v roce 2009, tedy zažila 2 ekonomické krize. V roce 2008 globální ekonomickou krizi a od začátku roku 2020 ekonomickou krizi způsobenou nemocí covid-19. Díky velké specializaci této firmy podnik nepocítil vliv těchto krizí v rámci žádané poptávky. Největší dopad tyto krize měly na sektor subdodávek, kde se kvůli nedostatku materiálu u zakázek prodlužuje lhůta splnění, a tak se firmě prodlužuje doba příjmu peněz.

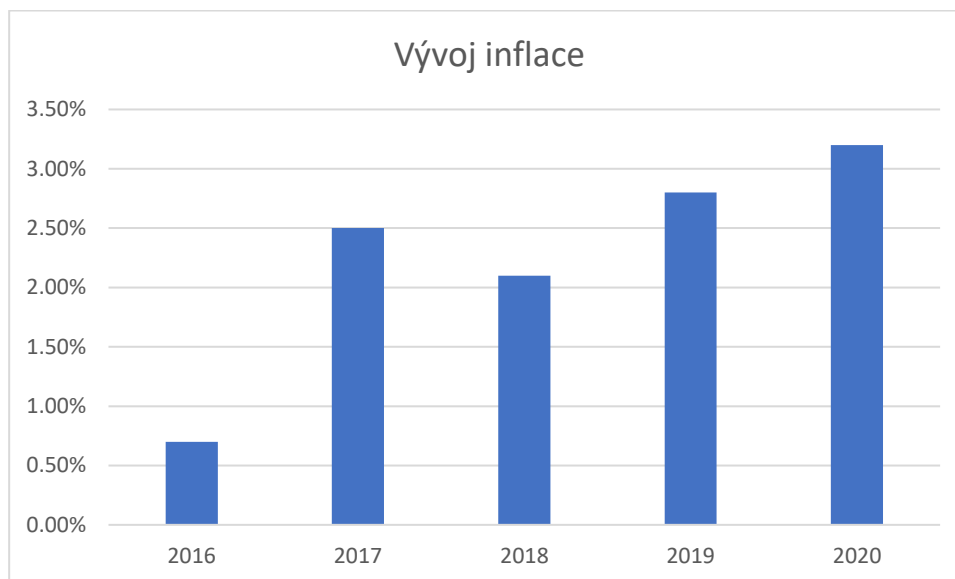
Tyto ekonomické globální krize mají však vliv i na nepřímé ekonomické faktory (inflace, úroková míra, HDP).

Hrubý domácí produkt se využívá pro popis ekonomického vývoje dané země. Do hrubého domácího produktu se počítají všechny nově nabyté statky ve sledovaném období. V posledních letech bylo naše HDP v plusu, až v roce 2020 se HDP dostalo do poklesu -5,6 %. Tato situace se dá očekávat i u zahraničních zákazníků, a tedy lze počítat s tím, že klesne poptávka a zájem o jednoúčelové průmyslové textilní stroje, které podnik nabízí. [15]



Dalším faktorem, který podnik může ovlivnit z pohledu ekonomické situace státu, je inflace. Inflace je definována jako nárůst obecné cenové hladiny u všech statků, produktů či nabízených služeb. Inflace mezi 2-3 % je zdravá a chtěná, avšak velká inflace má drtivý dopad na všechny, jelikož snižuje hodnotu peněz. Tedy za stejné množství peněz je firma schopná nakoupit menší množství materiálu.

V posledních letech se inflace držela mezi 2-3 %. Největší inflace za posledních 5 let byla v únoru roku 2020, kdy se vyšplhala až na 3,7 %. Tedy inflace nijak zásadní vliv na podnik neměla a z pohledu například nakupovaného materiálu je stále mnohem větší problém v době splnění zakázky než ve změně její ceny. [15]



### 2.4.3 Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují spíše vnitřní chod firmy. Vzhledem k tomu, že se jedná o vysoce specializované odvětví, ve kterém firma podniká, tak při nábore nových zaměstnanců jsou požadované nároky kladené dost vysoko. Nestačí tedy, aby konstruktér měl jen základní znalosti ze svého oboru, ale aby dokázal inovativně přemýšlet o problémech, se kterými se doposud neseťkal. Jelikož je každé zařízení unikátní, a to většinou i včetně samotného mechanismu, zkonstruování každého stroje či zařízení přináší nová technická řešení a problémy.

