



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Marketingová strategie vybraného průmyslového podniku

The Marketing Strategy of a Selected Industrial Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Radka Johnová, Ph.D.

RADOVÁ

VERONIKA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Radová Jméno: Veronika Osobní číslo: 424213  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Marketingová strategie vybraného průmyslového podniku

Název diplomové práce anglicky:  
The Marketing Strategy of a Selected Industrial Company

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem diplomové práce je analýza, vyhodnocení a doporučení marketingové strategie vybrané společnosti.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je zobecnění výzkumu pro obdobná podnikání v oboru.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - historie marketingu, zhodnocení současnosti, předpoklady vývoje marketingu; 3. Praktická část - charakteristika společnosti, rozšíření portfolia o nerezovou výrobu, vyhodnocení současné marketingové strategie, doporučení a zhodnocení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
1. DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001.; 2. FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012.; 3. HALL, S. Innovative B2B marketing: new models, processes and theory. New Delhi: Kogan Page Limited, 2017.; 4. HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009.; 5. JOBBER, D. a F. ELLIS-CHADWICK. Principles and practise of marketing. Maidenhead: McGraw-Hill, c2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
Ing. Radka Johnová, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:  
\_\_\_\_\_

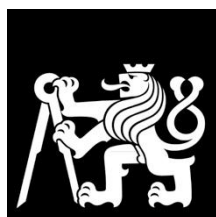
Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4. 5. 2018  
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019

Z. Jolr Podpis vedoucí(ho) práce  
[Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
[Signature] Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29. 3. 2018 Datum převzetí zadání  
Radová Podpis studenta(ky)

RADOVÁ, Veronika. *Marketingová strategie vybraného průmyslového podniku*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 07. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí této diplomové práce Ing. Radce Johnové, Ph.D. za její čas, ochotu a cenné rady, které posloužily k napsání této práce. Ráda bych také poděkovala společnosti, na základě jejíž strategie byla práce vypracována, převážně tedy marketingové a vývojové manažerce za vstřícnou spolupráci, trpělivost a poskytnuté informace.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli s mou prací jakkoli nápomocni.

# **Abstrakt**

Cílem této diplomové práce je analýza, vyhodnocení a doporučení marketingové strategie vybrané společnosti. Záměrem této práce je rovněž navrhnout vylepšení postupů, aby bylo možné se včas vyvarovat chyb, případně včas a vhodně učinit nápravu. Pro potřeby této práce je vybrán průmyslový podnik výrobního charakteru nacházející se v České republice, který je v celé práci z důvodů ochrany dat označován názvem XYZ. V teoretické části se práce nejprve zaměřuje na historii marketingu, dále pak vysvětluje základní pojmy týkající se oblasti marketingu, například podnikatelské koncepce, trhy společností a marketingový plán. Nechybí ani zhodnocení současnosti a pohled na předpoklady vývoje marketingu. Poznatky z teoretické části jsou poté využity v části praktické. Ta se věnuje nerezové výrobě a zde je převážně pomocí deskriptivní metody, analýzy a interních dat společnosti prováděn rozbor a vyhodnocována marketingová strategie vybrané firmy a v závěru navrženo doporučení.

## **Klíčová slova**

marketingová strategie, nerezová výroba, průmyslový podnik, SWOT analýza, marketingový mix, B2B trh, konkurence

# **Abstract**

The aim of this diploma thesis is to analyze, evaluate and recommend the marketing strategy of the selected company. The aim of this diploma thesis is also to propose improvements to the procedures so that errors can be avoided in a timely manner, fix the errors in a timely manner and appropriately remediated. For the purpose of this diploma thesis, an industrial enterprise of a manufacturing character is located in the Czech Republic, which is named XYZ in its entirety for data protection reasons. In the theoretical part, the thesis first focuses on the history of marketing, and then explains the basic concepts of marketing, such as business concepts, company markets and marketing plan. There is also an evaluation of the present and a view of the preconditions of marketing development. The findings from the theoretical parts are then used in the practical part. It deals with the production of stainless steel and analyzes the marketing strategy of the selected company and, in the end, proposes recommendations.

## **Key words**

marketing strategy, stainless steel production, industrial company, SWOT analysis, marketing mix, B2B market, competition



# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Historie marketingu</b> .....	<b>9</b>
1.1 Zajímavosti z historie marketingu.....	10
<b>2 Marketing</b> .....	<b>12</b>
2.1 Podnikatelské koncepce.....	13
2.2 Marketing jako funkce .....	14
2.3 Marketingové plánování.....	16
2.4 Marketingový výzkum.....	17
2.5 Marketingová strategie .....	19
2.6 Trhy společností.....	21
2.7 Produktová politika .....	22
2.8 Distribuce.....	26
2.9 Komunikační proces .....	27
<b>3 Zhodnocení současnosti</b> .....	<b>30</b>
3.1 Informace.....	33
3.2 Cílové trhy mezinárodního marketingu .....	34
3.3 Inovace.....	36
3.4 Trendy současného marketingu .....	37
<b>4 Předpoklady vývoje marketingu</b> .....	<b>39</b>
<b>5 Charakteristika společnosti</b> .....	<b>43</b>
5.1 Historie společnosti .....	43
5.2 Analýza společnosti.....	44
<b>6 Rozšíření portfolia o nerezovou výrobu</b> .....	<b>48</b>
6.1 Konkurence.....	52
<b>7 Analýza a vyhodnocení současné marketingové strategie</b> .....	<b>58</b>
<b>8 Doporučení a zhodnocení</b> .....	<b>75</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>77</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>79</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>81</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>82</b>



# Úvod

Tato diplomová práce je zpracována na téma Marketingová strategie vybraného průmyslového podniku. Pojem marketingová strategie vysvětluje způsob efektivní prezentace výrobků společnosti na trhu (tj. co vlastně říci, jak to říci a komu to říci), aby společnosti měly možnost prodávat více svých produktů či služeb. Jestliže firmy chtějí získat podíl na trhu a zůstat relevantní, musí zvážit mnoho typů marketingových strategií. Každá marketingová strategie může cílovému trhu komunikovat a poté nabídnout různé výhody a vlastnosti produktu a může také zákazníkům poskytovat celkovou hodnotu, kterou od produktu či služby očekávají. Společnost Apple například investovala do tvorby reklamy takovým způsobem a prezentovala své produkty takovým stylem, že plně podchytila zájem stávajících zákazníků a přilákala zákazníky nové.

Mnoho společností se primárně zaměřuje na budování vztahů se svými zákazníky, avšak ne vždy se jim snaží výhradně jen něco prodat. Zákazníci, kteří se značkou ztotožňují, za zboží od této značky utratí daleko více peněz. Zákazníci jsou také nadšeni, když mohou s jinými lidmi sdílet příběh o produktech či službách dané značky. Slovo „ústa“ je označováno za jeden z dávných způsobů, díky kterému se lidé dozvěděli, co je dobré si koupit. Je potřeba neustále vytvářet nové obchodní myšlenky, které udrží produkty společnosti v srdcích a myslích světového spotřebitele. Pokaždé, když společnost vytvoří nový produkt, musí dát zákazníkům podnět k tomu, aby snili o dalším budoucím nákupu. Nejlépe, když je to něco tak úžasného, že si lidé nemohou pomoci a mají potřebu sdílet to s ostatními.

Vyspělé společnosti musí nastavit a koordinovat celý systém řízení velkého množství nákupů, které u nich spotřebitelé uskutečňují, aby obstály v konkurenci a nadále rostly. Tyto velké společnosti vydávají velké sumy peněz na to, aby porozuměly obrovskému kvantu dat, jež získají díky obchodníkům, přístupným databázím, atd. či si je nechají vypracovat specializovanou firmou. To jim dává přehled o tom, kam zacílit reklamu, aby oslovily co možná nejlépe své potenciální zákazníky. Existují firmy, které těží z marketingové strategie zaměřené na sezónní nabídky. Ladí své produkty či služby například do různých ročních období, čímž sice skoro pokaždé osloví jinou skupinu zákazníků, avšak uchovávají si svůj standard.

Jednou z nejdůležitějších marketingových strategií jsou vztahy s veřejností neboli PR (public relations) marketing. Mnoho úspěšných obchodníků spolupracuje s médii, aby pomocí nich uvedli své výrobky a dali na vědomí jejich výhody. Když byl ještě naživu Steve Jobs, zakladatel společnosti Apple, vždy uspořádal významnou tiskovou konferenci, na které oznámil každý nový produkt, který Apple vytvořil a uvedl na trh. Tuto tradici dodržuje Apple i dnes prostřednictvím současného generálního ředitele. Tato strategie je důležitá i v případě, kdy se procesy nevyvíjejí podle nastaveného plánu,

což znamená, že výrobek či služba nenašly předpokládané „odbytíště“ na trhu. Na to firma může reagovat například ohlášenou inovací skrze média.

Není radno podceňovat online marketing, který má v dnešní době nejširší dosah. Prodej na webových stránkách především ovlivňuje text, grafika a jiné prvky využívané webovým designem. Marketing se po internetu šíří formou od on-line bannerů (reklama vyskytující se nejčastěji poblíž okraje obrazovky) až po pop-ups (reklama „vyskakujícího“ okna). Obchodníci fungující online se snaží upoutat pozornost zákazníků jakýmkoliv způsobem. Jakmile začali potenciální zákazníci využívat online svět, internetoví obchodníci se ihned pokusili sbírat důležitá data a sepisovat e-maily, které potenciálním zákazníkům posílali za účelem reklamy.

Díky masovému přijetí internetu přišla řada společností na nové způsoby integrace offline marketingu nabízející nové technologie, jejichž hlavním účelem je vytvořit uživateli nové zážitky či zkušenosti spojené s produktem dané společnosti. Například světově známá společnost Coca-Cola přišla s nápadem na automat, který vyzývá zákazníky, aby ho objali. Jedná se o klasický prodejní automat s nápisem „hug me“ (obejmi mě), který po provedení této aktivity vydá zákazníkovi plechovku Coca-Cola. Tímto činem nejen sváže zase o trochu více svou značku s jádrem štěstí zákazníků, ale i vyzývá zákazníky, aby zažili skutečný produkt offline formou.

Hlavním důvodem výběru tématu mé práce (marketingová strategie) je skutečnost, že ráda sleduji, jaké typy strategií společnosti volí v rámci svého fungování. Nejatraktivnější z tohoto pohledu pro mě byly vždy celosvětově známé značky typu RedBull, Coca-Cola, Apple, atd., proto možnost pustit se do tématu směrem, který studuji, tj. ekonomickotechnický směr, byla výzva. Dalším důvodem byla moje zvědavost zjistit, jak (a jak moc) se průmyslový svět liší od toho zákaznického, tj. poznat, jak se marketing firem typu B2B liší od firem B2C a zda se v tomto případě jedná o rozdíly zcela zásadní či ne. V neposlední řadě je tímto důvodem i můj záměr nalézt v oblasti marketingu své pracovní uplatnění. Při zpracování této práce jsem tak našla spoustu zajímavých poznatků, o nichž věřím, že mi v budoucnu budou přínosem.

Práce je složena ze dvou částí a to z teoretické části a praktické části. První část, teoretická, je sepsána tak, aby uvedla čtenáře do tématu této práce. Jsou zde uvedeny důležité pojmy, které se snaží vysvětlit stylem, aby jí porozuměl i náhodný čtenář. Nejprve uvádí historii marketingu obsahující i zajímavosti z historie marketingu. Nejdůležitější kapitolou v této části je kapitola vysvětlující pojem marketing zaměřující se i na podnikatelské koncepce, marketing jako funkci, marketingové plánování, marketingový výzkum, marketingovou strategii, trhy společností, produktovou politiku, distribuci a komunikační proces. Neméně důležitou kapitolou je zhodnocení současnosti, pod níž spadají i informace, cílové trhy mezinárodního marketingu, inovace a trendy současného marketingu. Nechybí ani pohled na předpoklady vývoje marketingu.

Druhá část, nesoucí název praktická část, se nejprve zabývá charakteristikou společnosti, její historií a krátkou analýzou, aby čtenář firmě lépe porozuměl. První typ šetření se zabýval rozšířením portfolia o nerezovou výrobu a probíhal na základě diskuzí, rozhovorů a odborných rad marketingové a vývojové manažerky ze společnosti XYZ a odborníka specializujícího se na nerezovou výrobu a nerezovou ocel z řad profesorů ČVUT. V této oblasti došlo k analyzování současného stavu připravenosti firmy na nerezovou výrobu a kroků pro úspěšné zavedení nerezové výroby.

Cílem této diplomové práce je analýza, vyhodnocení a doporučení marketingové strategie vybrané společnosti. Záměrem této práce je rovněž navržení vylepšení postupů, aby bylo možné se včas vyvarovat chyb, případně včas a vhodně učinit nápravu. Pro potřeby této práce je vybrán průmyslový podnik, který bude v celé práci označován názvem XYZ. V práci je předpokládáno, že společnost má svou marketingovou strategii vypracovanou a na základě ní její provoz funguje. Metody, které byly použity v rámci zpracování této práce, jsou metoda deskriptivní a analýza.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Historie marketingu

Historie marketingu spadá až do období Egypta a Mezopotámie, kde byly označovány výrobky různými symboly či značkami. Později docházelo k setrvalému růstu konkurence a obrovského rozmachu se marketing dočkal ve 2. polovině 20. století. Marketing, jak ho známe dnes, je moderní směs strategie a technologií. Nicméně takovýmto způsobem na něj nebylo nahlíženo vždycky. Marketing, jak ho známe, začal skromným počátkem, kdy bylo hlavní snahou společností prodávat zboží a služby. Pokusy o dosažení tohoto cíle mohou být stejně staré jako samotná civilizace. (Karlíček, 2013, s. 25-27)

Myšlenky marketingu, jak jsou chápány v dnešní době, začaly v průmyslové revoluci. Průmyslová revoluce odstartovala v Anglii v poslední třetině 18. století, kontinentální Evropu zasáhla postupně až v období po napoleonských válkách. Do poloviny 19. století byla všechna nejdůležitější odvětví britského průmyslu plně mechanizovaná. Byla to doba rychlé sociální změny motivované inovacemi ve vědeckém a technologickém průmyslu. Během průmyslové revoluce začalo být nakupování zboží pro spotřebitele pohodlnější, než si ho vyrábět. Sériová výroba vytvořila řadu průmyslových odvětví zabývajících se stejným úsilím, aby uspokojily potřeby rostoucího spotřebitelského trhu. (Karlíček, 2013, s. 25-27)

Počátkem dvacátého století do konce čtyřicátých let se konkurence v podnikatelském světě zvýšila a stala se silnou. Potřeba zvýšení prodeje pomocí marketingových technik se stala nezbytnou součástí konkurenceschopnosti. Konkurence rovněž vedla k nutnosti zvýšit produkční výkony a podíly na trhu v rámci všech odvětví. Cílem bylo přesvědčit spotřebitele, že zboží a služby jedné společnosti byly lepší než zboží a služby jiné společnosti nabízející stejnou věc. (Karlíček, 2013, s. 25-27)

Začátkem šedesátých let se trhy v mnoha průmyslových odvětvích staly nasycenými konkurencí. Nabídka výrazně převyšovala poptávku, tudíž potřeba získat si a udržovat zákazníky vyžadovala specialisty v oblasti přímého marketingu. To byla doba, kdy se společnosti začaly věnovat celé oblasti své činnosti, nejen její části. Marketingoví manažeři se začali zabývat strategickým plánováním. (Winer a Neslin, 2012, s. 237-242)

Marketingový svět se začal měnit během 90. let minulého století. V této době vzniklý produkt nebo služba byla okamžitě zaevidována pod nějakou značkou. Společnosti si začaly uvědomovat, že se musejí zaměřit na prodej kvalitnějších výrobků a budování zvučnější značky. To vedlo k tomu, že společnosti začaly zaznamenávat větší marže a také rozšířily svou pověst, což zvýšilo povědomí o značce, kterou vytvořily. S vývojem internetu se webové stránky začaly stávat nezbytným nástrojem pro komercializaci. Během pozdních devadesátých let začaly vznikat jednoduché webové stránky firem. Původně byly plné textu a poskytovaly informace o produktech nebo

službách společnosti. Nyní jsou doplněny obrázky či videi a nachází se na nich nejenom informace o produktech, ale také například informace o společnosti, zaměstnancích a jiné. (Winer a Neslin, 2012, s. 319)

## 1.1 Zajímavosti z historie marketingu

Od chvíle, kdy lidé měli co nabídnout k prodeji, vytvořili si trh, na kterém své produkty či služby uváděli. Účinnost této marketingové metody však v průběhu tisíciletí zesilovala a klesala, a protože spotřebitelé a jejich technologie postupovaly rychleji a rychleji, museli obchodníci změnit svou taktiku. Najednou byla nejmodernější technologie omezena jen na malý segment populace. Technologie změnila způsob, jakým stylem obchodníci pracují. (Fullerton, 1994, s. 126)

Marketing, jak jej známe, prošel v posledních několika staletích značnou proměnou. Ve snaze získat si pozornost spotřebitelů, lidé používali různé techniky a metody, vyvinuli nové technologie a nástroje. V roce 1450 vynalezl Gutenberg tiskařský stroj, který nakonec vedl k masové výrobě letáků a brožur. V roce 1836 zveřejnily francouzské noviny první placenou reklamu. V květnu roku 1864 poté, co společnost Western Union povolila odesílání telegrafických zpráv do několika destinací, dostali někteří britští politici nevyžádanou reklamu. (Fullerton, 1994, s. 127)

V roce 1922 byla zahájena doba rozhlasové reklamy. Později, v roce 1938, rozhlas předčil časopisy ve vytváření zisku z reklam. Rok 1956 přinesl vynález filmu s video páskami a umožnil na nich předběžnou nahrávku reklam. V roce 1971 poslal Ray Tomlinson první e-mailovou zprávu se symbolem „@“, který znamenal, že zpráva byla odeslána osobě. V roce 1978 se podařilo Garymu Thuerkovi poslat první e-mail označený v dnešní době jako „spam“. Tento e-mail poslal 393 příjemcům a propagoval v něm nový systém. V roce 1984 společnost Apple ukázala světu svůj přístroj Mac (počítač) během Super Bowlu<sup>1</sup>. Tato šedesátisekundová reklama je považována za největší reklamu všech dob a skvělý příklad marketingu časných událostí. (Winer a Neslin, 2014, s. 427-430)

Rok 1991 přinesl nainstalování první webové kamery v počítači. Ta sloužila v počítačové laboratoři vědcům v Cambridge University. V lednu roku 1994 vytvořila, v té době studentka, Justine Hallová první blog v historii. V říjnu téhož roku Joe McCambley provozoval první bannerovou reklamu na světě. Tímto bannerem propagoval sedm uměleckých muzeí. Rok 1996 přinesl první techniky virálního marketingu, jež začala používat společnost Hotmail. (Winer a Neslin, 2014, s. 427-430)

---

<sup>1</sup> Populární finálový zápas amerického fotbalu mezi dvěma nejlepšími týmy, které se do něj probojovaly z play-off.



Roky 2003-2004 se datují jako začátek éry sociálních médií. V roce 2005 začala společnost Google zobrazovat personalizované výsledky vyhledávání na základě minulé historie vyhledávání uživatelů. 6. října 2006 vydala společnost Dove své video „Evolution“, které obdrželo obrovskou emocionální odezvu. Získalo během prvního dne 40 000 zobrazení na YouTube a stalo se prvním virálním hitem v nejnovější historii reklam. (Winer a Neslin, 2014, s. 427-430)

## 2 Marketing

Tento pojem definovala řada odborníků, například „marketingový otec“ Philip Kotler či uznávané představenstvo amerického marketingového sdružení (AMA). V dnešní době je marketing nezbytnou součástí každé fungující společnosti. Jde o funkci, která má větší hodnotu, než jakákoliv jiná obchodní funkce, protože je hlavně o zákaznících, i když vzniká daleko před tím, než se výrobek prodá. Je proto důležité, aby člověk pracující na pozici marketéra věděl, co si pod tímto pojmem představit. Nestačí si pouze definici přečíst nebo se mylně domnívat, že jde pouze o nákladnou reklamu či prodej. Musí se pochopit celý proces, kterým se marketing tvoří.

Kotler ve své knize definuje marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler, 2007, s. 38) Jednoduše řečeno, marketing řídí ziskové vztahy se zákazníky. Hlavním záměrem marketingu je vytvořit hodnotu pro zákazníka a zachytit hodnotu od zákazníka na oplátku, tj. získat určitou protihodnotu. Marketingovým dvojnásobným cílem je přilákat nové zákazníky na nadprůměrnou hodnotu a poté udržet a zvyšovat počet stávajících zákazníků tím, že jim společnost poskytne spokojenost, respektive uspokojení potřeby. (Kotler a Armstrong 2009, s. 26)

Pro popsání marketingu existuje marketingový proces obsahující pět kroků. První čtyři kroky se soustřeďují na porozumění společnosti zákazníkům. V posledním, pátém kroku, společnosti využívají výhod, jež plynou z vytváření nadstandardních hodnot zákazníkům. První krok tohoto procesu se zaměřuje na porozumění trhu, spotřebitelským potřebám a spotřebitelskému nedostatku. Druhý krok představuje navržení zákaznické marketingové strategie. Třetí krok vytváří integrovaný marketingový program, který doručí přidanou hodnotu. Čtvrtý krok vytváří profitabilní vztah mezi společností a spotřebitelem a uspokojení potřeb spotřebitele. Poslední krok zachycuje hodnotu od zákazníků na oplátku. (Kotler a Armstrong, 2009, s. 28-29)

Aby bylo porozuměno základům marketingu, je důležité pochopit dva různé přístupy, které se používají, když se společnost rozhodne zavést nový produkt. Tyto dva přístupy jsou tradiční marketing a integrovaný marketing. V průběhu tvorby a uvedení do provozu se na této akci podílí přímo pět různých oddělení: vývoj, inženýring, výroba, marketing a distribuce. Pokud se společnost rozhodne pro tradiční přístup, všechny tyto oddělení fungují jako samostatné entity. Pokud se však společnost rozhodne pro využívání integrovaného marketingového přístupu, všechny entity pracují společně jako jeden celek. V podstatě každé oddělení v určitém okamžiku naváže svou práci se všemi ostatními odděleními, které se nachází v daném procesu a tím dojde ke spolupráci. (Kotler a Keller, 2007, s. 51-54)

Dle mého názoru je lepší varianta integrovaný marketingový přístup, i když samozřejmě záleží na typu společnosti, která ho využívá, na jejím cíli a spoustě dalších faktorů, které ji ovlivňují, protože výsledný efekt je nesporně vyšší než v případě tradičního marketingu. Tradiční marketing hodnotím jako zastaralý přístup nerespektující potřeby spotřebitelů a v tomto případě proces uvedení nového produktu na trh trvá delší dobu než v případě integrovaného marketingu, kde jednotlivá oddělení spolupracují.