Tento fakt považuje vedení firmy za kritický problém. Samotné vedení firmy definuje největší překážku jako nedostatek technicky vzdělaných lidí na trhu práce.

*„Nejen v dnešní době, kdy je nezaměstnanost tak nízká, ale všeobecně považují přípravu studentů v technických oborech za nedostatečnou. Školní systém nepřipraví studenty a učně pro plnohodnotné uplatnění po skončení studia. Před 20 lety se absolvent strojí průmyslovky mohl uplatnit jako konstruktér, nyní vůbec.“ [12]*

### 2.4.4 Technologické faktory

Mezi nejdůležitější faktory pro toto odvětví se řadí právě technologické faktory. Díky tomu, že tento trh je velmi specifický s poměrně malým množstvím konkurence, tak technologie, které firma využívá, mohou být rozhodující. Používání nejnovějších a inovativních technologií má mnoho výhod. Tyto technologie samozřejmě mohou zlepšit proces po technologické stránce, například snižovat náklady na výrobu či zkrátit výrobní čas. Avšak také mohou zvýšit poptávku a konkurenceschopnost produktu, a to díky svým novým vlastnostem, kterých by se starými technologiemi nešlo dosáhnout.

Firma vytváří stroje na míru, kde i celé principy fungování strojů jsou navrhovány od nuly. Tudíž většina mechanismů je unikátních a jsou navrhovány a konstruovány tak, aby perfektně odpovídaly požadavkům zákazníků. Tím se firma vyhýbá tomu, že by prodala produkt, který sice je propracovaný, ale zákazník ho nedokáže využít na 100 %, a tudíž je nespokojený, protože vynaložil náklady na něco, co nedokáže využít. Toto chování je velmi důležité pro tvorbu „značky“, které v B2B trhu vzniká především díky dlouhodobé spokojenosti zákazníků, a tedy kvalitě produktů. [14]

Firma využívá precizní procesní analýzu, aby dokázala hned na počátku jasně definovat výrobní proces a navrhnout takové zařízení, které bude zákazníkovi plně vyhovovat. Před podepsáním kontraktu je tak jasná nejen specifikace požadavků a potřeb zákazníka, ale i specifikace navrženého strojního zařízení. Velkou přidanou hodnotou je i to, že v průběhu realizace může zákazník upřesňovat a mírně modifikovat zadání, a díky flexibilitě tak můžeme posunout stroj k vyššímu komfortu jak po stránce technické, tak i co do uživatelské přívětivosti. [14]

#### 2.4.5 Ekologické faktory

Firma při činnosti nevytváří žádný hluk, žádné emise a vzniklé odpady vždy ekologicky likviduje. Tuto problematiku se aktivně snaží řešit v oblasti odpadového hospodářství, kde hledá cesty minimalizace odpadů. Také je samozřejmě zavedena politika třídění odpadů.

V oblasti sponzoringu se firma zaměřuje především na podporu dětí. Firma například v minulých letech podpořila soutěž mladých včelařů, jelikož včelařů a včelstev u nás ubývá. Také se firma zajímá o prostředí, ve kterém pracuje. Přestože se budova firmy nachází v průmyslové zóně, neřešila při výstavbě retenční nádrž na dešťovou vodu stejně jako ostatní objekty zakopáním plastových rezervoárů do země, ale vybudovali retenční nádrž jako suché jezírko. Protože má pozemek sprašové podloží, velice špatně vsakuje vodu, a tak se v této nádrži voda drží téměř neustále. Je to jediná voda v širším okolí, a tak si sem našla cestu spousta druhů ptáků a využívají ho jako pítka. Motivem k tomuto objektu bylo přesvědčení, že dešťová voda má zůstat v krajině, a ne být svedena do kanalizace. [12]

Tedy ekologický dopad, která tato společnost má, je pouze nepřímý. Jelikož ekologicky náročné aktivity jako je těžba a převoz materiálu či výroba neprovozuje přímo společnost, ale jiné společnosti. Přesto avšak za tento ekologický dopad nese společnost míru zodpovědnosti. Tu se však ale snaží vyvážit svými ekologickými aktivitami v jiných oblastech.

## 2.5 Analýza vnitřního prostředí

### 2.5.1 Struktura zákazníků

#### 2.5.1.1 Česká republika

Firma v České republice jedná s 5 zákazníky. Podstatnou část obratu tvoří tři z nich, zbývající 2 zákazníci jsou menší. Jedná se o konečné výrobce produktů.

#### 2.5.1.2 Zahraničí

V zahraničí má firma dva důležité zákazníky, kteří tvoří podstatnou část obratu, a tři menší. Velcí zákazníci jsou výrobci strojních zařízení, kterým firma dodávala OEM stroje. Ostatní menší zákazníci jsou koneční výrobci produktů.

### 2.5.2 Informační systém

Firma se potýká s nedostatečnou podporou informačních systémů. Sice jde o relativně velkou investici, avšak pokud firma dokáže najít vhodný systém, tak může být schopna ušetřit spoustu peněz. Především proto, že společnost Phatec s.r.o. poslední dobou roste, tak zvažuje podporu informačního systému s důrazem na CRM (customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky) softwaru. Pro větší růst je tento druh softwaru rozhodně základní předpoklad. Sice základní řízení vztahů se zákazníky je možné za pomoci minimálních systematických prostředků, avšak s rozrůstáním společnosti je potřeba řízení vztahů se zákazníky sjednotit, urychlit a zpřehlednit.

Problém s těmito informačními systémy bývá většinou neefektivní využití softwaru. Informační systémy jako Helios (Asseco Solutions), Oracle jsou sice špičkou mezi informačními systémy. Ale vzhledem k jejich ceně menší společnosti většinou nedokážou využít všechny funkce naplno či naopak – nějaké funkce potřebné pro vedení podniku tam chybí. A i přesto, že se dané informační softwary dají modifikovat, je to náročná činnost, kterou může dělat pouze kvalifikovaný pracovník. Investice se tedy prodražuje a účinnost informačního systému klesá.

Z tohoto důvodu se často poměrně velká část zákazníků po ozkoušení informačních systémů rozhodne, že informační systém pro ně není vhodná investice. A to i přesto, že využití vlastností informačních systémů propojit CRM, účetnictví, bussiness intelligence, controlling a další části managementu je krok, který firma potřebuje udělat v rozvoji jejich podnikání.

### 2.5.3 Management firmy

Ve vedení firmy stojí rodina Havelkova. Pan ing. Pavel Havelka je obchodní ředitel a ředitel konstruování. Tedy jeho hlavní náplní práce je prvotní kontakt se zákazníky a zjištění jejich potřeb. Jelikož všechny hlavní stroje, které firma vytváří, jsou unikátní, tak pan Havelka má na starost i ocenění jednotlivých strojů. Pro správné zhodnocení stroje je tedy potřeba, aby právě pan Havelka byl i autor hlavního mechanismu stroje a měl přehled o jeho funkcích a vlastnostech. I přesto, že má oporu

v hlavním konstruktérovi, můžeme říct, že valná většina mechanismů je vymyšlena právě panem Havelkou. Je tedy autorem hlavního mechanismu a až následně je zadání zakázky delegováno na konstruktéry. Pokud se jedná o menší zakázky, které nejsou v podobě jednotlivých strojů, ale spíše jen upgradů či menších strojů, tak je rovnou řeší hlavní konstruktér.

V pozici finančního a provozního ředitele je pak paní ing. Michaela Havelková. Můžeme říct, že to ona nese hlavní zodpovědnost za všechny netechnické a netechnologické věci. Jejím úkolem je firmu finančně a provozně řídit, starat se o zaměstnance, propagovat firmu v okolí, řešit ekologické dopady jejich podnikání, rozhodovat o rozvoji jejich podnikání a další.

#### 2.5.4 Hodnocení zákazníky

Společnost Phatec s.r.o. se je firmou s dobrými recenzemi. Věhlas jejich značky je totiž pro ně velmi důležitý, protože jim zajišťuje dostatečný přísun zakázek a zákazníků. Proto se zaměřují primárně na spokojenost zákazníka. Některé firmy je vnímají jako klíčového dodavatele technologií a mají s nimi, díky vysoké kvalitě strojů a služeb, navázané úzké partnerství, ze kterého benefitují obě strany.