Marketing jako takový lze chápat jako druh podnikatelské filozofie, aktivitu, která je zaměřena na uspokojování lidských potřeb či tržně orientovaný způsob řízení podnikatelského subjektu. Jedná se především o práci s trhem, tvorbu reklamy a zviditelnění se na trhu. Marketing se zabývá výzkumem trhu, cenovou politikou, segmentací trhu, finančním řízením firmy, i když to má v marketingu menší opodstatnění, reklamou a návrhem a vývojem produktu. (Kotler, 2007. s. 45)

Existují dvě roviny marketingu: strategický marketing a taktický marketing. Strategický marketing představuje základní rozhodnutí směrem k zákazníkům a ke konkurenci, kdežto taktický marketing je konkretizace cíleného postupu v průběhu jednotlivých aktivit. Strategický marketing se zabývá tím, kdo je náš ideální zákazník, jakou hodnotu mu společnost nabízí, jak zajišťuje jeho spokojenost, jak si zajišťuje pozici vůči konkurenci a značka. Taktický marketing se naopak zabývá tím, jaký konkrétní produkt bude společnost nabízet, dále, jaká bude jeho cena, kdy, kde a jak bude dostupný a kdy, kde a jak ho společnost bude propagovat. (Zamazalová, 2009, s. 35-39)

Při pohledu na marketing jako pojem dochází ke čtyřem nejčastějším chybám a omylům. Prvním z nich je názor, že marketing představuje pouze reklamu a prodej, což není pravda. Reklama a prodej jsou části marketingu. Jsou pouze částí aktivit, které směřují k naplnění jeho cíle, tj. uspokojování potřeb a přání jednotlivých subjektů v procesu výroby a směny. Druhým omylem je myšlenka, že se marketing soustředí primárně na hledání nových zákazníků. Ano, každá společnost vyhledává nové zákazníky, ale snaží se současně udržet i ty stávající. Výjimkou jsou však podnikatelé vstupující na trh. Velkou chybou je také myslet si, že marketingem disponují pouze negativní asociace, které používají lži, triky a manipulaci, i když v současném podnikatelském prostředí, kdy mnohdy u některých produktů převyšuje nabídka nad poptávkou, se s tím bohužel setkáváme. Poslední omyl je takový, že marketing je hnacím motorem nadspotřeby. (Štěpaník, 2010, s. 97-100)

## **2.1 Podnikatelské koncepce**

Marketingový guru Philip Kotler zmiňuje, vysvětluje a hodnotí ve svých knihách pět podnikatelských koncepcí: výrobní, výrobovou, prodejní, marketingovou a sociálně marketingovou. Výrobní koncepce je historicky nejstarší. Začala se objevovat na přelomu 19. a 20. století. Jejím předpokladem byla preference levných a široce dostupných produktů. V té době poptávka stále převažovala nad nabídkou a úroveň techno-

logií byla velmi nízká, stejně jako produktivita práce. Řešením by bylo rozšířit výrobu a distribuci, zefektivnit výrobu a zavést masovou výrobu. (Kotler, 2007, s. 48)

Výrobová koncepce se vyskytovala na počátku 20. století. Situace na trhu byla taková, že docházelo k vyrovnání nabídky a poptávky. Předpoklad trhu byl takový, aby trh preferoval výrobky nejvyšší kvality. Tato koncepce tedy kladla primární důraz na produkt, jeho kvalitu, neustálé zdokonalování, inovace a technologie. Pro vyrobené produkty se teprve hledali poptávající. Velkou hrozbu této koncepcí představovala marketingová krátkozrakost neboli zahleděnost do výrobků. V tomto případě zákazník nekupoval pouze produkt, ale hodnotu, kterou pro něj produkt představoval. U této koncepce je důležité si uvědomit, že produkty zastarávají, kdežto potřeby přetrvávají. Vylepšený produkt neznamena lepší produkt. (Kotler, 2007, s. 49)

Prodejní koncepce se začínala vyskytovat v letech 1930-1960. Situace na trhu byla taková, že nabídka začínala převažovat nad poptávkou, docházelo k většímu nárůstu konkurence a technologickému rozvoji. Cílem této koncepce bylo prodat vše vyrobené. Nebezpečí, které tato koncepce nabízela, bylo zaměřit se na to, aby společnosti nevyrobily to, co trh nechce, jelikož krátkodobá efektivita neznamena dlouhodobou prosperitu. (Kotler, 2007, s. 49)

Marketingová koncepce se orientuje na trh. Klíčové jsou potřeby zákazníka, jejich poznání a uspokojování a to lépe, než konkurence. V této koncepci se společnosti zaměřují na vytváření hodnoty pro zákazníka. Vytvářejí se produkty, které jsou trhem žádané. Hlavním cílem je zde dlouhodobý ziskový vztah firmy se zákazníky. Klade se zde důraz na výzkum a komunikaci a je zde snaha zapracovat tržní orientaci do firemní kultury. Faktem je, že firmy v rozvinutých trzích bývají obecně úspěšnější než firmy, které tržně orientované nejsou. (Kotler, 2007, s. 50)

Poslední, sociálně marketingová koncepce, je orientovaná nejen na zákazníka, ale i na společnost. Zajímá se o následky její výrobní činnosti, například znečišťování životního prostředí, recyklace, atd. Obrovskou hrozbu představuje vyčerpání obnovitelných zdrojů. Cílem této koncepce je zohlednit dlouhodobé zájmy, tzn. chovat se zodpovědně. Existují zde tři pilíře společenského marketingu: zákazníci, firmy a společnost. (Kotler, 2007, s. 51)

## **2.2 Marketing jako funkce**

Marketing funguje jako jedna z funkcí v rámci organizace. Tato funkce se vyvíjela takovým stylem, že nejdříve byl marketing prodejní funkcí, poté sloužil jako doplňující funkce zaměstnanců v oblasti průzkumu trhu, dále působil marketing jako samostatný útvar, poté jako moderní marketingový útvar a nakonec jako moderní marketingová společnost. Důležitými pojmy této funkce jsou hodnota a potřeba. (Kotler, 2007, s. 41)

Hodnota představuje vše, za co je zákazník ochoten zaplatit penězi, časem a energií. Tak zvaná větší hodnota za peníze znamená, že hodnota produktu za jistou cenu se zvyšuje s vyššími schopnostmi produktu splňovat potřeby zákazníka. Může být definována jako expresivní hodnota. Potřebu lze naopak definovat jako pocit nedostatku. Aby došlo k uspokojení potřeby, musí si ji člověk nejdříve uvědomit, poté provést aktivitu a na základě této aktivity dojde k uspokojení potřeby. Potřeby se dělí na deklarované (například koupím si nové auto), reálné (například koupím si auto, které nemá velkou spotřebu), skryté (například nové auto mi budou všichni závidět), podvědomé (například k nákupu nového auta budu mít výměnu oleje na 2 roky zdarma) a nevědomé (například dobrý servis auta). (Kotler, 2007, s. 42)

Existuje hierarchie potřeb, kterou definoval Abraham Maslow. Jedná se o pomyslnou pyramidu, která má pět úrovní základních lidských potřeb. Od spodu pyramidy jsou tyto potřeby popsány následovně: biologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a úcty a potřeba seberealizace. První čtyři úrovně se označují jako nedostatkové potřeby a poslední pátá jako potřeba existence. (Tureckiová, 2004, s. 59)

Funkcí marketingu můžeme nazvat také trh, který je v podstatě složen na jedné straně z funkce nabídky a na straně druhé z funkce poptávky. Typy trhů známe čtyři. První trh tvoří spotřebitelské trhy, známé také jako B2C. Jedná se o trhy koncových spotřebitelů a nákup je řešením osobních potřeb. Druhým typem trhu je průmyslový trh, označovaný B2B. Je to trh producentů a nákup slouží ke zpracování neboli výrobě vlastních produktů. Třetím typem je zprostředkovatelský trh, který je trhem odběratelů. Nákup je základem dalšího prodeje. Poslední typ trhu je institucionální trh, což je trh institucí, které samy zpracovávají či zprostředkovávají. (Jobber a Chadwick, c2013, s. 287-289)

Jestliže existuje trh, musí existovat i spotřebitelé. Na trhu se vyskytují spotřebitelé dvojího typu. Absolutní nekonzumenti, kteří v určitém období nekupují produkt a mají k tomu vážný důvod. Relativní nekonzumenti, to jsou ti, kteří zase produkt neznají nebo ho právě nechtějí. Pokud chce společnost rozšířit trh (tržní potenciál) je to možné zvyšováním podílu na trhu prostřednictvím vyšší efektivity nebo ekonomičností, respektive dalšími strategiemi. K rozšiřování tržního potenciálu slouží nástroj Ansoffova matice, zaměřující se na výrobky a trhy. Ten nabízí 4 možné strategie: penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu a diverzifikace. (Mallya, 2007, s. 120)

Strategie penetrace trhu je vhodná, když chce společnost spotřebitele nabádat k větší nebo opakované spotřebě. V případě strategie rozvoje trhu společnost hledá nové trhy a segmenty pro stávající produkty. Při zavedení strategie vývoje produktu dochází k vytvoření nového typu produktu. Strategie vývoje produktu může být v horizontální i vertikální rovině anebo se může jednat o laterální diverzifikaci. Strategie diverzifikace se člení na tři typy: horizontální, vertikální a laterální. Horizontální diver-

zifikace znamená rozšíření nabídky o produkty, které jsou těm stávajícím blízké, příbuzné po stránce materiálu, technologie nebo prodeje. Vertikální diverzifikace je o tom, že se přidávají produkty, které ve společnosti navazují na výrobu a distribuci. Laterální diverzifikace je o zcela nové oblasti podnikání. (Mallya, 2007, s. 120-121)

Hlavním cílem marketingu je obstát na náročném trhu a dlouhodobě ekonomicky prosperovat. To vše se děje v rozmanitých a vyvíjejících se společenskoekonomických podmínkách. Existují tři tržní prostředí, na která působí různé faktory a společnost by o nich měla mít přehled. První z nich je makroprostředí, jež funguje nezávisle na vůli organizace. Makroprostředí je neovlivnitelné podnikem a zkoumají se faktory zahraničního a národního prostředí významné pro strategický záměr. Vlivy ovlivňující makroprostředí jsou legislativa, ekonomika, technologie, ekologie, sociologie, kultura a demografie. Analýza, které se zabývá tímto prostředím, nese název PEST(EL). Písmeno P zastupuje politicko-právní faktory, první E zastupuje ekonomické faktory, S zastupuje sociální a kulturní faktory, T zastupuje technické a technologické faktory, druhé E zastupuje environmentální faktory a L zastupuje legislativní faktory. (Kotler a Keller, 2007, s. 42)

Druhé prostředí je mezoprostředí, které lze částečně ovlivnit nástroji marketingu. Souvisí s modelem pěti tržních sil Michaela Portera. Tento model pracuje s pěti prvky: stávající konkurence, potenciální konkurence, substituty, zákazníci a dodavatelé. Poslední prostředí je mikroprostředí, jež odráží kulturu organizace. Řeší se v něm finanční situace a schopnosti, technologické vybavení, zdroje (suroviny a materiál), lidské zdroje (organizační struktura a řízení firmy), výzkumný potenciál a marketingový potenciál. (Kotler a Keller, 2007, s. 42)

## **2.3 Marketingové plánování**

Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán, který je zaměřen na specifické skupiny zákazníků. Plánování samo o sobě je zaměřeno do budoucnosti. Marketingový plán je v podstatě marketingové shrnutí. Obsahuje situační analýzu, marketingové cíle, které jsou odvozeny od obecných cílů, marketingové strategie, marketingové programy, rozpočet, časový plán a způsob kontroly. (Karlíček, 2013, s. 101-102)

Cíle společnosti jsou definovány podle „SMART“, kde S znamená specifické, M znamená měřitelné, A znamená akceptovatelné, R znamená reálné a T znamená časově ohraničené. Marketingové plánování nikdy nekončí, běhá stále „dokola“, ale potřebuje určitý „upgrade“, v němž společnosti naleznou aktuální údaje, se kterými by měly pracovat. Znamená to tedy, že je to jakási spirála, kdy vývojem se příslušné aktivity vylepšují, aktualizují dle vývoje, případně potřeb společnosti. (Karlíček, 2013, s. 103-104)

Dobře fungující společnost by měla v rámci plánování definovat svojí misi a vizi. Mise těží z minulosti a znamená účel a smysl existence společnosti. Představuje vyjádření smyslu a oprávněnosti existence podniku. Mise reprezentuje primární podnikové funkce ve vztahu k trhu. Vize naopak hledí do budoucna, je stabilní a v drobných modifikacích zůstává ve společnosti nastavena dlouhou dobu. Je to cíl, ke kterému by měla společnost směřovat. Vize je představa managementu o podnikové budoucnosti v delším časovém horizontu, kdy pomáhá v rozhodování a stanovuje směr. Měla by být srozumitelná jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky. (McDonald a Wilson, 2012, s. 107)

Marketingové plánování má své fáze, kterými by se měla společnost řídit. První fáze se jmenuje analýzy, sběr informací o trhu/prostředí. Společnost by měla udělat externí analýzu, tzn. zmapovat makroprostředí a podnikatelský prostor, čímž je myšlen trh. V této fázi je vhodné udělat i interní analýzu a tou zjistit vnitřní potenciál společnosti. Druhá fáze nese název vize a cíle, kde je vhodné udělat situační analýzu SWOT, definovat misi, vizi, cíle a strategie společnosti a udělat marketingový plán. Ve fázi tři dochází k výběru jedné strategie, kterou se společnost bude řídit. Fáze čtyři se nazývá mix taktických nástrojů a strategie mixu a zaměřuje se na produkt, cenu, distribuci a prodej a komunikaci. V poslední fázi dochází k realizaci a kontrole. (Blažková, 2007, s. 15-24)

## **2.4 Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum definoval marketingový guru Philip Kotler následovně: „*Systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 131) Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby. Zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, které jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicích pracovníků. (Kotler a Keller, 2007, s. 131-133)

Jedná se tedy o systém metod a postupů určených k získávání a zpracování marketingových informací. Jinými slovy jde o ucelený a komplexní systém metod a postupů, které umožňují zkoumat téměř všechny aspekty trhu, zákazníků a celé řady dalších faktorů, které souvisejí se zajištěním podnikatelských aktivit. Marketingový výzkum v sobě zahrnuje poznatky několika vědních oborů. Jeho důležitost se datuje k počátku 19. století, kdy vznikl ze sociologického výzkumu a výzkumu veřejného mínění. (Kotler a Keller, 2007, s. 131-133)

Často dochází k zaměňování pojmů marketingový průzkum a výzkum. Marketingový průzkum je jednorázový exkurz do daného problému, nejde příliš do hloubky a je součástí marketingového výzkumu, zatímco marketingový výzkum je systematický, jde do hloubky a kombinuje více metod. Součástí uvedeného procesu je i tazatel, to je ten, kdo se ptá a respondent, to je ten, kdo je tázán. Marketingový výzkum lze čle-

nit na primární, v němž dochází k opatřování informací „v terénu“, a sekundární, což znamená, že informace již někdo shromáždil. (Kozel, 2006, s. 58)

Společnost může mít buďto vlastní oddělení pro výzkum, což zahrnuje samostatné získávání požadovaných informací a problém může nastat při získávání zaměstnanců, což znamená, že podnik neoperuje dostatečnou kapacitou lidských zdrojů. Také rozsah tazatelské sítě nemusí být tak velký, a společnost musí počítat s faktorem lidských vztahů při sdělování a interpretaci zákazníků. Dále může využívat služeb specializovaných agentur pro výzkum, což s sebou nese vyšší náklady, nebezpečí úniku a zneužití citlivých dat na druhou stranu jsou tyto agentury specializované. Poslední možností pro kvalitní výzkum je zvolit kombinaci obou variant, kdy by se společnost měla snažit zkombinovat výhody obou předchozích variant. Mohou zde ale nastat potíže při komunikaci z důvodu komplexnosti problematiky výzkumu. (Tahal, 2017, s. 249-252)

Rozhodnutí, jakou variantu společnost zvolí, závisí na finančních prostředcích, obtížnosti výzkumného projektu, lidských zdrojích, časovém hledisku a na důvěře v externí subjekty. Když se společnost rozhodne použít specializovanou agenturu, měla by se zajímat o zkušenosti této agentury, okruh jejich zákazníků, její reference, kvalitu a kvantitu tazatelské sítě, technické vybavení, zadání, výběrové řízení a rovněž by měla hodnotit, zda cena nabídky odpovídá kvalitě nabízených služeb. (Tahal, 2017, s. 249-252)

V marketingovém výzkumu se pracuje s údaji sekundárními, tak i s primárními. Primární údaje mohou být údaje původní a údaje nově získané, nepřejaté z nových zdrojů. Ty musí být nejdříve shromážděny a jsou získány marketingovým výzkumem. Metody, kterými je získáváme, jsou pozorování, dotazování a experiment. Hlavními výhodami primárních údajů jsou aplikovatelnost, přesnost a aktuálnost. Jejich hlavními nevýhodami je však jejich nákladnost a to, že nejsou využitelné ihned. Primární údaje se dělí na kvantitativní a na kvalitativní, kam spadají osobnostní charakteristiky. Sekundární údaje jsou existující údaje, které se analyzují nejdříve. Nalézají se ve veřejně dostupných zdrojích, například ve výročních zprávách a měly by být hledány způsobem, aby nedošlo k zahlcení zbytečným množstvím údajů. Jejich výhodou je, že jsou levné, dostupné a využitelné ihned. Naopak jejich nevýhodou je zastaralost, nespolehlivost a často neaplikovatelnost. (Hanzelková, 2009, s. 23-27)

Kvantitativní výzkum je výzkum, ve kterém je problém známý a směřuje k analýze. Data jsou měřitelná a dotazy jsou přesně formulovány. V tomto výzkumu se vyskytuje velký počet respondentů. Naproti tomu kvalitativní výzkum je výzkum, o jehož problému se málo ví, snaží se porozumět chování, motivům a příčinám, avšak jde se v něm do hloubky. Tento výzkum směřuje k syntéze, má volně formulované otázky a menší vzorek respondentů. (Kozel, 2006, s. 47-49)



Proces marketingového výzkumu má dvě etapy: přípravná etapa a realizační fáze. V přípravné etapě dochází k definování problému a cíle, orientační analýze situace a v poslední řadě k plánu výzkumného projektu. Realizační etapa se skládá ze sběru, zpracování, analýzy (informace primární je nutné kódovat, klasifikovat a technicky zpracovat), interpretace výsledků a zprávy a z její prezentace. Plán marketingového výzkumu je plán realizace a kontroly. Jedná se o podklad pro dohodu mezi zadavatelem a výzkumníkem. (Kozel, 2006, s. 47-49)

Do metod sběru údajů patří dotazování, jež může být osobní, písemné, telefonické a elektronické. Do těchto metod spadá dále pozorování, které je přirozené nebo laboratorní, strukturované či nestrukturované, přímé nebo nepřímé a zjevné či skryté. Poslední metodou je experiment, kdy se jedná o umělé vytváření situace a pozorování chování. Samozřejmě je možná i kombinace jednotlivých metod a existují i speciální metody, například „Mystery Shopping“. „Mystery Shopping“<sup>2</sup> je kvalitativní výzkum trhu, kterým se měří maloobchodní kvalita služeb nebo jímž se získávají informace o produktech a službách vlastní či konkurenční služby. (McDonald a Wilson, 2012, s. 142)

## 2.5 Marketingová strategie

Marketingově řízené firmy získávají zákazníky k tomu, aby se spolupodíleli na koncipování produktu. Tyto firmy dokážou lépe identifikovat výnosnější zákazníky a podle toho diferencovat různé úrovně služeb. Marketingové řízení si můžeme představit jako trvalé úsilí společnosti alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem do atraktivních cílových tržních segmentů či do životaschopných výrobových programů. Je to schopnost společnosti a její umění nacházet příležitosti, rozvíjet je a výnosně jich využívat. (Jobber a Chadwick, c2013, s. 516-519)

Marketingová strategie je částí firemního podnikatelského plánu jak zjistit, jací jsou naši potenciální zákazníci a jak je přilákat. Někdy je marketingová strategie zaměřována s marketingovým plánem, ale jedná se o dvě zcela odlišné věci. Marketingová strategie se zaměřuje na to, čeho chce společnost dosáhnout pro své marketingové a obchodní úsilí. Marketingový plán podrobně popisuje, jak těchto cílů dosáhnout. Marketingová strategie by tedy měla být vytvořena před zahájením celého podnikání a měla by se měnit plynule podle potřeby tak, aby vedla ke zlepšení firemních výsledků. (Hanzelková, 2009, s. 144)

Marketingová strategie vyrůstá z hodnotové nabídky společnosti. Hodnotící návrh shrnuje konkurenční výhodu, kterou má společnost na svém trhu. Nabídka hodnot

---

<sup>2</sup> Zajímavé je, že „Mystery Shopping“ využívali na začátku 19. století malí a větší podnikatelé k prevenci krádeží z řad svých zaměstnanců.

obvykle poskytuje klíčovou zprávu pro všechny marketingy. Práce začíná, jakmile je cenová nabídka stručně uvedena. Jakékoli marketingové aktivum lze posuzovat podle toho, jak dobře komunikuje s hodnotovou nabídkou. Nakonec lze stanovit celkový cíl pro marketingovou strategii a všechny následné marketingové plány by měly napomáhat k jejímu plnění. Marketingové plány jsou operačními dokumenty zaměřené na každodenní práci, kterou podnik podniká, aby se prodával světu. (McDonald a Wilson, 2012, s. 283-285)

Důležitým krokem strategického marketingu je udělat „STP“ neboli segmentaci, tržní cílení a pozicování. Segmentace je jedním z nejdůležitějších kroků pro stanovení správné marketingové a komunikační strategie. Je to krok, který rozděluje trh na segmenty, případně mikrosegmenty a popíše je. Tržní segment je skupina spotřebitelů, která má stejné potřeby, chování a další charakteristiky a tím se liší od jiné skupiny, která má jiné potřeby. Cílem segmentace je najít zákazníky s největší kupní silou, vytvořit segmenty a následně pro ně optimálně sestavit mix marketingových nástrojů. (Kotler a Armstrong, 2009, s. 407-409)

Tržní cílení (targeting) neboli výběr cílového produktu hodnotí atraktivitu jednotlivých segmentů. Je to ta část, kdy společnost vybere segment, či segmenty, na které bude cílit. V této fázi by se měl klást i důraz na monitorování konkurence. Ideální segment je takový, který je vysoce atraktivní se silnou pozicí vůči konkurenci. (Kotler a Armstrong, 2009, s. 410-411)

Pozicování (positioning) je zaujmutí žádoucí pozice. Představuje nástroj získání konkurenční výhody. Je to umístění produktu v mysli zákazníka a jasné odlišení od konkurenčních produktů. Jedná se o základ komunikační strategie, protože v této fázi jasně zvolíme pozici vůči spotřebitelům i konkurenci. Positioning vymezuje klíčové sdělení, které chce firma o produktu komunikovat cílové skupině. Všechny složky taktického marketingu musí tuto pozici reflektovat. Proces tvorby positioningu začíná identifikací možných konkurenčních výhod vůči cílové skupině. Pokračuje výběrem optimální výhody a komunikací zvolené strategie. Končí promítnutím pozice do celého marketingového mixu. (Kotler a Armstrong, 2009, s. 412-425)

Marketingová taktika je nástroj marketingového mixu a ukazuje, jak zvolit taktické marketingové nástroje, aby vedly k realizaci marketingové strategie a ke splnění marketingových cílů. Neobjasňuje, co a komu nabízet, ale cestu, jak to úspěšně nabízet. Marketingový mix je vždy svázán s konkrétním cílovým trhem a definovaným segmentem. Neexistuje jednoznačný návod, kdy a jak konkrétní nástroje použít. (Malloy, 2007, s. 26-30)

Marketingový mix představuje soubor kontrolovatelných nástrojů, které firma kombinuje takovým způsobem, aby dosáhla požadované reakce cílového trhu. Efektivně využívá veškerých disponibilních prostředků k ovlivňování poptávky. Nástroje by měly

být kontrolovatelné, protože by měl ve firmě existovat někdo, kdo nástroje kontroluje. Nejznámější marketingový mix je 4P, avšak existují další modely a varianty marketingového mixu. (Karlíček, 2013, s. 151-153)

Marketingový mix 4P označuje product (produkt), price (cenu), place (místo, dříve distribuci) a promotion (propagaci). Produkty jsou nejen veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, informace a myšlenky. To znamená vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání potenciálních zákazníků. Jedná se o vše, co tvoří nabídku na trhu. Produkt je základ podnikání, za něj je považován sortiment, řady, produkty, balení, užité a estetické vlastnosti atd. (Karlíček, 2013, s. 154-165)

Cena je nejcitlivější nástroj celého marketingového mixu. Je to jediný nástroj, který generuje příjmy. V tomto nástroji dochází k cenové tvorbě a dá se s ní pružně pracovat, například snižováním nebo zvyšováním. Tento nástroj má vazbu na positioning (pozicování). Třetí nástroj, místo, představuje volbu cesty k cílovému trhu. Hledá způsoby, jak dostat produkt k cílové skupině. Jedná se o vhodnou volbu a využití distribučních cest. Propagace ztělesňuje veškeré nástroje, kterými společnost sděluje cílovému zákazníkovi možnosti nabídky a zároveň buduje vztahy s okolím. Jde o snahu informovat, sdělovat, motivovat a přesvědčovat. (Kotler a Armstrong, 2009, s. 76)

Další varianta marketingového mixu je 4C. Jedná se o mix z pohledu zákazníka. Patří sem customer value/solution (hodnota/řešení zákazníka), cost to the customer (zákazníkovi náklady), customer convenience (pohodlí zákazníka) a communication (komunikace). Marketingový mix 5C je tvořen z mixu 4C + customer approach (přístup k zákazníkovi). Marketingový mix 5P je složen z marketingového mixu 4P + people (lidé), 6P tvoří 4P + politics (politika) + public opinion (veřejný názor) a 7P se skládá ze 4P + people (lidé), physical evidence (fyzický důkaz) + processes (procesy). Dalším známým modelem je marketingový mix 3V: valued customer (ceněný zákazník), value proposition (hodnotové tvrzení) a value network (hodnotová síť). Marketingový mix 4S se zabývá spíše zákazníkem a patří do něj scope (rozsah), site (umístění), synergy (synergie) a system (systém). (Zamazalová, 2009, s. 39-42)

## **2.6 Trhy společností**

B2B (průmyslový) marketing je marketing produktů a služeb firmám, neziskovým a vládním organizacím, které opět prodávají produkty dalším firmám. Mezi typické B2B produkty patří lehká zařízení (řídící systémy), těžká zařízení (motory), kompletní dodávka (elektrárna), suroviny (nafta), zpracované suroviny (plasty). spotřební materiál (mazivo), součástky (ložiska) a služby. B2B je sám o sobě složitý nákupní a prodejní proces. Společnosti oproti spotřebitelům nenakupují produkty za účelem své vlastní potřeby. Existují 3 trhy společností: průmyslové, obchodní a institucionální. Na trhu B2B probíhá nákup za účelem dalšího zhodnocení. Strana nabídky i poptávky je zúžena a početně limitována, protože zde působí méně segmentů. Cílový trh se

vyznačuje tím, že je koncentrovaný a poměrně malý. Celý tento trh je složitý a probíhá na něm dlouhý nákupní proces. Na druhou stranu na něm převažuje profesionalita a kolektivní rozhodování a je obtížné získat sekundární informace. (Kotler a Keller, 2007, s. 248-249)

Poptávka na trhu B2B je odvozená od poptávky B2C. Je méně pružná, než na trhu B2C, což znamená, že reaguje daleko pomaleji. Poptávka na tomto trhu je také propojená, řetězová a koncentrovaná. Zákazníci vyskytující se na tomto trhu jsou výrobci, instituce nevýrobních služeb, obchodníci, vládní instituce a státní správa a ostatní, tudíž všichni, co na trhu působí, ale nelze je zařadit do předchozích, například charitativní organizace a církve. (Kotler, 2007, s. 363-366)

Na rozhodování společnosti působí určité vlivy. Jedním z nich jsou faktory okolí, například konkurence. K dalším se řadí vlivy na úrovni instituce, například cíle, strategie, způsob řízení, právní forma a míra centralizace. K těm posledním, ale neméně podstatným, patří vlivy interpersonální a osobní, například osobní vztahy a zkušenosti. Společnost má také určité kupní chování, kdy dělá buď prostý opakovaný nákup (kratší proces, společnost se tolik nerozhoduje) nebo modifikovaný nákup (společnost má většinu informací) či nový nákupní úkol (složitý rozhodovací proces, zdlouhavý, společnost musí projít všechny fáze procesu) nebo složené kupní rozhodování. (Keřkovský a Drdla, 2003, s. 33-39)

Decision Making Unit je nákupní centrum firemního zákazníka. Vyskytuje se v něm šest subjektů. V první roli vystupují iniciátoři, na jejichž popud se produkt kupuje. Druhou roli zde mají uživatelé, což jsou ti, pro které je nákup určen. Třetí roli představují rozhodovatelé, kteří mají finální slovo. Čtvrtou roli pak zastupují ovlivňovatelé, což je například finanční ředitel. Pátou roli tvoří nákupčí neboli realizátoři nákupu a poslední, šestou rolí, jsou „vrátní“, ovlivňující mnohdy podstatným způsobem celý proces, tj. například sekretářka, která může, ale také nemusí přepojit telefon, podstatný pro uzavření obchodu. (Krishna K. Havaladar, 2005, s. 43-44)

Kupní rozhodovací proces se skládá z několika fází. Nejdříve je fáze rozpoznání problému, ve které všichni musí pochopit, o co jde. Následuje fáze bližšího určení charakteru spotřeby. Další fáze jsou hledání možných dodavatelů, navázání kontaktů, zásadních kritérií, zhodnocení alternativ, rozpočtové možnosti, ohodnocení speciálních alternativ, smluvní podmínky, kontraktace, užití a nakonec zpětná vazba. Existují 3 způsoby chování firmy v konkurenčním prostředí, nazývají se generické strategie. Jedná se o strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciací a strategii koncentrace. (Krishna K. Havaladar, 2005, s. 45-49)

## **2.7 Produktová politika**

Do produktové politiky spadají následující oblasti: marketingové pojetí produktu, životní cyklus produktu, inovace, značka a „Brand Management“. Produkt se klasifikuje

podle druhu zákazníka na spotřební výrobky, průmyslové výrobky a další obchodovatelné zboží. Spotřební výrobky jsou určené k vlastní spotřebě a patří do nich „rychloobrátkové“ zboží (jídlo, ústní hygiena, noviny), zboží dlouhodobé spotřeby (PC, elektro, oblečení, auta), speciální výrobky (luxusní, výjimečné, na zakázku) a neznámé a nevyhledávané zboží. (Kotler, 2007, s. 617-619)

Průmyslové výrobky slouží pro zpracování nebo pro další podnikatelské aktivity. Patří do nich materiály a součásti (dříví, ropa, pneumatiky, motory), kapitalizované položky (pozemky, budova) a dodávky a služby (provozovací látky: maziva, nástroje, tužky a opravenské služby: právní služby). Do dalšího obchodovatelného zboží spadají podniky, organizace, osoby, místa (památky, výjimečné budovy), myšlenky (patenty, know-how). (Krishna K. Havaladar, 2005, s. 16-20)

Na strukturu produktu je nahlíženo jako na filozofii vrstev. Kotler definoval koncepci totálního produktu, ve které se vyskytují 4 dimenze vrstev. První dimenzi představuje jádro produktu, kde panuje základní otázka: Proč zákazníci kupují produkt? Jde o užitnou základní vlastnost produktu. Druhé jádro je formální produkt, který je spojen s fyzickými charakteristikami, tj. například jak funguje. Třetí vrstvu tvoří rozšířený produkt, což jsou například doprovodné služby, platební podmínky a záruka. Čtvrtá vrstva je totální výrobek, kam patří psychologické vnímání, image, dobré jméno, značka, atd. Všechny tyto 4 vrstvy dotváří komplexní produkt. (Kotler, 2007, s. 73)

Stejně, jako Kotler definoval vrstvy produktu, definoval je i profesor Leeflang. Ten formuloval pouze 3 vrstvy produktu. První vrstvu reprezentuje základ produktu, v němž jsou přesně stanoveny fyzické rysy. Jedná se vlastně o sloučení 1. a 2. vrstvy, které definoval Kotler. Druhou vrstvu ztělesňuje rozšířený produkt, kam spadá záruka, značka, obal a ostatní části marketingového mixu. Třetí vrstva je totální produkt, který v sobě zahrnuje představu, jak chceme produkt prezentovat a jak ho chápe zákazník. Je to například ekologicky šetrný produkt. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 139-143)

Výrobek prochází v době své existence různými etapami, které představují odlišné požadavky na marketingové chování výrobce a prodejce, proto byl definován životní cyklus produktu. Jeho model pomáhá při marketingovém rozhodování a zisk je samozřejmě různý v jeho jednotlivých fázích. Jsou definovány 4 základní fáze životního cyklu produktu: zavedení, růst, zralost a úpadek. Cílem fáze zavedení je přesvědčit zákazníky o tom, že má produkt na trhu své místo. V této fázi je důležitý nástroj komunikace, protože produkt se objevuje na trhu a spotřebitelé se s ním seznamují. Náklady na produkt jsou velmi vysoké, na druhou stranu konkurence je většinou velmi nízká, bohužel je i prodej nízký. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 153-159)

Ve fázi růstu roste prodej, samozřejmě tedy i zisk. Výrobek začíná být na trhu více známý, avšak roste i konkurence. Cílem výrobce v této fázi je prodat co nejvíce. Ve fázi zralosti je rozsah prodeje největší, společnost má na trhu s produktem velký

tržní podíl. Zákazníci se začínají vracet a konkurence je velmi intenzivní. Cílem je udržet maximální objem zisku a ideální stav je držet se v tomto stádiu co nejdéle. Ve fázi úpadku začíná klesat prodej produktu, ale i cena. Prodej produktu stagnuje a společnost začíná pracovat s cenou, aby se produktu zbavila. Ve vhodném okamžiku by mělo dojít k opuštění trhu. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 153-159)

V životním cyklu produktu existují i odlišnosti. Například módní výrobky a „výstřelky“, kdy prodej a zisk rychle stoupá – doslova „vystřelí“, poté však prudce klesá. Zde úplně chybí fáze zralosti. Patří sem i nestárnoucí produkty jako Coca Cola. V tomto případě ale zase nedochází k fázi úpadku. Dále to mohou být výrobky s obnoveným cyklem související s inovací a s cílem prodloužit fázi zralosti. Jedná se o příklad Kofoly s příchutí citronu, kdy celý životní cyklus běží znovu. Poslední odlišností jsou neúspěšné inovace. V tomto případě je produkt zaveden a v podstatě ihned se nachází ve fázi úpadku, protože o něj není dostatečný zájem. (Karlíček, 2013, s. 154-157)

Průběžný životní cyklus produktu je závislý na reakci spotřebitelů, aktivitě konkurence, marketingové politice společnosti, stupni „novosti“ produktu a druhu výrobku. Aby měla společnost představu, v jakém životním cyklu se její produkty nacházejí, je vhodné použít nástroj BCG matice. Tento nástroj se používá ke zhodnocení produktového portfolia. Na ose x se nachází relativní tržní podíl a na ose y tempo růstu trhu. Produkty s vysokým tržním podílem a vysokou mírou růstu se nazývají hvězdy. Produkty s vysokým tržním podílem, ale nízkou mírou růstu se jmenují dojně krávy. Produkty s nízkým tržním podílem, ale vysokou mírou růstu se označují jako otazníky. Produkty s nízkým tržním podílem a nízkou mírou růstu jsou bídní psi. (Blažková, 2007, s. 143-147)

Jak již bylo zmíněno, hvězdy jsou produkty s vysokým relativním tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Pro společnost se jedná o klíčové produkty, které představují značné finanční investice. Tomuto typu produktu se snaží konkurence rychle vyrovnat, tudíž dochází k jejímu růstu. Společnost se snaží pozici hvězd udržet co nejdéle, protože jde o budoucnost firmy. Příkladem z praxe mohou být produkty společnosti RedBull. Dojně krávy mají také vysoký relativní tržní podíl, ale na pomalu rostoucím trhu. Jde o zavedené produkty nacházející se na zralém trhu, které již nevyžadují větší investici. Dojně krávy společnosti generují největší část zisku. Vhodným příkladem z domácího trhu je Škoda Octavia. (Blažková, 2007, s. 143-147)

Naopak otazníky mají nízký relativní tržní podíl. Pro společnost je otázkou, zda tyto produkty na trhu uspějí. Tyto produkty mají 2 možnosti posunu: 1. stanou se hvězdami za předpokladu, že dojde k velké investici do těchto produktů nebo za 2. dojde ke stažení produktu z trhu. Příklad z praxe je nasazení elektromobilu na trh. Bídní psi mají také nízký tržní podíl a mají i nízké tempo růstu. Jedná se o produkty bez potenciálu nacházející se často ve fázi úpadku. Investice do těchto produktů se nevyplácejí. Vhodným příkladem jsou tlačítkové mobilní telefony. Je nutné, aby spo-

lečnost měla vyvážené produktové portfolio. Ideálním stavem je mít dostatek hvězd i dojných krav. (Blažková, 2007, s. 143-147)

Skupiny výrobků klasifikoval Drucker na produkty umožňující podniku snadné rozhodování a na výrobky s problematickým rozhodováním. Do výrobků umožňující společnosti snadné rozhodování patří dnešní živitelé, zítřejší živitelé, výnosné speciality, vývojové výrobky a nezdary. Do výrobků s problematickým rozhodováním spadají včerejší živitelé, výrobky vyžadující rekonstrukci, přespecializované výrobky, neoprávněné speciality EGO investice a popelky. (Jakubíková, 2013, 90-92)

Produktové řady jsou skupiny výrobků, které jsou si blízké, mají obdobné užitné vlastnosti, jsou určeny stejné cílové skupině zákazníků, při prodeji procházejí stejnými distribučními cestami, případně patří do stejné cenové kategorie a uspokojují podobné potřeby. Naproti tomu sortiment lze specifikovat svou šířkou, což je množství produktových řad, kterým se společnost věnuje, délkou neboli průměrným počtem produktů v jednotlivé řadě, hloubkou označující počet jednotlivých variant výrobku, důrazem na ziskovost a důrazem na podíl na trhu. (Zamazalová, 2009, s. 165-171)

Při vývoji a zavádění nového produktu se začíná inspirační fází, ve které dochází ke koncepci a představě. V této fázi se pracuje s vývojem, potřebami trhu, poptávkou, konkurencí a pozičními mapy. Následuje fáze analýzy proveditelnosti, kde dochází k výběru konceptů rozhodování. Řeší se zde technické, ekonomické, právní a obchodní hledisko. Poté je fáze technického vývoje a testování. Tato fáze se zabývá tvorbou produktu a pracuje s podobou produktu a vlastnostmi. Poslední fází je fáze přípravy a vstupu na trh, v níž se připravuje marketingová taktika. Řeší se cena, distribuce, prodejní místa, komunikace a harmonogram. K realizaci marketingového mixu dojde až po výše vyjmenovaných fází. (Jobber a Chadwick, c2013, s. 649-651)

Obal produktu představuje formální vrstvu totálního produktu. Společnost by měla volit obal produktu s ohledem na to, jak chce, aby cílová skupina na něho reagovala. Hlavními funkcemi obalu produktu jsou upoutání pozornosti, rozpoznatelnost, vzbuzení emocí, ochranná funkce, snadnost používání, informativnost a hodnota po použití. V běžné praxi se používá primární obal (pytlíčky), sekundární obal (krabíčka, na níž je uveden výrobce, varování, atd.), transportní obal (přepravka) a dále nálepky na obale (varování, složení, atd.). (Jakubíková, 2013, s. 227)

Značka je název, znak, symbol, design, nebo kombinace těchto všech elementů. Účelem značky je identifikace produktů od určité firmy a jejich odlišení od produktů konkurenčních společností. Značka garantuje kvalitu, zvyšuje užitek produktu, zvyšuje přitažlivost produktu, usnadňuje orientaci a má požadavek na vyšší cenu produktů společnosti. Význam značky je funkční a emocionální. Značka je tvořena prvky, které se skládají z názvu, loga, barevnosti, sloganu, maskota, znělky, hudby a designu. (Karlíček, 2013, s. 125-127)

Měřítkem využívaným pro hodnotu značky je ochota zákazníků platit za produkty jedné značky ve větším rozsahu než za produkty konkurenčních značek. Hodnota značky může být také vyjádřena povědomím o značce, které je spontánní či podpořené, dále také vnímáním kvality, loajalitou ke značce nebo asociací značky. Existují pravidla při tvorbě jména značky a loga: 1. naznačení přínosu či účelu, 2. snadná vyslovitelnost/srozumitelnost, 3. jméno naznačující třídu/vlastnosti produktu, 4. pozitivní asociace, 5. vztah k doplňujícímu symbolu, 6. originalita a jedinečnost, 7. nezaměnitelnost jména v cizím prostředí. (Karlíček, 2013, s. 128-132)

V marketingovém prostředí se nacházejí typy značek, které se dělí buď na individuální, souhrnné, globální a lokální, nebo se člení podle pozice cena/kvalita na značku A – prémiová, značku B – střední, značku C – ekonomická. Brandovou strategii společnost nastaví podle toho, zda má jednu značku pro všechny produkty společnosti, nebo zda má jednu značku pro výrobovou řadu, či má generickou značku se jménem produktu anebo má značku pro jednotlivé produkty. (Karlíček, 2013, s. 140-143)

## **2.8 Distribuce**

V této kapitole se nabízejí základní otázky, které by si společnost měla klást: Kde a jak se s nabídkou zákazník setká? Kde a jak bude výrobek k dispozici? Jak poskytnout zákazníkovi optimální možnost nákupu? Distribuce výrobků a služeb má 3 základní funkce: obchodní, logistickou a doplňkovou. 1. obchodní zahrnuje nákup zboží pro další prodej, aktivity na podporu prodeje a formování nabídky podle potřeb, 2. logistická funkce je založená na třídění, kompletování, manipulaci, dopravě a balení zboží. 3. doplňková funkce zahrnuje shromažďování a poskytování informací. (Krishna K. Havaladar, 2005, s. 154-158)

Důležitou součástí distribuce jsou distribuční kanály – jinak nazývané jako distribuční cesty, které představují spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelem. Cílem distribučních cest je pohodlně dostat zboží k zákazníkovi, nejlépe bez mezičlánků. Obecně platí, že čím více mezičlánků se na distribuční cestě objeví, tím delší cesta je. Distribuční kanály se podle počtu mezičlánků dělí na přímé, kdy dochází ke přímému kontaktu mezi výrobcem a uživatelem a na nepřímé, kdy se cesta prodlužuje, protože se na ní objevuje 1 či více mezičlánků. Další dělení je podle typu trhu na B2C a B2B. (Kotler, 2007, s. 293)

Výhodou přímých distribučních cest je přímý kontakt a komunikace se spotřebitelem, zpětná vazba a nižší náklady. Mezi hlavní nevýhody patří velký počet kontaktů, obtížná prezentace a neekonomické dodávky. Hlavní výhody nepřímých cest představují snížení objemu prací a zkušenosti a specializace mezičlánků. Naopak hlavními nevýhodami jsou zde ztráta kontroly nad zbožím, nedostatek informací o zákaznících, motivace mezičlánků a závislost na strategii mezičlánků. (Kotler, 2007, s. 293)