Samozřejmě ale nestačí brát v úvahu jenom kladné recenze, ale musí se soustředit i na negativní recenze, neshody při řešení zakázky či reklamace. Jelikož společnost Phatec s.r.o. nabízí ke svým strojům i full service, tak občas dojde, kvůli nadstandartnímu chování k zákazníkovi, k nedodržení deadlinů. Ke zpoždění termínu většinou dojde po dohodě se zákazníkem, protože zákazník například požaduje nadstandartní servis, který není zahrnut ve smlouvě, ale firma mu vyhoví pro zajištění jeho spokojenosti. Problém se ale vyskytuje v tom, že i přesto, že zákazník není nespokojen s nestihnutím termínů, tak tyto nadstandartní služby prodlužují i ostatní termíny a ztěžují ostatní plánování a zdržují práci na ostatních zakázkách.

Samozřejmě se firma musela potýkat i s reklamacemi. Reklamace mají většinou podobu nefunkční či poddimenzované součásti, a tedy se daly snadno opravit. Díky tomu, že se všechny reklamace týkaly špatné funkčnosti součástí, a ne nefunkčnosti celkového mechanismu, tak těmto reklamacím nemusíme přidávat zas takovou váhu. Zákazník byl nakonec ve všech případech spokojen. Dalším plusem je, že těchto reklamací bylo od vzniku firmy (2009) pouze v řádě jednotek.

## 2.6 Porterova analýza 5 konkurečních sil



### 2.6.1 Analýza stávajících konkurentů

Společnost se věnuje velmi specifickému sektoru trhu. Vyrábí dost specifické jednoúčelové stroje, a tak tento sektor nepředstavuje zas tak velkou konkurenci v rámci České republiky. Ale jelikož i poptávka je díky velikosti tohoto sektoru menší, tak se firma zaměřuje na celosvětový trh. S rozšířením trhu tedy roste poptávka, ale i konkurence.

Podnik sice má vlastní stroje po celém světě, ale to je především ve spolupráci s firmami z Rakouska, Německa atd. Tedy se můžeme zaměřit na konkurenci především ze střední Evropy, jelikož na jiném trhu se podnik nepohybuje.

#### 2.6.1.1 Konkurence

##### **Ultratech s.r.o.**

Tato firma vznikla roku 2007 a zaměřuje se na ultrazvukové svařování a vývoj a výrobu jednoúčelových strojů. Krom jednoúčelových strojů staví robotická pracoviště, plně i polo automatické výrobní linky nebo jejich části pro automobilový, textilní i potravinářský či zdravotnický průmysl. Firma si zakládá na nacházení řešení i zdánlivě neřešitelných technických problémů i na splnění požadavků z pohledu ekonomiky, ergonomie, bezpečnosti i kvality. [17]

## **GF MACHINERY s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 2003. Její zakladatelé vycházejí z lokální strojírenské tradice a zkušenosti, kterou nabrali ve společnosti Elitex Brno (součást textilního koncernu Elitex), který byl leadrem na poli textilního strojírenství.

Společnost se zaměřuje na výzkum, vývoj, konstrukci a výrobu speciálních jednoúčelových strojů a linek na zpracování technických vláken (se specializací na skleněné vlákno) a pro automobilový průmysl.

Také je držitelem několika certifikátů:

- Bisnode AAA-Tato společnost je jedna z ekonomicky nejstabilnějších firem v České republice a splňuje nejpřísnější ekonomická kritéria.
- Certifikát systému managementu kvality: ČSN EN ISO 9001. [18]

### 2.6.2 Analýza potenciálních konkurentů

Dle vrchního managementu je vstup potenciálního konkurenta na trh reálná hrozba. Trh je totiž poměrně malý, a každý nový konkurent tedy představuje poměrně velkou konkurenci, do které se může rozprostřít poptávka. Avšak musíme také vzít v úvahu, že tento trh není nejatraktivnější, a tak není moc velká pravděpodobnost, že by se nějaký potenciální konkurent objevil. Také firma je dostatečně konkurenceschopná, a i přestože nemá velkou konkurenci v podobě firem, které nabízí stejné produkty, tak si zakládá na perfektní kvalitě a skvělých službách a komunikace se zákazníky. Takže i kdyby se nový potenciální konkurent objevil, tak díky dobrému jménu a zásadám kvality by to firmu tolik neohrozilo.

### 2.6.3 Struktura dodavatelů

Množství dodavatelů se liší dle potřeb podniku a aktuálních kapacit. Dodavatelé se dají rozdělit na dvě skupiny. První skupina dodává komponenty a druhá je zaměřená na dodávání vyráběných dílů, které vychází z výkresové dokumentace, kterou podnik poskytuje. Podnik s těmito dodavateli dodržuje partnerské vztahy a díky tomu, že veškerá výroba je přenechána těmto dodavatelům, je pro většinu dodavatelů Phatec s.r.o. největší zákazník, kteří jim tvoří většinu obrátu. Tedy toto partnerské propojení těchto firem je prospěšné pro obě strany a zvyšuje stabilitu a spolehlivost této firmy.

#### 2.6.4 Analýza smluvní síly dodavatelů

Firma jednoúčelové stroje navrhuje a vyvíjí, konstrukce probíhá formou subdodávek. Tedy společnost je na dodavatelích výrazně závislá. Avšak už několik let si drží několik dodavatelů, se kterými navázala blízký partnerský vztah. Pro samotné dodavatele je společnost Phatec s.r.o. jedním z největších zákazníků či přímo nejdůležitějším zákazníkem. Tedy sami dodavatelé jsou výrazně závislí na firmě Phatec s.r.o. Podnik má tudíž se svými dodavateli dobré vztahy a jejich partnerství vytváří symbiózu, ze které těží obě strany.

#### 2.6.5 Analýza smluvní síly kupujících/odběratelů

Jméno firmy je v dnešní době velmi důležitý marketingový nástroj. To, jak zákazníci mluví o firmě neboli jakou reputaci firma má, značí úspěch daného podniku. Jelikož v B2B sektoru je počet firem o mnoho menší než například na trhu s oblečením, tak věhlas jména (značky) poukazuje na jistou kvalitu a stálost podniku. Tedy v oblasti, kde konkurence je menší, je to nejsilnější konkurenční parametr.

Zákazníky především zajímá cena, kvalita a „přidaná hodnota“. Přidaná hodnota je většinou v podobě služeb navíc (prodloužená záruka, montáž zdarma, extra servis atd.). V dnešní době, kdy už je vyžadována prvotřídní kvalita, tak právě tato přidaná hodnota dost často rozhoduje o výběru firmy.

Phatec s.r.o. sice existuje jenom krátce, avšak díky svému důrazu na uspokojení zákaznických přání si vytvořil řetězec klíčových zákazníků, kteří zároveň šíří dobré jméno firmy. A tedy podnik nehledá další zákazníky a žije pouze ze zakázek klíčových zákazníků či zakázek firem, kterým byla firma Phatec s.r.o. doporučena. Reálně podnik nemá kapacitu na to, aby své portfolio zákazníků rozšířil, takže věhlas firmy zatím splňuje veškeré marketingové potřeby.

Zákazníci tyto jednoúčelové stroje nakupují především v rámci rozšiřování podniku a berou je především jako investici, a ne jako spotřební zboží. Tedy je pro ně mnohem důležitější kvalita a preciznost splnění jednotlivých zadaných parametrů než cena. Vzhledem k této situaci a poměrně malým možnostem výběru konkurenčních produktů je smluvní síla zákazníků zanedbatelná.

## 2.6.6 Analýza substitučních výrobků

Jedna z nesilnějších stránek této firmy je, že každý stroj je unikátní, a celý mechanismus je vytvořen tak, aby plně uspokojil potřeby a nároky zákazníka. Avšak tato silná stránka představuje i samotnou slabinu. Samozřejmě existují i substituty, které nejsou dělané unikátně, a ty se především liší nižší cenou. Spousta firem se tedy může rozhodnout pro levnější řešení, které sice není optimální, ale vzhledem k výrazně levnější ceně uspokojí potřeby zákazníka. Touto cestou se vydají především firmy, které si nemůžou dovolit polo-automatické či plně-automatické výrobní linky. Dá se tedy říct, že tyto firmy jsou konkurencí jen v segmentu menších firem, které nejsou schopny si dovolit větší rozšíření podniku. Pokud se tedy firma bude zaměřovat na střední a větší podniky, tak substituční konkurenti by pro ně neměli představovat žádnou hrozbu.