Spotřební zboží má 4 varianty distribučních kanálů. 1. varianta je výrobce – zákazník. Do 2. varianty vstupuje maloobchod, tudíž vypadá následovně: výrobce – maloobchod – zákazník. 3. varianta jde ještě přes velkoobchod, výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník. Poslední varianta je nejdelší a je složena z následujícího řetězce: výrobce – velkoobchod – zprostředkovatel - maloobchod – zákazník. Ve srovnání s tím má distribuční kanál výrobních prostředků až 6 možných variant. 1. výrobce – zákazník, 2. výrobce – velkoobchod – zákazník, 3. výrobce – zprostředkovatel – zákazník, 4. výrobce – obchodní pobočka – zákazník, 5. výrobce – zprostředkovatel – velkoobchod – zákazník a 6. výrobce – obchodní pobočka – velkoobchod – zákazník. (Blažková, 2007, s. 122-126)

Velkoobchody mohou být specializované, ale i nespecializované. Zprostředkovatel se vyznačuje tím, že vyhledává potencionální zákazníky, navazuje kontakty, má velmi rozsáhlé databáze, musí znát trh a pracuje za provizi. Obchodní pobočku naopak zřizuje společnost, aby byla co nejbližší zákazníkovi. Když má společnost hodně mezičlánků, stává se sice distribuční cesta delší, na druhou stranu se díky mezičlánkům může lépe starat o své zákazníky. (Jakubíková, 2013, s. 256)

Z hlediska počtu použitých mezičlánků lze rozeznat 3 typy distribuce: intenzivní, selektivní a exkluzivní. 1. intenzivní distribuce je usilovná, snaží se o co nejvíce prodejních míst a má hodně mezičlánků. 2. selektivní distribuce má omezený počet prodejních míst, za to má ale speciální prodejny, ve kterých působí vyškolený personál. Společnost pečlivě vybírá vhodná místa, kde bude výrobek k dispozici. Poslední je exkluzivní distribuce, vyznačující se malým počtem luxusních prodejen, vyšší cenou, prvotřídní péčí a luxusním zbožím. Tento typ distribuce preferuje zapůsobení na emocionální stránku spotřebitele. (Jakubíková, 2013, s. 258-262)

Distribuce v sobě skrývá i pojem nazývaný „mechandising“, což znamená zvýšení atraktivity prodejního místa a zajištění optimálního stavu zásob. Jedná se o vhodnou prezentaci produktů v prodejně, umístění zboží v regále a celkově péče o místo prodeje. Proces tohoto pojmu slouží k podpoře prodeje. (Blažková, 2007, s. 122-126)

## **2.9 Komunikační proces**

Marketingová komunikace představuje řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňuje společnost a jiné instituce své marketingové cíle. Jedná se o pravidelné a cílené zjišťování zpětné vazby od cílových skupin, její analyzování, vyhodnocování a následné korekce marketingového mixu. Jde o veškeré aktivity určené ke komunikaci vlastností, výhod a dostupnosti cílového trhu produktu. Marketingová komunikace se skládá z komunikačního cíle, cílové skupiny, klíčového sdělení, kreativní podoby sdělení a ze zaujetí cílové skupiny. (Zamazalová, 2009, s. 182-183)

Marketingová komunikace se člení na interní a externí komunikaci. Subjekty, jež ji používají, jsou podnikatelské subjekty, neziskový sektor a profesionální a společenské instituce. Existují také marketingové strategie známé jako strategie PUSH, PULL a strategie dvou cílových skupin. Vedle komunikační strategie využívají společnosti komunikační kanály, což jsou cesty, kterými se předávají sdělení, neboli prostředky, kterými se komunikace šíří k cílové skupině. Tyto kanály se člení na osobní a neosobní. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 154)

Faktory ovlivňující komunikaci mohou být například charakter trhu, cílová skupina, charakter výrobku, fáze životního cyklu výrobku a disponibilní zdroje. Naopak efektivní komunikace vyžaduje nastavenou vizi, segmentaci, positioning, produkt musí reagovat na potřeby cílové skupiny, zákazník musí akceptovat cenu produktu a musí být stanovené místo, kde zákazník produkt očekává. K tomu všemu slouží komunikační akce 5M označující mission (poslání, cíle), message (poselství, sdělení), media, money (peníze, rozpočet) a measurement (měřítka, vyhodnocení). Hlavními cíli komunikace jsou informovanost zákazníků, přijetí produktu spotřebitelem a budování dlouhodobých vztahů. (Blažková, 2007, s. 127-131)

Společnost by měla na základě komunikace spotřebitele postupně připravovat ke koupi produktu. Spotřebitel se může nacházet ve fázi, že produkt nezná a společnost by se měla snažit ho informovat. Další variantou je situace, kdy spotřebitel produkt zná pouze podle jména – zde by měla společnost prohloubit informovanost. V situaci, kdy spotřebitel produkt zná a zaujal k němu určitý postoj, by měla společnost vystupovat v příznivém světle. Když spotřebitel produkt zná, ale preferuje konkurenční produkt, cílem společnosti je spotřebitele přesvědčit pro koupi jejího produktu. Předposlední varianta nastává, když spotřebitel není přesvědčen o výhodách produktu. V takovém případě by měla společnost získat důvěru spotřebitele. Poslední varianta je, když spotřebitel produkt zná, má v něj důvěru, ale nekupuje ho. V tom případě ho společnost musí motivovat a podnítit ho k nákupu. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 46-57)

Komunikace má svůj komunikační plán, jehož zásadami jsou určení cílových příjemců, stanovení cílů komunikace, vytvoření sdělení, stanovení a rozdělení rozpočtu, návrh komunikačního mixu, harmonogram a kontrolní mechanismy a body. Cíle komunikace zase společnost stanovuje podle cílového trhu, positioningu a marketingového mixu, podle image značky nebo produktu, podle znalosti značky, loajalítě ke značce a podle životního stylu a demografické charakteristiky. Cíle mohou být informativní povahy, přesvědčovací povahy nebo připomínací povahy. (Štědroň a Budiš, 2009, s. 20-22)

Rozpočet na komunikace se vymezuje podle produktu a trhu. Používá se metoda procenta z tržeb, nebo podle možnosti firmy, či podle konkurence nebo podle cílů a úkolů. S marketingovou komunikací souvisí komunikační mix, do něhož patří rekla-

ma, přímý marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing, sponzoring, osobní prodej a online marketing. Komunikační mix vyžaduje nástroje na jeho podporu dělí se na ATL (nelinkové aktivity), BTL (podlinkou aktivity) a mezilinkové aktivity. (Hanzelková, 2009, s. 71-76)

Reklamou spadající do marketingového mixu je neosobní prezentace a podpora prodeje produktů. Ve většině případů je placená a jedná se o prostředek pro vytváření a posilování značek. Reklama osloví velké segmenty populace. Nástroje, které používá, jsou televize, rozhlas, tisk, venkovní reklama, reklama v kinech, product placement a online reklama. Naproti tomu direct reklama oslovuje úzké cílové skupiny a přizpůsobuje se nabídce. Stimuluje spotřebitele ke koupi a soustřeďuje se na potencionální zákazníky. Používanými nástroji jsou direct mail, e-mailing a telemarketing. (Jakubíková, 2013, s. 308-314)

Podpora prodeje představuje pobídky k podpoře prodeje produktu. Cílem je dosažení okamžitého efektu. Podpora prodeje má bohužel krátkodobé působení. Je cílená na konečné zákazníky, firmy a prodejce. Dochází k okamžitému nárůstu prodejů, avšak k následnému poklesu, protože potencionální zákazník si produkt či službu ve většině případů zakoupí pouze kvůli například dobré ceně (3 za cenu 2), dárku nebo vzorku. Podpora prodeje má často negativní vliv na hodnotu značky a použití jejích nástrojů je drahé. Nástroje, které používá, jsou přímé slevy, výhodná balení, kupony na slevy, vzory, dárky a soutěže. (Jakubíková, 2013, s. 315-316)

Public relations je prací či vztahy s veřejností. Tyto články se snaží upoutat pozornost spotřebitele a informace jsou pro společnost produktem. Cílem je budování pozitivních nástrojů k firmě a jejím produktům. Nástroje, které používá, jsou tisková zpráva, tisková konference a eventy. K těmto nástrojům patří i krizová komunikace. Event marketing a sponzoring existují za účelem vyvolání publicity. Naproti tomu osobní prodej představuje osobní prezentace nabídky zákazníkům. Cílem je prodej a vytváření dobrých vztahů se zákazníky. Jelikož se jedná o přímé působení, znamená to přímou možnost ovlivnit chování zákazníků. Poslední online komunikace znamená průnik do ostatních nástrojů. Jde o webové stránky a sociální média. (Štědroň a Budiš, 2009, s. 23-33)

### 3 Zhodnocení současnosti

Česká republika disponuje malým vnitřním trhem, který není dostatečně vybaven surovinami, avšak má specializovaný průmysl. Tento trh má nedostatek vlastních kapitálových zdrojů i z toho důvodu využívá členství v mezinárodních organizacích. Impulzy pro rozvoj mezinárodního marketingu jsou globalizace, liberalizace, volný pohyb kapitálu, rozvoj komunikačních technologií a rozvoj logistických systémů. Promyšlená strategie mezinárodního marketingu zlepšuje ekonomické výsledky společností a posiluje konkurenceschopnost. (Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2010, s. 113-118)

Mezinárodní marketing představuje podnikatelskou filozofii zaměřující se na uspokojování potřeb spotřebitelů na mezinárodních trzích. Z pohledu podnikatelské filozofie se jedná o budování dlouhodobých pozitivních vztahů k posílení loajality zahraničních zákazníků. Jde o výzkum mezinárodních trhů a strategický mezinárodní marketingový plán. Do mezinárodního marketingu spadají faktory internacionalizace, jako jsou sociálně-kulturní odlišnosti, globální marketingové sítě, obchodně-politické podmínky, legislativa upravující podnikání zahraničních subjektů, problémy při výzkumu zahraničních trhů, upřednostňování místních výrobků a výrobců, úroveň distribučních cest, nutnost a adaptace marketingového mixu, práce v cizím prostředí a jiný životní styl, jazykové bariéry a konkrétní místní podmínky. (Srinivasan, 2011, s. 1-5)

Základní koncepce mezinárodního marketingu jsou vývozní marketing, globální marketing a interkulturní marketing. Vývozní marketing znamená adaptaci obchodní politiky podle specifik jednotlivých trhů. Jde o postupný vstup na zahraniční trhy a rozvoj mezinárodních aktivit společnosti. Ty nabízejí běžné výrobky bez přidáných atributů a jedná se převážně o malé a střední firmy. (Machková, 2015, s. 15-16)

V tomto typu marketingu může dojít k problémům jako například slabá pozice společnosti, příliš velká důvěryhodnost, vývoz běžných výrobků s velkou konkurencí, chybějící zdroje na investice do distribučních cest a komunikační politiky a adaptace nabídky při vývozu na nový trh. Postup pro rozjezd vývozního marketingu ve společnosti je následující: vytipování zahraničního trhu, výzkum trhu, výběr země či zóny vývozu, volba obchodní metody, volba obchodní politiky, marketingový mix a konkrétní nabídka pro zvolený trh. (Srinivasan, 2011, s. 6-16)

Globální marketing znamená stejný typ výrobků a zákazníků na globálním trhu. Je v něm jednotný postup na všech trzích. Předpoklady tohoto typu marketingu jsou homogenizace potřeb a chování zákazníků, upřednostňování průměrně kvalitních výrobků za přijatelné ceny, realizace úspor z rozsahu, velké a homogenní segmenty,

nadnárodní společnosti a rozvoj cestovního ruchu. Mezi slabiny tohoto typu marketingu patří nerespektování sociálně-kulturních odlišností spotřebitelů a není možná rychlá reakce na akce konkurence. Další slabinou je omezení pravomocí manažerů, což může vést k jejich demotivaci a faktu, že výrobky jsou původně určeny pro tuzemský trh. (Kotler, 2007, s. 261-264)

Interkulturní marketing představuje globalizaci světového trhu, výrobků a služeb. V tomto typu marketingu ovlivňují sociální a kulturní faktory spotřební chování, vyspělost společnosti pak ovlivňuje odlišnost potřeb a přání spotřebitelů. Postup nastavení tohoto marketingu je následující – vývoj nových výrobků s mezinárodním uplatněním, standardizované postupy adaptované na místní podmínky a myslet globálně – jednat lokálně. (Kotler, 2007, s. 274-279)

Mezinárodní marketing rozeznává 4 přístupy k mezinárodnímu podnikání: strategie vedoucí firmy na trhu, strategie druhé největší firmy na trhu, strategie napodobujících firem a strategie firem zaměřených na mikrosegmenty. Dále rozeznává 3 strategie na mezinárodních trzích: strategie širokého pronikání na mezinárodní trhy, strategie diferenciací a strategie úzké specializace. (Machková, 2015, s. 15-21)

Z důvodu lepší přehlednosti je mezinárodní životní cyklus výrobku uveden v následující tabulce:

*Tabulka 1 Mezinárodní životní cyklus výrobku*

<b>Tři fáze internacionalizace</b>	<b>Uvedení a růst</b>	<b>Zralost</b>	<b>Úpadek</b>
<b>Důvod konkurenceschopnosti</b>	zcela nový výrobek	distribuce, podpora prodeje, reklama	nízká cena
<b>Příčina internacionalizace</b>	technologická výhoda	tuzemští následovatelé	hledání cenově výhodných dodavatelů
<b>Fáze internacionalizace</b>	vývoz	přesun výroby do zahraničí	dovoz z méně vyspělých zemí

(Zdroj: Zamazalová, 2010, s. 290-294)

Tabulka 1 ukazuje mezinárodní životní cyklus výrobku, v němž hrají svojí roli tři fáze internacionalizace: důvod konkurenceschopnosti, příčina internacionalizace a fáze internacionalizace. Dále tabulka obsahuje fáze životního cyklu výrobku: uvedení a růst, zralost a úpadek.

Pro mezinárodní prostředí se využívá analýza PEST, kde písmeno P značí politické a právní prostředí, což v tomto smyslu znamená stabilitu země, vztah k zahraničním firmám, členství v mezinárodních organizacích, zájmové skupiny a všeobecné podmínky pro zahraniční subjekty. Pod písmenkem E se skrývá ekonomické prostředí, do kterého spadá zahraničně obchodní politika státu a její nástroje. V písmenu S sociálním a kulturním prostředí je zahrnuta i otevřenost společnosti. Písmeno T

(technologické prostředí) značí HDP na výzkum a vývoj a výdajem na výzkum a vývoj v podnikatelském prostředí. (Blažková, 2007, s. 53-55)

V mezinárodním prostředí musí země dbát na eliminaci rizik. Taková rizika jsou teritoriální, kdy se hledí na aktuálnost informací, zajišťovací operace a bankovní záruky. Musí se eliminovat i kurzová rizika, což je například struktura pohledávek a závazků a volba měny. Neméně důležitá jsou tržní rizika, pod nimiž si lze představit výzkum zahraničních trhů, inovace a optimalizace zásob. Ze strany zemí by mělo docházet i k eliminaci rizik zahraničních obchodních partnerů, jako například právní zajištění vztahů, pojištění a zajišťovací nástroje. S těmito riziky souvisejí i přepravní rizika, kam patří také pojištění, ale i spolehlivost partnera a vhodné dodací podmínky<sup>3</sup>. Posledními známými riziky jsou rizika odpovědnosti, i sem patří pojištění a kontrola kvality. (Zamazalová, 2010, s. 381-384)

Podklady popsané výše slouží pro mezinárodní marketingový výzkum, jehož cílem je připravit podklady sloužící pro strategické, ale i operativní rozhodování, jež budou nápomocná mezinárodnímu rozvoji společnosti a omezovat rizika chybných rozhodnutí. Jeho význam je převážně pro plánovací a kontrolní funkce nalézající se v marketingovém řízení. Většinu těchto výzkumů dělají síťové výzkumné agentury, které znají globalizační procesy. Hlavní oblasti, kterými se mezinárodní marketingový výzkum zabývá, jsou výzkum mezinárodního prostředí, výzkum konkurence, potenciál cílových trhů a účinnost marketingové strategie. (Kozel, 2006, s. 247-249)

Podklady pro mezinárodní marketingový výzkum z výše popsaných oblastí poskytuje například banka, profesní svazy, informační portály a firemní databáze. Aby společnost mohla vstoupit na mezinárodní trh, může na základě získaných informací rozhodnout, jak dále postupovat. Jedná se o využití mezinárodních obchodních metod, či formy nenáročné na kapitálové investice, anebo kapitálové vstupy podniků. Po vstupu na trh bývá hlavním cílem společnosti růst, tudíž je vhodná růstová strategie, která může být intenzivního růstu, externí a diverzifikační. (Kozel, 2006, s. 250-260)

Strategie intenzivního růstu je založena na efektivním využívání nástrojů mezinárodního marketingu na vybraných zahraničních trzích. Hlavním strategickým cílem je nárůst tržního podílu v segmentech, kde již firma úspěšně působí. K posílení pozice na cílovém segmentu chce získat nové zákazníky (včetně získání zákazníků konkurence), stávající zákazníky podnítit k větším nákupům, ty nerozhodné přesvědčit ke koupi. Externí růstová strategie se dělí na vertikální a horizontální, obě jsou však kapitálově náročné. V případě diverzifikační růstové strategie jde o nové podnikatel-

---

<sup>3</sup> Dodací podmínky Incoterms 2010, které stanovují práva/povinnosti prodávajícího/kupujícího, tj. co je kdo povinen zajistit pro přepravu a v jejím průběhu obstarat.

ské aktivity, které jsou však také kapitálově náročné a obtížné na řízení. Při volbě strategie se společnost rozhoduje na základě investiční náročnosti, která se objevuje při vstupu na nový trh, dále na základě disponibilních zdrojů, potenciálu cílového trhu, možností, se kterými jdou kontrolovat podnikatelské aktivity, rizikovosti podnikání na daném trhu a konkurenceschopnosti firmy v mezinárodním prostředí. (Kotler, 2007, s. 122-123)

Aby bylo zboží vyvezeno či dovozeno, používají společnosti mezinárodní obchodní metody. Jde o prostřednické vztahy, výhradní distribuci, obchodní zastoupení, komisionářské a mandátní smlouvy, jejichž nevýhodou je fakt, že i když obchod nevyjde, společnost jim musí zaplatit. Poté se jedná o piggyback, což znamená, že velká firma poskytne menší firmě své distribuční cesty, aby se „svezly“ společně – postupovaly společně stejným distribučním kanálem. Dále jde o přímý vývoz a exportní aliance využívající převážně menší podniky, které postupují v řetězci společně. Mohou být použity také formy nenáročné na kapitálové investice, jako licenční obchody vztahující se k vynálezům, tzn. patenty, průmyslové a užité vzory, ochranné známky a označení původu. Další formou nenáročné kapitálové investice může být franchising<sup>4</sup>, což zjednodušeně znamená pronájem práv k podnikání. Jiné využívané formy jsou smlouvy o řízení, zušlechťovací operace a výrobní kooperace. (Zamazalová, 2009, s. 127-133)

### **3.1 Informace**

Pojem informace představuje důležitou část v marketingovém řízení. Jedná se totiž o nejcennější zboží, které poskytuje společnosti zdroj konkurenční výhody. Do nedávna bylo informací málo, nyní jich je příliš a je obtížné najít relevantní zdroje. Informace je přitom předpoklad kvalifikovaného rozhodování. Existují tři úrovně rozhodování: strategické, které nám říká, kam zaměřit úsilí, taktické, jež nám říká, jaké aktivity použít a poslední – kontrola – představuje informační zpětnou vazbu. Rozhodování probíhá za jistoty, což znamená, že máme zkušenost z předchozí situace, že situace určitě nastane, nebo za nejistoty, kdy nevíme, co vše může nastat, známe možné varianty a z předchozích zkušeností známe pravděpodobnost výsledku. Poslední varianta rozhodování za rizika je v případě, kdy nevíme, jaké všechny situace mohou nastat a ani nedokážeme posoudit jejich pravděpodobnost. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 267-270)

Každá informace by měla splňovat určité požadavky. Je to úplnost, pravdivost a relevance, což znamená, že zdroj musí být spolehlivý, srozumitelný a konzistentní, vyžaduje se přesnost, objektivnost, aktuálnost a včasnost, čímž je míněno, že informace má být doručena s minimálním zpožděním a rychleji, než to zvládne konkurence. Dá-

---

<sup>4</sup> Pojem franchising pochází z Francie a jeho kořeny sahají až do středověku.

le by informace měly být dostatečně podrobné, spolehlivé, kompletní a pro firmu cenově přijatelné, což znamená, zda je společnost schopná za ně zaplatit anebo zda je ochotná za ně zaplatit, tj. zda tato informace má takovou cenu, aby za ni firma příslušný obnos byla ochotná zaplatit, neboli jakou cenu pro firmu informace má. Informace lze rozdělit dle závislosti na závislé a nezávislé, dle času na stavové a tokové, dle charakteru na kvantitativní (číselný charakter) a kvalitativní (hloubka, do jaké informace jde), dle zdrojů na primární (společnost si ji obstará sama marketingovým výzkumem) a sekundární (společnost ji přijímá už někým zpracovanou) a dle obsahu (fakta, znalosti, názory, záměry a motivy). (Keřkovský a Drdla, 2003, s. 41-45)

Marketingový informační systém je cílevědomá a organizovaná činnost směřující k opatření informací o podnikatelském prostředí. Jedná se o systém efektivního využití informací, který zahrnuje metody a techniky určené pro práci s informacemi a personálním zázemím. Tento systém se liší dle charakteru organizace. Používá se ke zjištění informačních potřeb, zajištění zdrojů informací, shromažďování informací, technickému zpracování informací, analýze informací, distribuci informací, systému využití a k uchování informací. (Blažková, 2007, s. 96-99)

Struktura marketingového informačního systému se skládá z pěti stavebních článků. První z nich tvoří informační zdroje, kam patří vnitřní systém informací, marketingové zpravodajství a marketingový výzkum. Druhý představují nositelé informací, kam patří makroprostředí, trh a jeho účastníci, spotřebitel a firemní útvary. Třetím článkem je analýza údajů. Předposlední pak tvoří výstup a poslední výsledek, kam spadá zjištění příležitostí, strategické plánování a hodnota výsledků. Aby společnost měla marketing nastavený jako informační centrum, musí navázat marketingové informační centrum na ostatní útvary. Tím se zajistí plynulost a pravidelnost toku informací. Společnost si systém může koupit nebo si ho vybuduje sama. (Blažková, 2007, s. 96-99)

### **3.2 Cílové trhy mezinárodního marketingu**

Při zjišťování cílových trhů mezinárodního marketingu se používá proces STP: S = segmentation (segmentace), T = targeting (tržní cílení) a P = positioning (tržní umístění). Pod segmentací mezinárodního trhu rozumíme dělení na trh spotřebních výrobků a trh průmyslových výrobků. Na trhu spotřebních výrobků jsou zákazníci spotřebitelé a domácnosti. Na trhu průmyslových výrobků vystupují podniky a instituce. Tento trh se vyznačuje omezeným počtem zákazníků, poptávkou s nízkou elasticitou, racionalitou, osobní komunikací a geografickou koncentrací. Na závěr specifický trh veřejného sektoru, na kterém působí veřejná správa. Jedná se o neziskový sektor, který má odlišné chování, motivaci a marketingové nástroje, než které se používají na prvních 2 zmíněných trzích. (Mallya, 2007, s. 73-78)

Segmentační strategie na mezinárodních trzích je buď jednotná, kde probíhá nediferencovaný marketing, nebo diferencovaná, což znamená odlišení na různé segmenty, či koncentrovaná na vybraný segment, kde probíhá strategie „tržního výklenku“. Pís-



meno T neboli targeting se poté řídí velikostí segmentace, tedy, zda je segment dostatečně velký a rentabilní. Zvážit se také musí potenciál růstu, protože vysoký potenciál růstu může společnosti přinést příhodnou investici do budoucna. Neméně důležitá je atraktivita segmentu, kam spadá jednak velikost a potenciál segmentu, tak velikost konkurenčního prostředí, substituční výrobky, preference obyvatel ohledně domácích či dovozních výrobků a vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků. (Melewar a Gupta, 2012, s. 128-130)

Písmeno P neboli positioning na mezinárodních trzích představuje stanovení koncepce značky nebo společnosti a její image s cílem zaujmout vybranou pozici v myslích spotřebitelů. Důležité je se v tomto kroku zaměřit na očekávání zákazníků, výrobek a jeho charakteristiky a konkurencí na zahraničním trhu. Positioning může společnost udělat globálně, kdy pracuje s celým trhem. Může také zkombinovat mezinárodní a tuzemský positioning, nebo může na každou zemi zacílit odlišně, tzn. odlišný mezinárodní positioning. Poslední možností je využít positioning tuzemské firmy, pod čímž je skryta fúze s domácí firmou a pod její značkou je známá spotřebitelům v daném státě. (Melewar a Gupta, 2012, s. 131-136)

Mezinárodní výrobová politika je zásadním východiskem při koncipování cenové, distribuční i komunikační politiky v mezinárodním marketingovém mixu a určuje, do jaké míry se výrobky adaptují na mezinárodním trhu. Základem je výrobek a jeho charakteristiky, potřeby, které jsou díky výrobku uspokojovány a důležitou roli hrají zákonodárství v zemi vývozu, sociálně-kulturní odlišnosti s čímž souvisí i nákupní a spotřební zvyklosti a spotřebitelská preference. Neméně podstatné faktory tvoří velikost podniku a jeho zdroje a náklady na adaptaci, přičemž způsoby adaptace jsou základní charakteristiky výrobků a užité vlastnosti, které souvisí s legislativou dané země. Dalším způsobem adaptace je rozsah nabízených služeb (dovoz a vývoz je v určitých zemích na dobré úrovni, v určitých není na dobré úrovni). Posledním způsobem adaptace je symbolická hodnota, kam spadá například značka a preference. (Zamazalová, 2010, s. 165-169)

Výrobky lze dělit podle několika kritérií. V mezinárodním marketingu se jedná o dělení výrobků podle trhu, pro který jsou určeny. Určeny mohou být pro tuzemské trhy, exportní trhy, multinacionální trhy, pod čímž si lze představit stejné výrobky na všech trzích, ale balení je modifikované a globální trhy zastupující mezinárodní trh, kdy výrobky mají na obalech návody a složení v několika jazycích. Neméně podstatná je mezinárodní cenová politika, jež je ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory. Vnitřní faktory se zabývají společností a mezi vnější faktory patří například podnikatelské prostředí, obchodně-politické faktory (cena, přírůžka, minimální cena), stabilita kurzů, konkurence, poptávka a spotřebitelské chování. (Srinivasan, 2011, s. 55-59)

S mezinárodní cenovou politikou souvisí mezinárodní cenová strategie dělící se na cenovou standardizaci, což znamená jednotná cena na všech trzích a na cenovou

diferenciaci, kdy se cena upravuje podle místních podmínek. Cenovou standardizaci ovlivňují faktory jako jsou homogenizace potřeb, centralizované nákupy, snižování nákladů na mezinárodní logistiku, rozvoj IT, dobrá dostupnost informací, eurozóna a liberalizace mezinárodního obchodu. Naopak cenovou diferenciaci ovlivňují faktory například odlišnosti ve spotřebním chování, odlišnosti v kupní síle spotřebitelů, růst světové konkurence, velikost snahy odlišit se od konkurence, možnost provést různé zahraniční obchodní nákupy, různá míra inflace po celém světě, nestabilní měnové kurzy a liberalizace mezinárodního obchodu. (Srinivasan, 2011, s. 86-93)

Do mezinárodního marketingového mixu patří rovněž mezinárodní distribuční politika. Ta představuje pohyb výrobků od tuzemského výrobce k zákazníkovi na zahraničním trhu. Jinými slovy jde o mezinárodní distribuční cesty. Tyto cesty jsou nejméně pružným nástrojem marketingového mixu, protože mají dlouhou dobu odezvy na změnu. Faktory ovlivňující mezinárodní distribuční strategii jsou například nákupní a spotřební chování, charakter výrobků, distribuční strategie společnosti, konkurence, zdroje firmy sloužící například pro zapojení do mezinárodních distribučních řetězců, struktura odvětví a legislativa. (Zamazalová, 2010, s. 225-235)

Mezinárodní marketingová komunikace je nejvíce kulturně podmíněný nástroj mezinárodního marketingu. Jejím hlavním cílem je vytvoření žádoucí představy o společnosti, výrobcích a značkách. Jde o základní komunikační koncept a jeho přizpůsobení se danému trhu. Mezinárodní marketingová komunikace si žádá hodně peněz na výzkum, aby došlo k zjištění, jaký nástroj je vhodné použít při komunikaci na vybraném mezinárodním trhu. Ovlivňující faktory jsou stupeň hospodářské vyspělosti země a sociálně-kulturní prostředí. (Machková, 2015, s. 168-175)

### **3.3 Inovace**

Podstatou inovace je pozitivní změna, která představuje hlavní výhodu pro kupujícího. Na schopnosti inovace závisí rozvoj společnosti. Inovace jsou určeny k tomu, aby přinesly další výhodu a posun společnosti. Cílem inovace je nalákat spotřebitele ke koupi produktu, kteří by bez inovace produkt nekoupili. Inovace také pomáhá zvýšit ziskovost a uspokojuje nejen zákazníky, ale i obchodníky. V jisté míře inovace pomáhá při péči o ekologii a bohužel je spojena s náklady. Inovace nastává, když je produkt „lehce za zenitem“ a předpokládá se, že spěje do fáze úpadku. (Karlíček, 2013, s. 157-161)

Výrobová inovace současného výrobku má vyšší účinnost a širší rozsah funkcí. Dochází k využití mikroprocesorové techniky. Tato výrobová inovace má nízký energetický příkon, minimální hmotnost a objem a velký podíl kvantifikované práce. Díky inovaci má výrobek optimální životnost a většinou jsou použity nové materiály. S inovací souvisí i ekologická čistota výrobku, vylepšený design, optimální funkčnost a minimální spotřeba surovin. (Mallya, 2007, s. 118)

Inovační proces je už vlastně realizací nápadu, který přichází od kohokoliv v distribučním řetězci. Nejprve je třeba provést odhad poptávky a ziskovosti, poté již následuje vývoj, testování a uvedení prototypu na trh. V inovačním procesu lze nalézt čtyři typy aktérů. Prvním z nich jsou inovátoři, pracující pro firmy, kde jsou vyžadována technologicky náročná řešení. Ve fázi růstu se přidává druhý typ aktéra nazývaný sečasný příjemce. Následuje přidání třetího typu aktéra – většiny, která se dělí na většinu rychlou a pomalou přidávající se ve fázi zralosti. Posledním typem aktéra jsou opozdilci. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 88-90)

Nové produkty jsou důležité pro portfolio společnosti. Společnost právo na nový výrobek získá na základě například patentu, licence, případně franchisingu či fúze anebo podnik vyvine vlastní produkt. Ten začíná myšlenkou, respektive výzkumem, poté dostane hmotnou podobu postupným vývojem a následuje komercializace, bez které by nedošlo k úspěchu na trhu. S novými produkty souvisí strategie produktu. Jedná se o rozhodnutí spojené s typem produktu, jeho trhem a jeho charakteristickými vlastnostmi. Strategie produktu má 3 směry: strategie produktového portfolia, strategie produktových skupin a strategie atributů produktu. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 69-70)

### **3.4 Trendy současného marketingu**

Viditelnost výrobku je jeden z aspektů marketingu, který se nezmění. Bez ohledu na to, jaký je rok. Marketing si prošel digitální transformací a před a po digitální transformaci se upravuje tak, jak zákazníci vidí podnikání společnosti. Zaměření je zásadní a to může být výzva. Čím větší je podnikání, tím je zákaznická základna rozmanitější. Zatímco údaje usnadňují cílení na spotřebitele, je to obrovský záměr společností, aby rozlišovaly cenné informace z objemu dostupných údajů. (Janouch, 2014, s. 13-19)

Jedním z trendů dnešní doby je zvýšené zaměření na zkušenosti zákazníků. Zkušenost zákazníků je srdcem marketingu pro každé odvětví. Zatímco vždy převládalo obchodní zaměření, dnešní společnosti – zejména ty úspěšné – přijaly filozofii zaměřenou na zákazníky, aby vytvořily efektivní marketingové strategie a pozitivní digitální transformace. Další známý trend je zapojené a efektivní měření efektivity marketingu. Diskuze o marketingovém měření byla v poslední době jako nekonečná smyčka. Teď a v nadcházejících letech bude měření prováděno účelově. (Piňný, 2016, s. 85)

Jestliže chceme, aby první dva jmenované trendy v naší společnosti fungovaly, vedení společnosti musí řídit příslušný proces pomocí dat. Jelikož se společnosti snaží propojit e-mailová, sociální média, vlastněné a vydělané marketingové strategie, musí zahrnovat technologii potřebnou k jejich implementaci a podpoře. Neposledním trendem dnešní doby je snaha vše přizpůsobit tendenci nestálého vývoje. Jedná se jednoduše o zefektivnění procesu nákupu. (Piňný, 2016, s. 85-87)

Jeden z nejdůležitějších současných trendů je lepší obsah videa. Obsah je stále králem, ale druh obsahu, který upravuje web, se mění. Sociální obsah, recenze, blogy, články a elektronické knihy jsou stále klíčovými aspekty marketingu, ale video je to, co se bude pohybovat kupředu, tzn., bude se neustále vyvíjet a zlepšovat. Video učiní nabídku atraktivnější a přiláká pozornost. Vzhledem k úspěchu her, jako je Pokémon Go, očekáváme, že virtuální a rozšířená realita nás přivedou do budoucnosti. Video je bezesporu budoucností marketingového obsahu. Je mnohem zábavnější, než písemný obsah. Značky, které do své reklamy nezahrnou obrazy a videa, půjdou stranou, zůstanou v pozadí, za hranicí atraktivity, nebudou schopny přilákat pozornost veřejnosti, stanou se z nich druhořadé značky. (Janouch, 2014, s. 23-27)

Dalším trendem současného vývoje je více marketingu na sociálních sítích. Úspěch některých těchto trendů bude silně ovlivněn novými technologiemi, vývojovými platformami a vylepšeními. V současné době se marketing stává mnohem analytičtějším a rozsáhlejším, vstupuje do nových platforem, situací a médií, ale bude i nadále výrazně zaměřen na organické vyhledávání, zlepšené schopnosti a kampaně, které budou založeny na vlivu sítí. (Štědroň a Budiš, 2009, s. 71)

V dnešní době už se i školy přizpůsobují těmto trendům a nabízejí vzdělání v oblasti kreativního průmyslu. Jedním z nabízených oborů je například on-line marketing specializovaný převážně na digitální média. Firmy tento obor vnímají jako nejrychleji rostoucí a je potřeba, aby se mu přizpůsobily a měly k dispozici digitálního manažera, který je schopen toto prostředí využít v komerční komunikaci. Jeho náplní je nejen ovládnutí webových technologií, ale i používání on-line reklamní sítě a analyzování chování uživatelů na spravovaných webových stránkách. (VŠKK, 2016 [online])

## 4 Předpoklady vývoje marketingu

Očekávání spotřebitelů je stále vyšší a vyšší. Budoucnost marketingu spočívá v poskytování relevantních a užitečných zážitků. Společnosti musí využít veškeré postřehy a technologie, které jsou pro dnešní spotřebitele k dispozici. Inteligentní telefony a vývoj mobilních technologií nabízejí uživateli vyhledávat data podle hlasu, čímž se vyhledávání informací zjednodušuje a zrychluje. Samozřejmostí dnešní doby jsou různé aplikace či mobilní verze webových stránek a rozhodující je u nich rychlost načtení. Načítá-li se aplikace pomalu, uživatel od ní upustí. Společnosti by si pro svůj úspěch v budoucnosti měly optimalizovat své mobilní stopy, tzn. snažit se optimalizovat svůj digitální marketing na mobilní web. (Procházka a Řezníček, 2014, s. 207-211)

Dnešní spotřebitelé mají často dojem, že by měli obdržet pouze takové marketingové informace, které jsou přizpůsobeny jejich jedinečným potřebám. Jakmile společnost získá komplexní přehled o svém zákazníkovi, neměla by zahálet a měla by ho oslovit ve správném okamžiku se správnou zprávou, tím na něho zacílí mnohem jednodušším způsobem, než kdysi. Historicky se marketing týkal komunikace zpráv a ujišťování se, že je zpráva komunikována správné osobě, tudíž spotřebiteli dané firmy. Další fází je pohlížení na marketing jako na službu, při níž dochází k maximálnímu uspokojování potřeb a přání zákazníka. (Janouch, 2014, s. 160-165)

Všechno je o marketingovém ekosystému, který společnost vytváří svými procesy a fungováním. Úkolem obchodníka společnosti je vytvořit vnitřní provoz mezi produktem firmy a jinými produkty. Historicky šlo v marketingu pouze o značku a její výrobek. Například „produktem“ letecké společnosti je nástup cestujícího (spotřebitele) do letadla. Jakmile je však cestující (spotřebitel) mimo letadlo, práce letecké společnosti je u konce. Tato metoda dříve fungovala, v dnešním světě však nestačí. (Machková, 2015, s. 111-116)

V tomto případě by měla letecká společnost nabídnout více než pouhou přepravu letadlem. Pohled na marketing jako na službu pojednává o celé cestě zákazníka, což znamená připomenout někomu, že cestující (spotřebitel) se má vydat na letiště, aby nezmeškal letadlo, včas objednat uber<sup>5</sup> či taxi, aby cestujícího (spotřebitele) odvezl na letiště, informovat cestujícího (spotřebitele) o jídle, které a kdy dostane v letadle a tak dále. Existuje tolik příležitostí, jak zapůsobit na spotřebitele, aby měli pocit, že je

---

<sup>5</sup> Uber je dopravní společnost sloužící k přepravě osob z bodu A do bodu B pomocí osobního automobilu.

společnost skutečně zná a ví, co potřebují. A o tom to celé je a bude, tj. propojit tyto aktivity takovým způsobem, aby se z marketingu stala služba. (Jobber a Ellis-Chadwick, c2013, s. 690-699)

Dalším příkladem vývoje marketingu jsou moderní nástroje typu Alexa, Echo, HomePod a Siri. Elektronická zařízení spotřebitelů a celý marketing se postupně proměňují ve služby, které pro spotřebitele vykonávají a nakupují různé věci, které preferují nebo potřebují. Pokud spotřebitelům dojdou v domácnosti papírové utěrky, mohou jednoduše použít moderní marketingový nástroj Alexa<sup>6</sup> a ten je koupí prostřednictvím webové stránky Amazonu. Pokud si chce spotřebitel objednat Uber (samozřejmě musí mít tuto aplikaci v telefonu), stačí požádat další moderní marketingový nástroj Siri<sup>7</sup> a ta to zařídí. Tohle všechno je budoucí marketing – nejenom znalost okamžiku, respektive potřeby spotřebitele, ale aktuální servis, který momentálně (hned) spotřebitelé potřebují. (Melewar a Gupta, 2012, s. 374-381)

V den, kdy se marketing jako služba zapíše do celkové marketingové strategie společnosti, stane se nutností, kterou budou spotřebitelé vyžadovat. Do té doby mají průmyslová odvětví čas připravit se na elektronické obchodování a rozšířit si obzory v pohostinství či cestování. Dobrým příkladem je Airbnb<sup>8</sup>. Poté, co si přes tento systém spotřebitel zarezervuje ubytování, může díky zkušenostem společnosti objevit aktivity, díky kterým může ve městě, ve kterém si ubytování přes Airbnb zařídil, trávit volný čas. Tím se marketing posouvá na vyšší úroveň. Dalším příkladem, kdy je marketing využíván jako služba, je společnost Ford a její služba s názvem Ford Pass. Touto službou se vlastně společnost Ford „zmocní“ celé cesty z bodu A do bodu B a zajímá jí například, jakou hudbu během cesty spotřebitel poslouchá, atd. (Procházka a Řezníček, 2014, s. 123-126)

V tomto kontextu se nabízí otázka: Jak tedy společnost zjistí, co je její marketingová služba? A jak tuto filozofii přijme? Důležitým krokem je, aby společnost přesně věděla, kdo je jejím zákazníkem, shromažďovala data o zákazníkovi, aby je mohla reálně vidět a porozumět jim. Marketing je v obecném pojmu zbytečný, pokud společnost nebude mít fyzický pohled na svého zákazníka. Doporučuje se tedy investovat do identifikačního čísla zákazníka napříč technologie, aby bylo skutečně vidět, kdo je zákazníkem. Výchozím bodem společností je cesta zákazníka k produktu. Dobrým krokem k marketingu jako službě je zanalyzovat cestu zákazníka, vylepšit ji o funkce, které on skutečně potřebuje a ihned si je vyžádá. (Pilný, 2016, s. 111-120)

---

<sup>6</sup> Alexa je virtuální asistent vynalezená společností Amazon.

<sup>7</sup> Siri je inteligentní osobní asistent nacházející se v produktech společnosti Apple.

<sup>8</sup> Airbnb je webová platforma sloužící pro zprostředkování pronájmu pro ubytování.

Neposlední nutností k pohlížení na marketing jako na službu bude vytvoření funkčních týmů pracujících napříč agenturou. Až do současnosti měly společnosti agentury, pracující samostatně na jednotlivých dílčích částech (propagační agentury, tvůrčí agentury, digitální agentury), avšak nový pohled na marketing si bude žádat inovaci těchto agentur tak, aby spolupracovaly navzájem a podporovaly přenos jejich znalostí, aby společně lépe porozuměly, kdo je jejich cílový zákazník a na co by se měl zaměřit jejich marketingový proces. (Jakubíková, 2013, s. 332-337)

Vzhledem k tomu, že společnosti hledají nové způsoby, jak si získat konkurenční výhodu, uznávají, že již není dostačujícím krokem pouze se přizpůsobit obsahu služby, jaký spotřebitelé vyžadují. Nyní je v jejich nejlepším zájmu vytvářet takové zkušenosti pro spotřebitele, na kterých se spotřebitel podílí sám. To je pak zásadní rozdíl a pohled na marketing jako na komplexní službu bude tím klíčovým segmentem, který přiměje spotřebitele k tomu, aby se za nákupem vracel ke konkrétní společnosti. To bude představovat v budoucnu tu podstatnou konkurenční výhodu. (Pilný, 2016, s. 195-198)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 Charakteristika společnosti

Celá kapitola byla zpracována na základě interního materiálu společnosti a jejím hlavním cílem je představit analyzovanou společnost. Vzhledem k tomu, že marketingová strategie obsahuje citlivá data, bude pro potřeby této práce a převážně pro potřeby praktické části společnost nazývána XYZ. Tato firma je soukromá akciová společnost, jež je zaměřená na výrobu svařovaných ocelových konstrukcí, zařízení pro stavebnictví, strojírenství, energetiku, ekologii, zemědělství, chemický, petrochemický a potravinářský průmysl.

Jedná se o středně velký výrobní a obchodní průmyslový podnik ve Středočeském kraji. Společnost disponuje širokým výrobním programem a strategickou polohou s dobrou silniční komunikací a železniční přípojkou. Ve společnosti XYZ pracuje cca 240 zaměstnanců, kteří mají možnost pohybovat se v areálu, jehož rozloha činí 17 hektarů. V areálu jsou k dispozici výrobní haly a skladovací plochy, jejichž nezbytnou výbavu tvoří různá zdvihací a manipulační technika a stroje. Výrobní program společnosti je velice pestrý, nezaměřuje se pouze na opakovanou výrobu, ale také na zákazkovou výrobu.

Samozřejmostí je také užívání moderní technologie pro přípravu a zpracování dokumentace nutné pro výrobu. Společnost je také držitelem mnoha certifikátů, například vlastní certifikát systému managementu kvality v oboru, certifikát o zavedení a používání systému environmentálního managementu v oboru, certifikát o zavedení a používání systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v oboru, atd., které jsou nutné pro spolupráci převážně se zahraničními zákazníky. Ty tvoří hlavně firmy z Evropské unie, východní a západní Evropy.

### 5.1 Historie společnosti

Celá tato podkapitola byla zpracována také na základě interních dat společnosti a jejím hlavním cílem je nastínit historii vzniku analyzované firmy. Původně se společnost XYZ prezentovala jako strojírenský závod. Jeho založení ve Středočeském kraji se datuje k roku 1979, kdy investici provedl státní podnik. V roce 1984 se výstavba dokončila a strojírenský závod začal fungovat. V roce 1991 se ze strojírenského závodu stává samostatný podnik, jehož hlavní náplní byla výroba formovací techniky a také výroba komponentů určených pro stavební stroje.