Obrázek 4: Rozmístění použitých strojů Phatec (zdroj: [www.phatec.cz](http://www.phatec.cz))

Porterova analýza nám ukázala, jak si podnik vede na trhu s ohledem na jeho konkurenci. Společnost Phatec s.r.o. je sice velmi konkurence schopná, ale i tak neustále měnící se trh může představit nové hrozby a novou konkurenci.

## 2.7 SWOT analýza

Pro kompletní zhodnocení informací, které jsme získali z předešlých analýz využijeme SWOT analýzu. SWOT analýza je tedy finální analýza, která bude využita pro konečné zhodnocení dat.

SWOT analýza		
<b>INTERNÍ aspekty</b>	<b>SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ technologické know-how</li><li>▪ dobré vztahy se zákazníky</li><li>▪ dobré budování značky</li><li>▪ flexibilita</li><li>▪ konkurenční schopnost</li></ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ chybějící informační zdroje</li><li>▪ nedostatečné delegování</li><li>▪ úzké zaměření firmy</li><li>▪ marketing</li><li>▪ plánování</li></ul>
<b>EXTERNÍ aspekty</b>	<b>PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ navázání blízkých partnerství s firmami</li><li>▪ spolupráce s technickými školami</li><li>▪ tvorba patentů</li><li>▪ vlastní výroba</li></ul>	<b>HROZBY (THREATS) - RIZIKA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</li><li>▪ negativní vnímání značky</li><li>▪ ztráta významného zákazníka</li><li>▪ pandemie</li><li>▪ zánik subdodavatelů</li></ul>

Tabulka 4: SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza nám posloužila jako shrnutí vlivů vnitřního a vnějšího prostředí, kterými jsme se zabývali v předešlých analýzách. Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma by se měla zaměřit více na interní prostředí, kde silné a slabé stránky v momentálním stavu rozhodují o chodu firmy více než vnější prostředí. Z tohoto důvodu navrhuji použít strategii W-O, jejíž účelem je odstranění slabin podniku pro možný vznik nových příležitostí.

## 2.8 Návrh řešení

Při návrhu řešení se vychází především ze SWOT analýzy, která je součtem všech předešlých analýz, tedy zahrnuje informace o vnějším, ale i vnitřním prostředí podniku.

Firma za jednu z největších hrozeb považuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Ačkoliv už se snažila oslovit studenty pomocí kariérních dnů v Brně, tak tato aktivita neměla žádné výsledky. Hlavním problémem je to, že firma sídlí v Litomyšli, kde není žádná vysoká škola zaměřená na technické studium. Tedy zde není žádná nadměrná koncentrace lidí vystudovaných v technickém oboru. Podnik by

se tedy měl zaměřit na vychování svých vlastních zaměstnanců. Podnik by se měl zaměřit na intenzivní oslovování studentů technických škol, nabízet jim stáže, praxe, či možnost u nich psát bakalářskou nebo diplomovou práci. Tato snaha by měla být proaktivní, vzhledem k lokaci podniku a minimálnímu povědomí o tomto podniku mezi studenty.

Další možností je nabízení brigád, především v oblasti konstruování. Tím se spádová oblast několikanásobně zvětší a podnik může zaujmout lidi z okresu i kraje, kteří o této firmě ještě neslyšeli. Poslední z možností je školení už najatého personálu. Možnosti proplacených školení a podpora jejich vzdělání v technických oborech či jazycích za příslibu většího platu by měla zvýšit kvalifikovanost pracovníků.

Dalším krokem pro lepší a rychlejší rozvoj podniku by měla být efektivnější delegace odpovědnosti. Díky tomu, že za první fázi jakéhokoliv stěžejního projektu odpovídá ing. Havelka, tak rychlost zpracovávání projektů závisí na něm. Společnost se vyskytuje ve fázi, kdy by mohla zpracovávat vícero nabídek, než je teď schopná. Především proto, že ing. Havelka je časově vytížen tím, že musí sám vytvořit základní mechanismus a následně produkt ocenit. Tedy firma nikdy nebude schopna zvládat více zakázek, než je pan Havelka schopný zvládat sám. Z tohoto důvodu by mělo dojít především k delegaci odpovědnosti za první fázi zakázky. Mělo by ji mít na starost více lidí. Firma by si měla najít někoho dostatečně kompetentního, aby zvládal navrhnout stejně kvalitní mechanismy jako ing. Havelka a následně je ocenit, nebo vychovat si dostatečně nadaného konstruktéra, který by ze začátku pouze asistoval ing. Havelkovi a pomáhal by mu s prací. Následně by mohl převzít část odpovědnosti. Sice kvalita strojů od firmy Phatec s.r.o. spočívá právě v kvalitě mechanismů, které vymýšlí ing. Havelka, ale dokud je na starosti bude mít sám, tak firma nebude schopná růst.

Jelikož firma vyvíjí dost zajímavé mechanismy, které jsou dělané tak, aby přesně vyhovovaly potřebám zákazníka, tak se dost často potýká s technickými problémy. Tedy musí dost často řešit unikátní problémy, které vedou k unikátním technologickým řešením. Firma by měla zvážit, jestli by se nějaké technologické řešení nevyplatilo patentovat.

Posledním návrhem je implementace informačního softwaru. Podnik by se měl především zaměřit na CRM, pro zjednodušení řízení vztahu se zákazníky. Informační systémy mohou být drahé, ale jedná se především o investice, které z dlouhodobého hlediska šetří peníze a zvyšují kvalitu firmy. Valná většina nejznámější softwarů je však mířená na obří firmy a z toho důvodu menším firmám nevyhovuje jejich nedostatek flexibility. Proto by se firma měla zaměřit na implementaci informačního systému, který je tvořen na míru. Měla by zvážit informační systém například od společnosti Timepress s.r.o., která ho pomocí programovacího jazyku Ruby tvoří na míru přímo zákazníkovi. Nestane se tedy, že by informační systém měl funkce, které by zůstaly nevyužity či naopak by mu některé funkce chyběly.

### 3 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo stanovit současný stav strategického marketingového řízení, analýzu konkurence a charakteristiku daného trhu. A na základě těchto analýz navrhnout opatření pro zlepšení fungování podniku.

Pro finální analýzu, ze které vycházejí návrhy byla použita SWOT analýza, která jako podklad brala získané informace z ostatních použitých analýz.

Na základě této analýzy byly poté vytvořeny návrhy pro zlepšení fungování podniku. Cíl byl naplněn a podnik může moje návrhy implementovat do praxe.

## 4 Citace

- [1] ŽÁČEK, Vladimír. *Průmyslový marketing*. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-800-1044-926.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- [3] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [4] KOTLER, PHILIP, VERONICA WONG, JOHN SAUNDERS a GARY ARMSTRONG. *Principles of Marketing. FOURTH EUROPEAN EDITION*. United Kingdom: Pearson Education, 2005.
- [5] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela a Gary ARMSTRONG. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- [7] Five Forces Analysis 5F (Five Forces Model). *Managment mania* [online]. [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/five-forces-analysis>
- [8] PESTLE Analysis. *Managment mania* [online]. [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/pestle-analysis>
- [9] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [10] O naší společnosti [online]. [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://www.phatec.com>
- [11] POLITIKA KVALITY [online]. Litomyšl, 2017 [cit. 2019-11-09]. Dostupné z: <https://www.phatec.com/wp-content/uploads/2018/11/politika-kvality.pdf>
- [12] HAVELKOVÁ, Michaela. *PŘIHLÁŠKA PRO FIRMY 2018*. Litomyšl, 20018.
- [13] Inlace - 2021, míra inflace a její vývoj v ČR. KURZYCZ [online]. [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&>
- [14] Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (úplné znění): Předpis č. 90/2012 Sb. Podnikatel.cz [online]. 2021 [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/uplne/>
- [15] Zákon č. 634/1992 Sb.: Zákon o ochraně spotřebitele. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>
- [16] Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- [19] O nás. Ultratech [online]. [cit. 2021-5-22]. Dostupné z: <http://ultratech.cz/o-nas/>