V roce 1996 došlo v jejím vývoji ke dvěma zásadním zlomům. Prvním z nich byla skutečnost, že se společnost v tomto roce stala soukromou společností. Druhým byla změna výrobního programu – přechází se na výrobu nádrží, stavebních a portálových jeřábů a vrtací techniky. V roce 2002 přebírá tuto soukromou společnost akciová společnost, která opět poupravila výrobní program. Ten se rozšířil o výrobu stavebních

komponentů, komponentů pro speciální jeřáby, nádrží, energetiku, ekologii a dodávky jednotlivých technologických celků.

V dnešní době patří společnost k předním výrobcům nádrží ve střední Evropě, nabízí také výrobu akumulčních nádrží, které jsou určeny pro zadržování přebytečné vody. Dále se společnost zaměřuje na výrobu a dodávání tlakových nádob, ocelových sil, potrubí, násypek, zásobníků, ocelových konstrukcí, atd. Její hlavní předností jsou kvalitní výrobky, jako například potrubí, nádrže a sila. Aktuálním tématem ve společnosti je snaha rozšířit portfolio výrobků o nerezovou výrobu, po níž v poslední době stoupla poptávka.

## 5.2 Analýza společnosti

Celá tato podkapitola byla zpracována na základě získaných znalostí finanční analýzy z průběhu studia a číselných údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti XYZ za roky 2015 a 2016. Tyto údaje jsou veřejně přístupné na webové stránce [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Hlavním cílem této podkapitoly je pomocí vybraných nástrojů finanční analýzy společnost XYZ vnitřně analyzovat.

Prvním nástrojem, který je v této podkapitole použit, jsou bilanční pravidla a to zlaté bilanční pravidlo, pravidlo vyrovnání rizika a Pari pravidlo. Zlaté bilanční pravidlo poukazuje na to, že dlouhodobými zdroji má být financován dlouhodobý majetek a naopak krátkodobými zdroji oběžný majetek. Pravidlo vyrovnání rizika se řídí tím, že vlastní kapitál by měl převyšovat cizí kapitál. Poslední, Pari pravidlo, stanoví, že dlouhodobého majetku má mít firma více, než vlastního kapitálu, a to z důvodu efektivního využití dlouhodobého kapitálu.

Tabulka 2 Zlaté bilanční pravidlo

<b>Zlaté bilanční pravidlo</b>	<b>2015 (v tis. Kč)</b>	<b>2016 (v tis. Kč)</b>
Dlouhodobá aktiva	22 177	17 014
Dlouhodobá pasiva	20 647	22 138

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 2 ukazuje zlaté bilanční pravidlo aplikované na společnosti XYZ. Tímto pravidlem se firma držela v roce 2015, v roce 2016 ho nespĺňovala, neboť v tomto roce dlouhodobá pasiva (součet vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků) převyšují dlouhodobá aktiva (dlouhodobý majetek).

Tabulka 3 Pravidlo vyrovnání rizika

<b>Pravidlo vyrovnání rizika</b>	<b>2015 (v tis. Kč)</b>	<b>2016 (v tis. Kč)</b>
Vlastní kapitál	20 073	21 082
Cizí kapitál	64 972	58 241

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 3 ukazuje pravidlo vyrovnání rizika aplikované na společnosti XYZ za roky 2015 a 2016. Společnost se v roce 2015 ani v roce 2016 pravidlem vyrovnání rizika nedržela, protože cizí kapitál převyšuje vlastní kapitál. Tudíž firma v tyto roky volila rizikovější variantu, za to však levnější, a to v podobě cizího kapitálu.

Tabulka 4 Pari pravidlo

<b>Pari pravidlo</b>	<b>2015 (v tis. Kč)</b>	<b>2016 (v tis. Kč)</b>
Vlastní kapitál	20 073	21 082
Dlouhodobá aktiva	22 177	17 014

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 4 ukazuje Pari pravidlo aplikované na společnosti XYZ za roky 2015 a 2016. Toto pravidlo firma v roce 2015 dodržovala, avšak v roce 2016 se jím neřídila. Vlastní kapitál v roce 2016 převažuje nad dlouhodobými aktivy (dlouhodobým majetkem).

Druhým použitým nástrojem finanční analýzy jsou v tomto případě poměrové ukazatele, které je vhodné použít tehdy, když chce mít firma přehled o svých základních finančních charakteristikách. Pro potřebu této podkapitoly jsou vypočítány poměrové ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti za roky 2015 a 2016. Do poměrových ukazatelů rentability patří ROA (rentabilita aktiv), ROE (rentabilita vlastního kapitálu), ROS (rentabilita tržeb) a ROCE (rentabilita investovaného kapitálu). Tyto ukazatele poskytují společnosti pohled na poměr mezi dosaženým ziskem a výši zdrojů, které k tomu byly potřebné. Všechny ukazatele rentability jsou vypočítány v procentech.

Tabulka 5 Poměrové ukazatele rentability

<b>Poměrové ukazatele rentability</b>	<b>2015 (v %)</b>	<b>2016 (v %)</b>
ROA	10	5
ROE	3	2
ROS	1	1
ROCE	14	13

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 5 ukazuje poměrové ukazatele rentability společnosti XYZ za roky 2015 a 2016. Ukazatele byly vypočítány následujícím způsobem: ROA = EBIT/aktiva, ROE = EAT/vlastní kapitál, ROS = EAT/tržby a ROCE = EBIT/dlouhou vázaný kapitál. Čím vyšší hodnoty firma dosáhne, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Z tabulky tedy vyplývá, že lépe se svým majetkem a kapitálem firma hospodařila v roce 2015.

Poměrové ukazatele likvidity jsou trojího typu: běžná likvidita, rychlá likvidita a peněžní likvidita. Ukazují, jestli je společnost schopna dostát svým závazkům a do jaké míry. Ideální hodnota běžné likvidity je, pokud se pohybuje od hodnoty 1 a výše a nedostane se pod tuto hranici. Vyjadřuje, kolik Kč oběžného majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Rychlá likvidita by se měla pohybovat kolem hodnoty 1. Vyjadřuje, kolik Kč pohotově likvidních aktiv připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Pe-

něžní likvidita by se měla držet kolem hodnot 0,2-0,5. Poměruje mezi s sebou krátkodobý finanční majetek a krátkodobé závazky.

*Tabulka 6 Poměrové ukazatele likvidity*

<b>Poměrové ukazatele likvidity</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Běžná	0,97	1,09
Pohotová	0,30	0,27
Peněžní	0,03	0,05

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 6 ukazuje poměrové ukazatele likvidity společnosti XYZ za roky 2015 a 2016. Ukazatele byly vypočítány následujícím způsobem: běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky, pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky, peněžní likvidita = krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky. Z tabulky vyplývá, že v ideální hodnotě společnost splňuje pouze běžnou likviditu. V pohotové a v peněžní likviditě se k ideální hodnotě ani nepřibližuje.

V rámci ukazatelů zadluženosti je spočítána zadluženost a dlouhodobá zadluženost, které vyjadřují vztah vlastních zdrojů a cizích zdrojů. Stejně, jako ukazatele rentability, tak i ukazatele zadluženosti jsou vyjádřeny v procentech. Zadluženost měří rozsah míry zadluženosti firmy. Vyšší zadluženost vede k rentabilitě, což zvyšuje tržní hodnotu společnosti. Hrozí však riziko finanční nestability.

*Tabulka 7 Poměrové ukazatele zadluženosti*

<b>Poměrové ukazatele zadluženosti</b>	<b>2015 (v %)</b>	<b>2016 (v %)</b>
Zadluženost	76	73
Dlouhodobá zadluženost	1	1

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 7 ukazuje poměrové ukazatele společnosti XYZ za roky 2015 a 2016. Tyto ukazatele byly vypočítány následujícím způsobem: zadluženost = cizí kapitál/celkový kapitál, dlouhodobá zadluženost = dlouhodobý cizí kapitál/celkový kapitál. Jak je vidět, firma je dlouhodobě zadlužená z 1 % a zadluženost jí postupně klesá. Z roku 2015 na rok 2016 došlo k poklesu zadluženosti o 3 %.

Posledním vypočítaným nástrojem finanční analýzy pro potřeby této práce je WC (Working Capital) neboli pracovní kapitál. Využívá se pro měření výkonnosti společnosti a ukazuje její krátkodobé finanční zdraví. Porovnává oběžná aktiva a současné závazky. Jestliže jsou oběžná aktiva nižší, než současné závazky, může se stát, že společnost nebude schopna vyplatit věřitele v krátkodobém časovém úseku.

Tabulka 8 Pracovní kapitál (Working Capital)

<b>Pracovní kapitál</b>	<b>2015 (v tis. Kč)</b>	<b>2016 (v tis. Kč)</b>
WC	- 1 633	5 023
NCWC	- 3 579	1 970

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 8 ukazuje pracovní kapitál neboli Working Capital společnosti XYZ za roky 2015 a 2016. Byl vypočítán WC (čistý pracovní kapitál), který představuje oběžný majetek, jenž není kryt z krátkodobých zdrojů a NCWC (nefinanční pracovní kapitál) představující majetek nefinančního původu, který firma potřebuje pro svůj provoz. Ukazatele byly vypočítány následujícím způsobem:  $WC = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$  a  $NCWC = \text{zásoby} + \text{pohledávky}$ . V roce 2015 má firma WC i NCWC v záporných hodnotách, ale v roce 2016 je drží v kladných číslech.

## 6 Rozšíření portfolia o nerezovou výrobu

Celá kapitola byla zpracována na základě diskuzí, rozhovorů a odborných rad marketingové a vývojové manažerky ze společnosti XYZ a odborníka, který se specializuje na nerezovou výrobu a nerezovou ocel z řad profesorů Českého vysokého učení technického. Hlavním cílem této kapitoly je pomoci společnosti analyzovat současný stav připravenosti na nerezovou výrobu a zároveň ji připravit na kroky, které bude muset provést, aby nerezovou výrobu úspěšně zavedla.

K využívání nerezové výroby bude společnost XYZ používat materiál nazývaný nerezová ocel, jinými slovy korozivzdorná ocel. Jedná se o typ produktu, který je odolnější proti chemické i elektrochemické korozi než běžně používaná ocel (v případě společnosti XYZ černá ocel), odolává vysokým teplotám, má nižší vodivost než jiné ocele, je pevná, magnetická a odolná proti otěru za mokra. Jde o slitinu železa s minimálním obsahem 10,5 % chromu. Chrom vytváří na povrchu oceli tenkou vrstvu oxidu, což zabraňuje další korozi povrchu. Zvyšováním množství chromu se zvyšuje odolnost proti korozi. Nerezová ocel také obsahuje různé množství uhlíku, křemíku a manganu. Podrobnější specifikací materiálu nerezová ocel se zabývá v kapitole „Přílohy“ příloha číslo 2.

Do této slitiny mohou být přidávány i další prvky, jako je nikl a molybden, aby se získaly další užitečné vlastnosti, například zvýšená tvářitelnost nebo zvýšená odolnost proti korozi. Hlavní výhodou této oceli je, že její využití je velice široké, může být použita v různých typech průmyslu, například v automobilovém, potravinářském, chemickém, ale i ve stavebnictví, atd. Neméně důležitá ekonomická výhoda nerezové oceli vzniká při recyklaci kovového odpadu, který nezatěžuje životní prostředí, protože ho lze recyklovat. Jestliže je tento kovový odpad zařazen do výrobního procesu, což je společnosti XYZ doporučeno, nemá na kvalitu výrobku sebemenší dopad. V dnešní době se konkurenční společnosti netají s tím, že jejich nerezový výrobek obsahuje minimálně 60 % materiálu, který byl recyklován.

Vzhledem ke zjištění, že po výrobcích z nerezové oceli je v celé Evropě velká poptávka, rozhodla se společnost XYZ, že do svého portfolia tento typ výroby zařadí. Rostoucí poptávka po oceli znamená, že rostou i emise, energetické a vodní nároky, jež jsou nezbytné k vytěžení rud a výrobě žádaných produktů. Jednou z užitečných rad pro firmu, jak při výrobě nerezové oceli snížit emisi CO<sub>2</sub> (oxid uhličitý), je recyklace stávajících produktů, o které je zmínka v předchozím odstavci. Ve společnosti jde o velmi aktuální záležitost, protože firma v této výrobě vidí budoucnost, o čemž ji přesvědčil i fakt, že na posledním veletrhu dokázala navázat cca 30 kontaktů a nadpoloviční většina se dožadovala nerezové výroby, jež je nedílnou součástí moderního stylu firem. Jednalo se například o potravinářský průmysl, textilky, atd.

Společnost sice výrobky z nerezů již teď vyrábí, ale jedná se o nepatrnou část podílu její výroby, protože primárně k výrobě používá černou ocel, jak již bylo zmíněno. Avšak firma dokáže konstrukčně navrhnout a zpracovat tyto výrobky z nerezů: nádoby (hranaté, válcové, tlakové a beztlakové), nádrže určené pro potravinářský a chemický průmysl, energetiku, odpadní vody, AdBlue<sup>9</sup>, sila určená pro potravinářské produkty, nerezové potrubní rozvody, svařence a vestavby. Firma je také držitelem certifikátu „Velký svářečský průkaz s oprávněním svařovat nerezové materiály“ a veškeré procesy řídí a kontroluje pomocí normy ČSN EN ISO 9001:2009. Společnost samozřejmě počítá s tím, že bude muset navázat nové kontakty s potencionálními dodavateli, kteří ji budou poskytovat příslušný materiál.

Proces zavádění nových výrobků definuje metody a fáze potřebné pro hladký přechod od návrhu k výrobě. Tyto složité procesy zahrnují četné komponenty a rozsáhlou spolupráci v celé společnosti. Při procesu zavádění nové výroby musí společnost XYZ provést několik kroků. Prvním z nich je průzkum trhu, k čemuž ji má pomoci i tato práce. Bez potřebných informací má společnost jen malou šanci na úspěch, tzn. na rozšíření portfolia. Průzkum trhu společnosti poskytne důležité informace a směr, kterým se má vydat. Identifikuje potřeby trhu, funkce produktu, rozhodovací orgány, tvorbu ceny, distribuční kanály, atd. Jsou rozhodující pro rozhodovací proces. Další je načasování, kdy firma musí rozhodnout, zda jsou všechny prvky procesu koordinovány. Neméně důležitá je kapacita, ať už výrobní či personální.

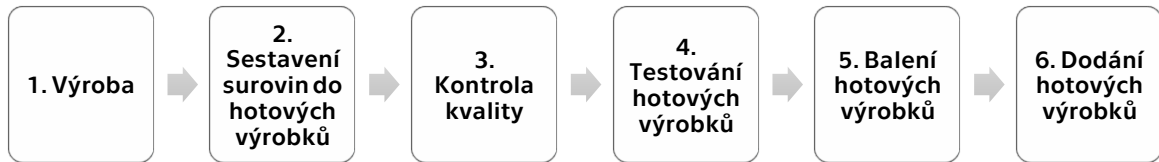
Čtvrtým krokem, který by firma neměla vynechat, aby úspěšně zavedla nerezovou výrobu, je testování. Testování je důležité pro odstranění nedostatků výsledného produktu a jeho funkcí. Pátým krokem je školení a to všech osob, které se podílejí na novém typu výroby. Ve společnosti XYZ probíhá školení dvojím způsobem. První způsob se vztahuje na zaměstnance, jež disponují počítačem sloužícím pro pracovní činnost. Ti jsou školeni pomocí systému nazývaný de-learning. Tento systém funguje na principu skenování. Nová směrnice, která ve firmě vyjde, se do programu naskenuje a zaměstnanci přijde informativní e-mail. Ten si směrnici prostuduje a v systému potvrdí, že je s ní seznámen. Systém jeho potvrzení zaznamená.

Druhý způsob školení se týká pracovníků ve výrobě. Ty s novou směrnicí seznámí jejich mistr, jenž směrnici svým podřízeným buď přečte anebo vytiskne a umístí na pracovišti k prostudování. Poté se zaměstnanci podepíší na speciální listinu, čímž potvrzují, že jsou s novou směrnicí seznámeni. Posledním krokem, který je potřeba udělat, je reklama, respektive vytvoření propagačního programu, který má na starosti marketingové oddělení.

---

<sup>9</sup> Jedná se o kombinaci černé oceli a nerezů.

V rámci rozšíření portfolia o nerezovou výrobu musí společnost začlenit do svého provozu vhodný výrobní proces, který se zabývá přeměnou řady vstupů na výstupy. Výrobní proces je součástí operačního plánu celkového marketingového plánu. V nejjednodušší formě se skládá z následujících šesti kroků:



Obrázek 1 Výrobní proces

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Do výrobního procesu nerezové výroby společnost přidá další menší kroky, nejenom výše zmíněné, kterým se říká hlavní kroky. Jedná se například o tavení a lití, formování, tepelné zpracování, odvápňování, řezání, nastavení strojů, chlazení, elektroinstalace, ohýbání, atd. Koncipování a konečná podoba výrobního procesu závisí na typu výrobku. V kroku tavení a lití se suroviny nejprve roztaví v elektrické peci. Tento krok obvykle vyžaduje 8 až 12 hodin intenzivního tepla. Po ukončení tavení se roztavená ocel odlévá do polotovarů. Patří mezi ně obdélníkové tvary, kruhové tvary, čtvercové tvary, desky, tyče a kulaté trubky.

V kroku nazývaném formování prochází ocel tvářecími operacemi, počínaje válcováním za tepla, ve kterém se ocel ohřívá a prochází obrovskými válci. Po vytvoření nerezové oceli musí většina typů polotovarů projít tzv. žiháním. Jde o tepelné zpracování, při kterém se ocel zahřívá a ochlazuje, aby se zmírnila vnitřní napětí a změkčil kov. Některé oceli jsou z důvodu vyšší pevnosti tepelně ošetřeny. Žihání způsobuje, že na oceli vznikne nárůst, který lze odstranit několika způsoby. Jedním ze způsobů odstranění je použití kyseliny dusičné a fluorovodíkové. Tomuto procesu se říká odvápňování. Krok nazvaný řezání je obvykle důležitý pro získání požadovaného tvaru nebo velikosti obrobku. Mechanické řezání se obvykle provádí několika způsoby, včetně přímého stříhu gilotinovými noži, kruhového stříhání pomocí kruhových nožů horizontálně a vertikálně umístěných, řezání pomocí vysokorychlostních ocelových čepelí či plamenem, atd.

Povrchová úprava je důležitou specifikací pro výrobky z nerezové oceli a je důležitá tam, kde hraje hlavní roli vzhled výrobku. Některé povrchové úpravy také usnadňují čištění nerezové oceli. Hladký povrch získaný leštěním poskytuje lepší odolnost proti korozi. Povrchové úpravy jsou výsledkem procesů používaných ve výrobě nebo jsou důsledkem dalšího zpracování. Existuje celá řada metod používaných pro povrchovou úpravu. Například jemná povrchová úprava se vyrábí válcováním za tepla, žiháním a odstraňováním okují. Hlavní krok kontrola kvality znamená, že vedle průběžného řízení ve výrobě musí nerezová ocel splňovat i jiné specifikace s ohledem na mechanické vlastnosti, jako je houževnatost a odolnost proti korozi. Při psaní části vý-

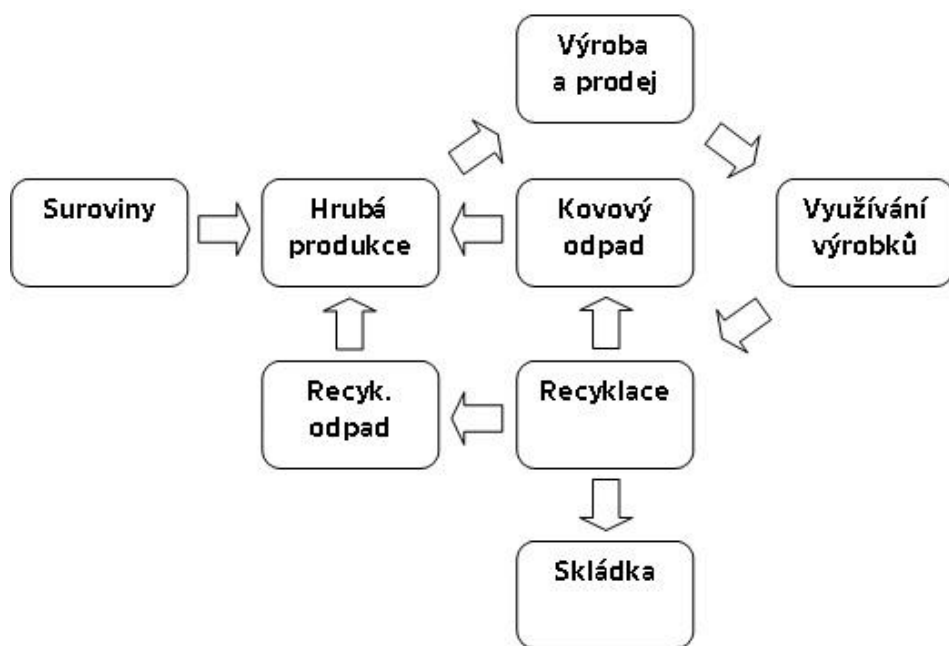


robního procesu provozního plánu firma dbá na vysvětlení jednotlivých kroků procesu takovým způsobem, aby čtenář plně pochopil, jak bude produkt vyráběn.

Výrobní proces má dvě hlavní skupiny zdrojů: transformační a transformované. Mezi transformační zdroje patří budovy/prostory, stroje, počítače a lidé, kteří provádějí transformační procesy. Společnost disponuje velkým množstvím volných prostorů v areálu, ve kterých je disponibilní kapacita pro extra stroje na nerezovou výrobu. Tyto stroje společnost bohužel ještě nevlastní, takže do nich bude muset investovat finanční prostředky. V kapitole „Přílohy“ je zařazena příloha č. 3, v níž je seznam a možné použití strojů, do kterých by společnost měla zainventovat, jestliže zavede nerezovou výrobu.

Transformované zdroje jsou suroviny a komponenty, které jsou přeneseny do konečných produktů. Každý výrobní proces zahrnuje řadu spojení s výrobními řetězci a v každém kroku se při výrobě přidává hodnota, což znamená, že výrobek je pro spotřebitele žádoucí a je ochoten za něj zaplatit. Přidání hodnoty není čistě jen o výrobě, ale zahrnuje i marketingový proces včetně reklamy, propagace a distribuce, které zapříčiní, že je výsledný produkt více žádoucí.

Při zavedení nerezové výroby musí společnost XYZ počítat s tím, že životní cyklus nerezové oceli je složen ze 4 fází: hrubá produkce, výroba a prodej konkrétních produktů, využívání výrobků a recyklace a nakládání s odpadem. Do hrubé produkce nerezové oceli patří těžba materiálu a výroba polotovaru. Výroba a prodej konkrétních produktů je chápána způsobem, že se z polotovaru stane finální výrobek a pomocí distribučních cest je dodán do místa prodeje, kde je k dispozici k prodeji nákupčím. Využívání výrobků je spojeno s tím, že každý výrobek má jinou dobu životnosti. Poslední, čtvrtá fáze: recyklace a nakládání s odpadem, je pojata tak, že nerez patří do jednoho z nejvíce recyklovatelných materiálů (recykluje se cca 90 % výrobků z nerez).



Obrázek 2 Životní cyklus nerezové oceli

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

## 6.1 Konkurence

Celá tato podkapitola byla zpracována na základě „Mystery Shoppingu“, kdy nejdříve byly všechny společnosti kontaktovány na základě poptávkového formuláře na jejich webových stránkách. Poptávkový formulář obsahoval základní informace o zákazníkovi a o výrobcích, které by si zákazník představoval. Dalším krokem, který následoval, byla schůzka či telefonní hovor, což záleželo na tom, zda společnost na poptávkový formulář odpověděla, či nikoliv. Z následné schůzky nebo telefonního rozhovoru vznikla ze strany společnosti cenová nabídka na vybrané produkty, která byla nejčastěji zákazníkovi zaslána na e-mailovou adresu. V jednom případě byla sdělena po telefonu. Hlavním cílem této podkapitoly je analyzovat potencionální firemní konkurenci, která má také nerezovou výrobu zařazenou ve svém portfoliu a získat od těchto firem cenovou nabídku na konkrétní produkty.

Byl analyzován pouze český trh, kde byly vybrány čtyři vhodné společnosti. První z nich je firma 3+K Kraus. Jedná se o malou soukromou společnost na okraji Prahy 4 s plně vybavenou dílnou. V rámci nerezové výroby dokáže vyrobit nerezové konstrukce, technologie pro pivovar, vybavení pro pivovar a potrubní rozvody. Firma se specializuje i na svařování a její svářeči musí mít platné certifikáty a bezpečnostní prověrky. Tato společnost byla, jako všechny ostatní analyzované, nejdříve kontaktována na základě poptávkového formuláře na jejich webových stránkách. Společnost na něj zareagovala po dvou dnech a byla první, která projevila svůj zájem.

Už jednání prostřednictvím e-mailu se společností bylo velice vstřícné a rychlé. Následovala schůzka, na které obchodní zástupce neváhal odpovídat na všechny otázky, byl trpělivý a vysvětloval nejasnosti, které vznikaly hlavně z neúplné znalosti zákazníka. Zákazník byl s průběhem schůzky spokojen a následující den obdržel na e-mail cenovou nabídku. Stejně pozitivně jsou hodnoceny i webové stránky společnosti, které působí moderně a jsou přehledné. Nechybí již zmíněný poptávkový formulář, informace o firmě a o výrobě. Bohužel záložka „reference“ ještě není funkční a je ve výstavbě, což je hodnoceno negativně. Firma v odvětví působí zhruba 20 let a potenciální zákazníci, převážně při důležitých zakázkách, se obracují na společnosti s kladnými referencemi.

Cenová nabídka společnosti 3+K Kraus je zpracována na tři typy výrobků: nerezový stůl pro gastronomické účely, 1 m potrubního rozvodu a pivovar s 5 hl varnou, který se hodí pro restaurační účely. První zmiňovaný výrobek, tedy nerezový stůl pro gastronomické účely, má rozměry 2 000 x 1 000 x 1 200 z nerezového rámu s nosníky (jekl 40 x 40 x 20), stavitelné nohy a vypálený plech, tj. 1,5 mm jako pracovní deska. Jeho cena činí 24 000 Kč bez DPH. Na druhý zmiňovaný výrobek, 1m potrubního rozvodu, je cenová nabídka vypracována následovně:

- trubka 18 x 1,5 za 87 Kč bez DPH
- trubka 34 x 1,5 za 138 Kč bez DPH
- trubka 52 x 1,5 za 194 Kč bez DPH

U posledního výrobku, pivovaru s 5 hl varnou, se předpokládá výroba cca 700 hl piva za rok, z čehož předpokládaný sortiment a přibližné rozdělení výroby piva je následující:

- 10% světlý ležák – 200 hl/rok
- 12% světlý ležák – 400 hl/rok
- Speciál – 100 hl/rok

Tabulka 9 Cenový rozpis jednotlivých dodávek

<b>Položka</b>	<b>Cena bez DPH (v Kč)</b>
Mačkač sladu – SUPER 1000, 3 kW	65 000
5,5 hl bloková varna – nerez, el. otop, polo-automatické ovlá- dání, PC s dotykovým displejem, 1 m párník	1 250 000
Chladič mladiny Alfa-Laval – 6 hl/30 min	110 000
Provzdušňování mladiny – sytící svíčka	9 000
Kvašení piva	-
1 ks 10 hl kvasná kád' – nerez, duplikovaná, kulatá	100 000
1 ks 5 hl CKT, duplikovaný, 3 bary	155 000
1 ks 10 hl CKT, duplikovaný, 3 bary	200 000
Ležení piva	-
6 ks 10 hl ležácký tank, jedno-plášťový, 3 bary	720 000
Stáčení piva	-
1 ks přetlačný tank, jedno-plášťový, 3 bary	105 000
Filtrace piva, výkon 3-5 hl/1 hod	310 000
Výrobník ledové vody pro tento výstav + rezerva	260 000
Nádrž na horkou vodu – 1 000 l + el. dohřev 7 kW	80 000
Kompresor ORLÍK se vzdušníkem + speciální filtry	70 000
Mytí a plnění KEG sudů, výkon 10 sudů/hodina	170 000
CIP stanice, 2 nádoby	60 000
Vhodné laboratorní vybavení	20 000
Armatury, čerpadla, potrubí, hadice, izolace, montážní materiál	310 000
Měření a regulace (M + R) teploty kvasných kádí, CKT, boileru, varny, elektroinstalace silnoproudu	280 000
Cena dodávek	4 274 000
DPH (sazba DPH 21 %)	897 540
<b>Cena dodávek včetně DPH</b>	<b>5 171 540</b>
Engineering a uvedení do provozu	80 000
Montáž zařízení a potrubních rozvodů	370 000
Doprava zařízení po ČR	50 000
Navážení čtyř várek piva naším sládkem a zaučení obsluhy	65 000
Cena celkem	4 839 000
DPH (sazba DPH 21 %)	1 016 190
<b>Cena dodávek včetně DPH</b>	<b>5 855 190</b>

(Zdroj: Cenová nabídka společnosti 3+K Kraus, 2018)

Tabulka 9 ukazuje cenový rozpis jednotlivých dodávek, které tvoří celkovou cenovou nabídku, kterou zákazník obdržel na e-mail od společnosti 3+K Kraus na pivovar s 5 hl varnou, který je vhodný převážně pro restaurační účely. Základní cenová nabídka činí 5 171 540 Kč včetně DPH, firma však nabízí i rozšířené služby. Kdyby měl o ně zákazník zájem, cenová nabídka by činila 5 855 190 Kč včetně DPH. Společnost doporučuje

další vhodnou technologii a tou je 5 hl kvasná kád' – nerez, duplikovaná, obdélníková, na míru za 95 000 Kč bez DPH či 10 hl kvasná kád' – nerez, duplikovaná, obdélníková, na míru za 125 000 Kč bez DPH. Cenová nabídka neobsahuje stavební přídatné služby, ubytování sládka, montérů a projektantů, podstropní chladicí jednotku (zařizuje vybraný dodavatel chlazení) a jeřáb na nastěhování technologie (zařizuje vybraný dodavatel výčepní techniky).

Druhou společností je INOX Processing – Milan Svoboda. Stejně, jako v prvním případě, se jedná o rodinný podnik a jeho výrobní prostory se nacházejí v Prostějově. Tato firma navrhuje a vyrábí tlakové i netlakové nerezové nádoby, nerezové celky pro pivovary, ale i farmaceutický a potravinářský průmysl. Svými výrobky zásobuje hlavně Olomoucký kraj, ale i ostatní kraje v České republice a různé země Evropy. Nejdříve byla firma oslovena na základě kontaktního formuláře na jejich webových stránkách. Po čtrnácti dnech čekání nepřišla ze strany společnosti žádná odezva. Zákazník se proto rozhodl zavolat na telefonní číslo technicko-obchodního ředitele. V rámci hovoru došlo ze strany firmy k upřesnění požadavků a druhý den v dopoledních hodinách přišla zákazníkovi na e-mail cenová nabídka.

Zákazník hodnotí telefonní hovor s technicko-obchodním ředitelem velice kladně. Nebylo ani potřeba domlouvat si osobní schůzku, což oběma stranám ušetří čas, když se nejedná o velmi důležitou zakázku, kterou je potřeba vidět a precizně naplánovat. Technicko-obchodní ředitel byl ochotný zákazníkovi pomoci a upřesnit nejasnosti týkající se výrobků. Kladně jsou hodnoceny i webové stránky firmy, které jsou pro zákazníka přehledné, v některých případech však obsahují příliš mnoho textu a stránka působí v určitých sekcích přehluštěně. Velké mínus má společnost za neodpovídání na kontaktní formulář, kdy technicko-obchodní ředitel ani nevěděl, že nějaká žádost o cenovou nabídku touto cestou přišla.

Cenová nabídka je zpracována na tři nerezové nádoby určené pro hlavní kvašení piva. Nádoby mají dva pláště, mezi kterými je prostor 70 mm vyplněný PUR pěnou (izolace). V tomto prostoru se nachází tzv. duplex, kde proudí Glycol o teplotě -3°C pro řízení teploty fermentačního procesu. Nádoby jsou tlakové, osazené pojišťovací armaturou nastavenou na 3 bar. Vnitřní plášť musí mít Ra pod 0,8 (hrubost povrchu), kvůli snadné sanitaci. Cenová nabídka pro tři nerezové nádoby je vypracována následovně:

- CK20 za 230 000 Kč bez DPH
- CK40 za 325 000 Kč bez DPH
- CK60 za 440 000 Kč bez DPH

Třetí společnost nese název Inox-alu a sídlí v Příbrami v soukromých prostorech. Jejím hlavním zaměřením je výroba z hliníkových slitin a nerezové oceli. Jako nedávnou novinku představila tato firma broušení nerezových výrobků, které jsou kruhového či konického tvaru. Nabízené služby v oblasti nerezové výroby jsou svařování nerezové oceli a rozvody nerez potrubí. Společnost používá vlastní jednoúčelové stroje a zaří-

zení a zabývá se hlavně zakázkovou výrobou. Společnost byla také nejdříve kontaktoována pomocí kontaktního formuláře, na který po dobu čtrnácti dní bohužel neodpověděla. Zákazník se v tomto případě opět rozhodl pro telefonní hovor, na základě kterého dostal cenovou nabídku, která ho však plně neuspokojila.

Průběh hovoru hodnotí zákazník kladně, obchodní zástupce byl ochotný odpovídat na otázky a dotazy týkající se výrobků, avšak zákazníkovi bylo vysvětleno, že firma neposkytuje cenové nabídky ihned, protože se specializuje primárně na zakázkovou výrobu, což je pochopitelné, pokud je třeba nabídku zpracovat „na míru“. Cena je tedy ve většině případů sdělena v určitém rozmezí a následně se odvíjí podle požadavků zákazníka. I z tohoto důvodu byla cenová nabídka sdělena pouze po telefonním hovoru a nebyla poslána na e-mail. Webové stránky firmy jsou také hodnoceny kladně, protože jsou přehledné, neobsahují příliš mnoho textu a text je hodně doprovázen fotografiemi. Velké mínus má společnost za neodpovídání na kontaktní formulář – jak vyplynulo z telefonního rozhovoru, obchodní zástupce o dotazu věděl, ale zapomněl na něj odepsat.

Cenová nabídka společnosti Inox-alu je zpracována na dva typy výrobků: nerezový stůl pro gastronomické účely a 1 m potrubního rozvodu. První zmiňovaný výrobek, tedy nerezový stůl pro gastronomické účely, má rozměry 2 000 x 1 000 x 1 200 z nerezového rámu. Jeho cena byla stanovena v rozmezí 8 000-25 000 Kč bez DPH. Na druhý zmiňovaný výrobek, 1m potrubního rozvodu, byla cenová nabídka vypracována následovně:

- trubka 18 x 1,5 za 72 Kč bez DPH
- trubka 34 x 1,5 za 123 Kč bez DPH
- trubka 52 x 1,5 za 179 Kč bez DPH

Poslední společnost se jmenuje POSAD STEEL s.r.o. a sídlí ve Valašském Meziříčí. Firma disponuje samostatnými prostory pro nerezovou výrobu, která je oddělena od výroby z černé oceli. Používá stroje jako ohraňovací lis, děrovací stroj, laserový pálicí stroj a stroj na rovnání plechu. Veškeré strojové vybavení nepoužívá pouze pro svůj výrobní program, ale nabízí jej také k pronájmu ostatním společnostem. Vyrábí například nerezové komíny, nerezové díly k turbíně a nerezové potrubí. Firma byla nejdříve kontaktoována pomocí kontaktního formuláře, na který také neodpověděla. Po cca čtrnácti dnech se zákazník rozhodl pro telefonní hovor na obchodní oddělení. Po týdnu následoval druhý telefonní hovor s obchodním oddělením a následně třetí ohledně dořešení detailů. Poté přišla zákazníkovi na e-mail cenová nabídka.

První telefonní hovor hodnotí zákazník kladně, kdy se obchodní zástupkyně sice omluvila, že je mimo kancelář, kde bude až za týden, ale byla ochotná poradit a naslouchat zákaznickým potřebám. Následně sama obchodní zástupkyně přišla s nabídkou, aby zákazník zavolal za týden a dořešili spolu zbylé potřeby. Druhý telefonní hovor zákazník již moc kladně nehodnotí. Z hovoru bylo patrné, že obchodní

zástupkyně neměla na zákazníka čas a navrhla, že se mu ozve sama. Neozvala, tudíž zákazník se musel připomenout třetím hovorem, který proběhl krátce, ale účel splnil. Webové stránky společnosti jsou také hodnoceny kladně a i v tomto případě má společnost mínus za neodpovídání na kontaktní formulář, který se na stránkách objevuje hned v několika sekcích. Mínus má společnost i za poměrně zmatenou komunikaci. Vzhledem k tomu, že firma pronajímá stroje, má tedy oproti ostatním společnostem tuto sekci zařazenou na svých webových stránkách.

Cenová nabídka je vypracována na dva typy výrobků: nerezový tříšložkový komín (nerez EN 14404, minerální izolace 32,5 mm a nerezový plášť) a 1 m potrubního rozvodu. Pro první zmiňovaný výrobek, tedy nerezový tříšložkový komín, byla cenová nabídka vypracována následovně:

- výška 5 m za 24 000 Kč bez DPH
- výška 6 m za 32 000 Kč bez DPH
- výška 10 m za 44 000 Kč bez DPH

Na druhý zmiňovaný výrobek, 1m potrubního rozvodu, byla cenová nabídka vypracována následovně:

- trubka 18 x 1,5 za 84 Kč bez DPH
- trubka 34 x 1,5 za 136 Kč bez DPH
- trubka 52 x 1,5 za 191 Kč bez DPH

Následující tabulka hodnotí spokojenost zákazníka s průběhem komunikace s vybranými firmami a zpracování jejich webových stránek. Zákazník přidělil k těmto sekcím číslo 1-4, kdy 1 znamená největší spokojenost a 4 značí spokojenost nejmenší.

*Tabulka 10 Spokojenost zákazníka*

<b>Název společnosti</b>	<b>Kvalita komunikace</b>	<b>Webové stránky</b>
3 + K Kraus	1	2
INOX Processing – Milan Svoboda	2	4
Inox-alu	3	3
POSAD STEEL	4	1

(Zdroj: Vlastní tvorba, 2018)

Tabulka 10 ukazuje spokojenost zákazníka s průběhem komunikace a spokojenost s designem webových stránek. V kvalitě komunikace byla nejuspěšnější společnost 3 + K Kraus, za to nejhůře hodnocenou je společnost POSAD STEEL. Ta má ovšem podle zákazníka nejlépe zpracované webové stránky. Na druhou stranu nejhůře zpracované webové stránky má podle zákazníka společnost INOX Processing – Milan Svoboda.

# 7 Analýza a vyhodnocení současné marketingové strategie

Celá kapitola byla zpracována na základě interních dat společnosti a to převážně z vypracované marketingové strategie pro rok 2018. Jejím hlavním cílem je analyzovat a vyhodnotit současnou marketingovou strategii společnosti XYZ. Firma vytvořila marketingovou strategii, která je rozdělena na šest částí: celkové shrnutí, situační analýza, marketingové cíle, marketingová strategie (mix), akční programy (marketingový plán) a kontrola. Těchto šest částí bude postupně analyzováno a vyhodnocováno.

První část marketingové strategie se zaměřuje na celkové shrnutí, které je společností analyzováno následujícím způsobem:

- I. **Celkové shrnutí:** Firma vyrábí rozmanitý sortiment, zejména válcových tvarů. Historicky se věnovala zvedacím zařízením, což nyní z důvodů právně-rizikových nelze, avšak v přiměřeném měřítku to není vyloučeno. Firma je rozdělena na holdingovou matku a SBU (strategická obchodní jednotka). Management rozhodl o rozšíření aktivit do zahraničí, ověření výrobního sortimentu a možností jeho rozšíření, prověření možností kooperace. Firma cílí na 3-4 silné kooperativní partnery a 5-8 dalších samostatných odběratelů, kteří se mohou obměňovat, přičemž tento mix by měl naplnit 80-90 % kapacity. Cílem strategie je nastavení správných a splnitelných parametrů, zapojit a motivovat lidské zdroje, využít maximálně efektivně výrobní prostředky a zvýraznit vnímání firmy a její značky v oboru.

Vyhodnocení první části: Základní a důležité body typu zaměření společnosti, historické zaměření, rozdělení firmy, plán managementu, zacílení na odběratele a partnery a nastavený cíl strategie v celkovém shrnutí zdůrazněny jsou. Doporučovala bych však tento, i když srozumitelný, odstavec rozepsat více dopodrobna.

Druhá část marketingové strategie se věnuje situační analýze, která je vypracována pomocí a) matice SWOT, dále je zaměřena na b) současné výkony firmy a na c) konkurenci. Situační analýza je společností analyzována následovně:

- II. **Situační analýza:**
  - a) SWOT analýza: matice SWOT odpovídá na základní otázky, analyzuje současný stav a naznačuje cesty efektivního vývoje.