[20] O nás. GF Machinery Brno [online]. [cit. 2021-5-22]. Dostupné z:  
<https://www.gfm.cz/cz/o-nas.htm>

## 5 Obrázky

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce (zdroj: Kotler & Armstrong, 2004) .....	10
Obrázek 2: Faktory ovlivňující podnikovou marketingovou strategii (zdroj: .....	16
Obrázek 3: Porterův model 5 sil (zdroj: Nývltová, Martinič) .....	18
Obrázek 4: Rozmístění použitých strojů Phatec (zdroj: <a href="http://www.phatec.cz">www.phatec.cz</a> ) .....	36

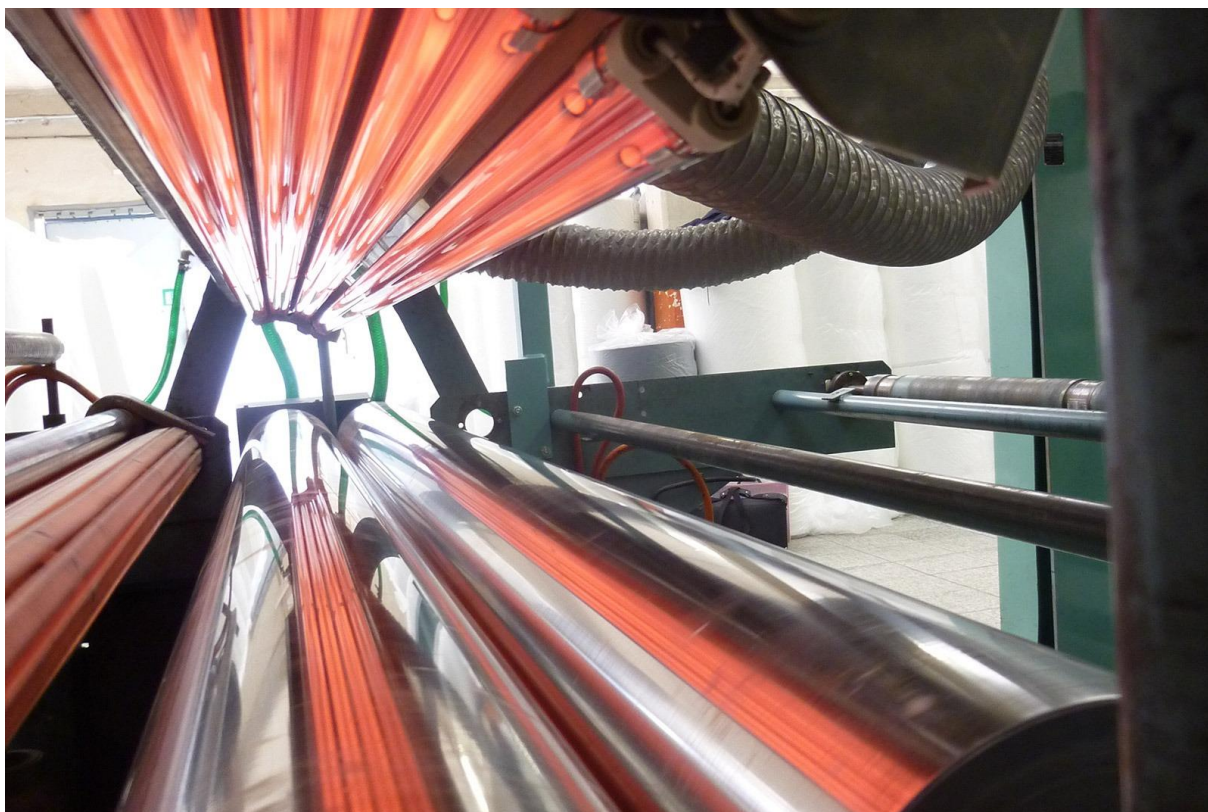
## 6 Tabulky

Tabulka 1: 4 hlavní skupiny tržních vztahů (zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong).....	14
Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	20
Tabulka 3 Strategie SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	22
Tabulka 4: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	37

Příloha č.1



Obrázek 5 Stroj pro navijení a formátování



Obrázek 6 Technologické IR natavování



Obrázek 7 Zásobník dutinek