Tabulka 11 SWOT analýza

<b>Silné stránky (vnitřní)</b>	<b>Slabé stránky (vnitřní)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• silný tým ředitelů (ředitel podniku, generální ředitel)</li> <li>• efektivní výroba nádrží a nádob/linka</li> <li>• vlastní program čerpacích stanic</li> <li>• obchodní úsek má vlastního projektového manažera</li> <li>• skružování silných plechů a velkých průměrů</li> <li>• výroba z nerezů</li> <li>• v osobní rovině dobré vztahy na pracovišti</li> <li>• oddělené pracoviště pro nerez</li> <li>• akviziční činnost ředitele podniku</li> <li>• potřebná oprávnění a příslušné certifikace pro danou výrobu</li> <li>• strojní vybavení (zakružovačky, horizontky, ...)</li> <li>• chuť a vůle majitelů současný stav změnit</li> <li>• směřování na export</li> <li>• dobré jméno ve výrobě nádrží</li> <li>• velké výrobní kapacity</li> <li>• vlastní konstrukční oddělení</li> <li>• vlastní výpočetní oddělení</li> <li>• systém vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• silný zahraniční partner („klíčový zákazník“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kalkulanti nestíhají vyhotovit poptávky a tím firma přichází o potenciální klienty</li> <li>• nevytěžují se dostatečně kontakty z veletrhů</li> <li>• chybí vlastní vývojové oddělení = pomalé tempo vývoje a inovací</li> <li>• není dlouhodobé plánování výstav, organizace účasti</li> <li>• obchodníci nemohou věnovat veškerý svůj čas sjednávání zakázek, ale musejí provádět kontrolu výroby příslušné zakázky</li> <li>• neschopnost dodávat vlastní čerpací stanice do zahraničí (legislativa, instalace, servis)</li> <li>• chybí klíčoví zaměstnanci (svářečí technolog, plánovač)</li> <li>• velká fluktuace zaměstnanců</li> <li>• nízká frekvence zahraničních služebních cest a kontaktu se zákazníkem</li> <li>• obchodní manažeři nejsou zainteresováni na nové akvizici</li> <li>• dlouhé termíny dodání</li> <li>• malá přidaná hodnota a z toho vyplývající malý perimetr záběru</li> <li>• produktová diverzifikace (obchodní manažeři)</li> <li>• někdy zbytečná podrobnost kalkulací</li> <li>• vysoká cena normohodiny kvůli přílišné „zakázkovosti“</li> <li>• neděláme Švýcarsko a Francii</li> <li>• archaický design a tím vnímání firmy</li> <li>• výstupní kontrola nezachytí všechny vady</li> <li>• nedělají se střednědobé plány akvizic</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• není ucelený katalog, pro okolí je to nejasné a tím nedůvěryhodné</li> <li>• neadekvátní a někdy povýšení chování firmy k partnerům</li> <li>• rizikové složení portfolia partnerů</li> <li>• propast nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením</li> <li>• demotivovaní zaměstnanci, kteří odvedou práci, ale nechtějí nic dokázat</li> <li>• chybí dlouhodobá vize</li> <li>• neefektivní vnitřní vertikální komunikace (spíše negativní, než motivační)</li> <li>• neefektivní podmínky obchodních zástupců pro zahraniční služební cesty</li> <li>• koop. pracovníci honí hodiny a nesoustředí se na kvalitu</li> <li>• málo kvalifikovaných dělníků</li> <li>• malá provázanost na výzkum &amp; inovace</li> <li>• slabé vybavení obchodníků = nedobré jméno firmy</li> <li>• nesleduje se systematicky konkurence/trh</li> <li>• slabé povědomí o firmě v zahraničí</li> <li>• chybí dlouhodobá i střednědobá strategie, zejména pro export</li> </ul>
<b>Příležitosti (vnější)</b>	<b>Hrozby (vnější)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s projekčními kancelářemi v Evropské unii</li> <li>• účast na investičních veletrzích</li> <li>• účastnit se veletrhů s technikem, zjišťovat možnosti, reagovat na požadavky zákazníků</li> <li>• dodávat celé procesní celky</li> <li>• dodávat celé investiční celky jako kontraktor</li> <li>• vytěžovat kontaktů, které firma má</li> <li>• spolupracovat s regionálními ob-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firma je vnímána jako východní subdodavatel jednodušších částí</li> <li>• konkurenti v České republice/Maďarsku/Slovinsku/Polsku</li> <li>• subvenční politika DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko) firem</li> <li>• cenové podbízení ze strany konkurence</li> <li>• kvalitnější výrobky konkurence</li> <li>• kurzové ztráty EUR/Kč(/USD)</li> <li>• vnímání poškozeného jména firmy z nekvalitních dodávek</li> </ul>

<p>chodními komorami</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodávat celky pro cukrovarny (kolony), lihovary atp.</li> <li>• získávat partnery a prezentovat na lokálních výstavách v DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko)</li> <li>• procesní celky pro čističky odpadních vod</li> <li>• využívat regionálních komor</li> <li>• využívat sdružení a asociace v jednotlivých státech v Evropské unii</li> <li>• udržovat „KLÍČOVÉ ZÁKAZNÍKY“ + zvýšit dodávky (nerez)</li> <li>• česla a vodní vrata</li> <li>• nový design a tím vnímání firmy a zařazení mezi „lepší“ firmy, zmenší tlak na cenu</li> <li>• získávání zakázek z clustrů</li> <li>• „Mystery Shopping“ + analýza konkurence + taktika podle výsledků</li> <li>• komunikovat dosažené úspěchy</li> <li>• marketingová strategie a příběh firmy</li> <li>• spojování se s „Big Brands“</li> <li>• chemické kolony</li> <li>• potravinářský průmysl (zpracování surovin)</li> <li>• BIO průmysl a technologie pro něj</li> <li>• subdodavatelské řetězce (začlenění se, audit)</li> <li>• využití velkých výrobních prostor</li> <li>• off-shore<sup>10</sup> a dodávky do něj (NORSOK<sup>11</sup>)</li> <li>• vstup na francouzský trh</li> <li>• vytěžit potenciál v hydro oboru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst cen vstupů</li> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

<sup>10</sup> Off-shore doslovně znamená pobřežní. Jde o sektor, který je spojený s těžbou ropy na moři a jinými aktivitami u pobřeží.

<sup>11</sup> NORSOK jsou normy používané ve Skandinávii.

Tabulka 11 představuje SWOT analýzu společnosti XYZ, kde jsou viditelné příležitosti a hrozby společnosti představující vnější analýzu a silné a slabé stránky společnosti představující vnitřní analýzu. Ve vnější analýze převažující příležitosti, naopak ve vnitřní analýze převažují slabé stránky.

Z analýzy vyplývají některé klíčové skutečnosti:

- firma má značný potenciál pro export
- výrobní kapacity jsou nenaplněné a tím se zdražuje výroba
- vnitřní situace (mezi zaměstnanci) je citlivá a pro rozvoj firmy je nutné je motivovat
- vnímání firmy je na úrovni výrobce z východu, který z principu má být levný. Změna je možná marketingem a změnou přístupu obchodníků.
- konkurence se podbízí cenou, v některých případech přímo „dumpinguje“ cenu
- nepracuje se s trhem, není zmapována konkurence a její ceny, není stanovena marketingová strategie ani dovnitř ani ven, v tom je velký potenciál pro pozitivní a efektivní změnu
- management situaci vnímá a chce pozitivní změnu

b) Současné výkony: Firma v letech 2012-2016 vykazovala tuzemský prodej na úrovni 40 % ve srovnání s exportním tím, že významný podíl na exportu má VIP zákazník „KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK“. De-facto to znamená, že export firmy je na úrovni 15-25 % celkového výkonu firmy. To podporuje správnost směru směrem k exportu.

c) Konkurence: Prověřovaná konkurence byla zjištěna od obchodníků a interních databází. Konkurenční firmy budou i nadále podrobovány dalšímu průzkumu s cílem zmapování reálného trhu a bude opět proveden „Mystery Shopping“ (2-3 měsíce).

Vyhodnocení druhé části: Matice SWOT je zvolena vhodně, protože se soustřeďuje na externí a interní analýzu. Všem částem SWOT analýzy je věnována dostatečná pozornost. Silné stránky a příležitosti se firma snaží propojovat. Například v silné stránce zaměření se na export je znatelná příležitost vstup na francouzský trh. Společnost by měla zapracovat na odstranění slabých stránek, kterých má bohužel hodně. Z analýzy vyplývají a jsou vyvozeny některé klíčové skutečnosti, primárně by však mělo dojít k sestavení seznamu rizikových faktorů, protože rizikové faktory mohou strategii zásadně ovlivnit. Ze sedmi klíčových skutečností je pět těchto skutečností vnímáno jako rizikový faktor. Přesněji jde o nenaplnění výrobních kapacit, motivaci zaměstnanců, vnímání firmy jako „výrobce z východu“, podbízění cen konkurence a nepracování s trhem.

Nyní se práce zaměří na vyhodnocení klíčových skutečností, které vyplývají z analýzy SWOT. Potenciál pro export se společnost snaží využít a to expanzí jednak na západní trhy, tak na trhy východní. Tím by firma mohla vyřešit problém nenaplněných výrobních kapacit, ale musí se rozhodnout, na jakém trhu (východním či západním) bude její priorita a který trh pro ni bude dominantní. Společnost se také musí popasovat s otázkou, jak na západních trzích obtojí s vnímáním „výrobce z východu“, s čímž souvisí další skutečnost: vnímání firmy. Tuto „nálepku“ se snaží odstranit způsobem, který je popsán v třetí části: marketingové cíle. Stručně řečeno, firma se plánuje zařadit na úroveň tradičních výrobců a chce dosáhnout vyšší technologické úrovně finálních výrobků, čímž jim zvýší přidanou hodnotu. Výrobní kapacity se firma snaží naplnit také rozšířením portfolia o nerezovou výrobu, po které je v Evropě velká poptávka. Tímto tématem se však zabývá kapitola „Rozšíření portfolia o nerezovou výrobu“.

Problém motivace zaměstnanců je v této kapitole hodnocen jako největší rizikový faktor. Společnost ho může vyřešit několika způsoby. Mezi jeden ze způsobů řešení a v podstatě i tou nejlevnější variantou je poděkování za odvedený výkon. Zaměstnanci se poté cítí doceněni a dává jim to pocit, že někam patří. Současně jde o problém vyřešit komunikaci obecně a ve všech souvislostech. Institut firemní komunikace provedl na konci roku 2013 průzkum v českých firmách a zjistil, že komunikace hlavně ovlivňuje, jakou měrou se pracovníci zapojují do dění ve společnosti. Ve firmách, kde komunikace s pracovníky chybí, chybí také nadšení a zápal. Někdy postačí aktivní naslouchání zaměstnancům či zpětná vazba, která by měla začít pozitivem, pokračovat negativem a končit opět pozitivem. Zpětná vazba slouží z jedné strany ke zjištění toho, co společnost dělá dobře a co se pracovníkům líbí, ze strany druhé, co jde udělat jinak, lépe. Nemělo by se opomenout na hodnocení pracovního výkonu, které je navázáno na odměnu.

K problému, ve kterém se konkurence podbízí cenou, v některých případech cenu přímo „dumpinguje“, bylo zjištěno, že část konkurence nabízí výrobky, které mají horší kvalitu, než výrobky analyzované společností XYZ, a část konkurence nabízí výrobky vyšší kvality. Konkurence nabízející výrobky horší kvality se nehodlá začlenit na úroveň tradičních výrobců a díky levné pracovní síle ze zahraničí si může dovolit nabízet výrobky za nižší ceny. „Dumpingování“ cen však mohou konkurenční firmy ustát zhruba 2-3 roky, protože o rezervách, kapacitách či jiných zdrojích, kterými by výrobu v „červených číslech“ dotovaly, nebyla nalezena žádná zmínka.

S tím však souvisí další nalezený rizikový faktor vycházející ze SWOT analýzy: nepracuje se s trhem, není zmapována konkurence a její ceny. To chce společnost také vyřešit, a proto zavedla systematický monitoring konkurence, jehož součástí je i „Mystery Shopping“ viz pátá část marketingové strategie „Akční programy (marketingový plán)“. Bylo by také vhodné zpracovat Porterův model pěti tržních sil, který poslouží k analýze odvětví a jeho rizik a hlavně si díky němu firma udělá přehled o konkurenci.

Samozřejmě je nutné, aby impuls na změnu přišel od managementu, tudíž je dobře, že situaci vnímá a chce pozitivní změnu. V této kapitole jsou z výše zmíněných klíčových skutečností vytyčeny priority následovně: 1. motivace zaměstnanců, 2. nenaplněné výrobní kapacity, 3. nepracuje se s trhem, 4. konkurence se podbízí cenou, 5. vnímání firmy jako „výrobce z východu“ a 6. potenciál pro export. Po vytyčení priorit může management postupně situaci zlepšovat a stabilizovat.

Třetí část marketingové strategie věnuje pozornost marketingovým cílům, do kterých patří a) firemní mise, b) vize, c) korporátní strategie a d) obchodní strategie. Marketingové cíle jsou společností analyzovány následovně:

### **III. Marketingové cíle:**

- a) Jako stěžejní a prvotní je nutné stanovení firemní MISE. Ta vychází z dlouhodobých cílů společnosti, zaměřuje ji do značné míry na odvětví, kde firma působí a je dlouhodobá.

Návrh mise společnosti: Dodávat na vyspělé i rozvojové trhy po celém světě kvalitní strojírenské výrobky, speciální prvky a celky do náročných provozů s využitím výhod polohy a zázemí výroby v České republice a kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Mise je trvalá a neměnná dlouhodobě.

- b) Vize společnosti určuje konkrétní situaci, kam se firma v konkrétním časovém úseku má dostat.

Návrh vize společnosti: Dosáhnout do 10ti let maximální penetrace a stabilního tržního podílu ve Skandinávii, zemích DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko), Francii a zemích bývalého SNS (Společenství nezávislých států), etablovat se tam jako stabilní a vyhledávaný dodavatel strojního vybavení vlastních produktů i kooperativní spolupráce a stabilní podíl na českém a slovenském trhu. Stát se vyhledávaným dodavatelem strojírenských výrobků a speciálního strojírenského vybavení po celém světě a mít výrobní vytíženost průměrně minimálně 80 %.

- c) Dále se stanoví základní KORPORÁTNÍ STRATEGIE, kterou společnost přijímá.

Návrh korporátní strategie: Společnost je rozdělena na SBU Holding a SBU Machines & Structures. Obě tyto strategické podnikatelské jednotky (SBU) mají právní formu akciové společnosti. Machines & Structures se věnuje obchodním aktivitám, HOLDING obhospodařuje aktiva a poskytuje servis Machines & Structures.

Strategie Machines & Structures je udržení se mezi největšími hráči v oboru na území České republiky a takticky obsadit trhy, kde:

- a) je smysluplné dodávat vzhledem k logistickým nákladům
- b) se dají efektivně využít současné výrobní prostředky
- c) je výhodné investovat do další technologické výbavy vzhledem k novým možnostem odbytu
- d) se vyskytují pro společnost vhodné kooperující partnery

Zároveň firma plánuje zařadit se na úroveň tradičních výrobců a vystupovat na jejich úrovni, tím se začínat vymaňovat z cenové konkurence. Další cestou, kterou se společnost plánuje vydat, je vyšší technologická úroveň finálních výrobků a tím jejich větší přidaná hodnota a tím opět vymanění se z cenové konkurence.

Tato strategie udává jednak obor, v němž společnost působí a který zvládá obhospodařit a také jak chce v oboru vynikat a získávat konkurenční výhodu. Tato korporátní strategie je stanovena na 5 let do roku 2020. Společnost chce dosáhnout v tomto období ročního obratu limitně se blížícího 600 mil. Kč.

d) konkrétnější je obchodní strategie

Návrh obchodní strategie: Obchodní strategie společnosti je stanovena na období 1-3 let. Obchodní strategie pro Českou republiku vychází z produktové řady (sortiment) a znalosti trhu a známosti firmy na trhu.

Navrhovaný plán České republiky 3 roky: 600 mil. Kč, což znamená, že obrat pro Českou republiku by měl představovat výhledově cca 1/3 celkového ročního obratu.

Navrhovaný plán export 3 roky: Společnost však chce realizovat obchodní strategii zejména v exportu, kde chce dosáhnout penetrace v těchto zemích (cíl je součtem let 1 + 2 + 3):

- DACH (Německo, Rakousku a Švýcarsko), navrhovaný cíl 3 roky: (mimo „KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK“): 250 mil. Kč
- „klíčový zákazník“, navrhovaný cíl 3 roky: 230 mil. Kč
- Spojené království Velké Británie a Severního Irska, navrhovaný cíl 3 roky: 30 mil. Kč
- Francie, navrhovaný cíl 3 roky: 40 mil. Kč
- Švédsko/Dánsko/Norsko/Finsko, navrhovaný cíl 3 roky: 35 mil. Kč
- jiné země Evropské unie, navrhovaný cíl 3 roky: 10 mil. Kč
- mimo Evropskou unii (S. Afrika, Rusko, Asie), navrhovaný cíl 3 roky: 10 mil. Kč
- total: 605 mil. Kč

Prodej musí být dlouhodobě ziskový, proto se předpokládá průměrná ziskovost 10 % s tím, že je nutné přijímat, zejména v exportu, pouze zakázky:

- OPAKOVANÉ VÝROBY
- ZAKÁZKY VELKÉ (nad 2 500 000 Kč)
- ZAKÁZKY PROCESNÍCH CELKŮ + co firma neumí efektivně tak outsourcovat
- ZAKÁZKY KONTRAKTAČNÍ + zbytek outsourcovat
- ZAKÁZKY VYŠŠÍ PŘIDANÉ HODNOTY

Systém musí být nastaven tak, aby přirozeně vedl zákazníka k těmto typům zakázek a rovněž aby za tyto zakázky obchodní zástupci měli větší provizi. Tedy je nutné prezentovat ve všech materiálech (tiskoviny, katalog, produktové listy, firemní web, prezentace obchodníků, atd.) pouze to, co daná firma prioritně chce k prodeji nabízet.

Vyhodnocení třetí části: Pojmy firemní mise, vize, korporátní strategii a obchodní strategii jsou srozumitelně popsány a ke každému pojmu je návrh, jak by mohl být upraven. Překvapením je fakt, že společnost má v marketingové strategii uveden pouze návrh, nikoliv platné znění. Přitom jde o zásadní body při formulaci strategie. Mise je maják, ukazující cestu do cílového přístavu a vize zase zprůhledňuje směr vývoje organizace a napomáhá zaměstnancům i veřejnosti porozumět firmě. V části korporátní strategie je nastaveno, jaké trhy chce firma obsadit, na jaké úrovni chce vystupovat, což souvisí s nalezením konkurenční výhody. Otázkou však zůstává, jestli tato úroveň vystupování bude stačit na dosažení požadovaných výsledků vzhledem k podbízení cen konkurence. Na druhou stranu „dumpingování“ cen konkurence v dlouhodobém horizontu nezvládne, tudíž má společnost dostatek času na dosažení nastaveného ročního obrátu do roku 2020 na cca 600 mil. Kč.

Oproti korporátní strategii je obchodní strategie zpracována podrobněji a na kratší časový úsek (1-3 let). Je v ní zmíněn i český trh, ale primárně je pozornost soustředěna na export, ke kterému společnost směřuje už od začátku marketingové strategie. V této části je podrobně popsána penetrace do vybraných zemí a typ zakázek, které se vyplatí realizovat. Předpokládá se průměrná ziskovost 10 %, což by podle výpočtů firmy mělo být reálné číslo, které bude stačit na obstarání všech procesů. Výhodou společnosti je možnost outsourcovat zakázky a to i zakázky s nízkou frekvencí či speciální zakázky. Zájem je sice o zakázky malého rozsahu nízký, ale je a už je pouze v režii firmy, zda je bude realizovat.

Čtvrtá část marketingové strategie se nazývá marketingová strategie (mix) a věnuje se základnímu marketingovému mixu 4P, do kterého patří product (produkt), place (místo), price (cena) a promotion (propagace). Marketingová strategie (mix) je společností analyzována následovně:

- IV. Marketingová strategie (mix):** V první řadě je potřeba zamyslet se nad tím, jak bude firma a její jednotlivé aktivity (reklama, public relations (PR), podpora prodeje a přímý marketing) rozděleny.



a) Marketingový mix

PRODUCTS (produkt): Firma generuje strukturu produktů, které jsou svým charakterem trojího druhu:

- (1) VLASTNÍ výrobky, nutné tlačít do OPAKOVANÉ VÝROBY
- (2) KOOPERATIVNÍ výrobky, nutné tlačít do OPAKOVANÉ VÝROBY
- (3) ZAKÁZKOVÉ VÝROBKY, nutné tlačít nad 2,5 mil. Kč

tyto produkty je vhodné rozšířit o druhy:

- (4) PROCESNÍ CELKY (cukrovarnické kolony včetně vybavení a montáže)
- (5) KONTRAKTAČNÍ CELKY (dodání celku jako kontraktor)
- (6) VELKÉ KONTRAKTY vlastních výrobků (kontejnerové čerpací stanice např. do Mongolska, OSN, atd.)

Platí staré obchodní úsloví: NENABÍDNEŠ = NEPRODÁŠ. Tedy je nutné nové produkty a služby nabídnout napříč všemi komunikačními kanály a zároveň se vnitřně připravovat na vyšší či specifické nároky s tím spojené. Jedná se například o vyšší vytíženost obchodních zástupců, lepší strojní vybavení a technologie či efektivnější logistické procesy.

PLACE (místo): Jinými slovy, jak se produkt dostane k zákazníkovi. V našem případě je to jednoduché. Jelikož jde o B2B,<sup>12</sup> tak jednání se zákazníkem je přímo. Dodávka zákazníkovi je také přímo. Prostor je pro zefektivnění logistických procesů, systém tendrování logistických partnerů, cenová jednání a dlouhodobé kontrakty s dodavateli logistických služeb. Další možností je metoda prostředníka, který může systematicky zprostředkovávat při exportu zakázky. Nicméně produkt se zpravidla dostane k zákazníkovi opět napřímo.

PRICE (cena): Cena je jediným nositelem ekonomického přínosu v celém mixu. Je nejdůležitější, nejcitlivější. Cena bude vycházet ze současných cen na trhu, výzkumu konkurence, zviditelnění firmy a prezentace, inovací a vývoje a plnění marketingového plánu a strategie.

PROMOTION (propagace):

- (A) reklama
- (B) PR (public relations)

---

<sup>12</sup> B2B trhem se v této práci zabývá podkapitola s názvem „Trhy společností“ v teoretické části.

(C) podpora prodeje – pro B2B klasickou podporu prodeje prakticky neuvažujeme

(D) přímý marketing – pro B2B klasický přímý marketing prakticky neuvažujeme

Rozložení aktivit v jednotlivých mediálních kanálech lze naplánovat takto:

Tabulka 12 Rozložení aktivit v jednotlivých mediálních kanálech

Úroveň aktivity	popis	1. rok	2. rok	3. rok
A	Televize	---	---	---
	Rádio	---	---	---
	Tisk	A, B	A, B	A, B
	Internet	A, B	A, B	A, B
	OOH	A, B	A, B	A, B
B	Soutěže	---	---	---
	Directmail	---	---	---
	Telemarketing	---	---	---
	Propagační předměty	A, B	A, B	A, B
	Product placement	---	---	---

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

Tabulka 12 ukazuje naplánované rozložení aktivit v jednotlivých mediálních kanálech. Úroveň aktivity je rozdělena na sekci A (reklama) a sekci B (public relations (PR)), kdy do každé sekce spadá pět popisů. Sekce A (reklama) obsahuje popisy: televize, rádio, tisk, internet a OOH a sekce B (public relations (PR)) obsahuje popisy: soutěže, directmail, telemarketing, propagační předměty a product placement. Sekce C (podpora prodeje) a sekce D (přímý marketing) v tabulce zmíněny nejsou, protože je firma neuvažuje pro B2B klasický přímý marketing.

Dále lze mix rozdělit pro oblasti (2017):

- Česká republika
- EXPORT
  - o DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko)
  - o Francie
  - o Švédsko/Dánsko/Norsko/Finsko
  - o Rusko
  - o Media mix (plán) pro jednotlivé země: Media mix bude zpracovaný pro každou konkrétní zemi zvlášť v samostatných strategiích pro každý trh.

Vyhodnocení čtvrté části: Marketingová strategie (mix) je zaměřena na základní marketingový mix 4P: product (produkt), place (místo), price (cena) a promotion (propagace). V rámci produktu generuje společnost strukturu produktů trojího typu: vlastní výroby, kooperativní výroby a zakázkové výroby. Ve strategii je uvedeno, za jakých podmínek je vhodné produkt realizovat, avšak samotný produkt se skládá z vrstev,

kteřé v ní popsané nejsou. Jedná se například o kvalitu, spolehlivost, atd. Vzhledem k tomu, že jde o průmyslovou firmu se širokým portfoliem, dochází k tomuto kroku až při jednání se zákazníkem a marketingová strategie o vrstvy produktu není obohacena. Na druhou stranu marketingový mix je zde popsán pouze poznámkově a chybí zde detailní popis produktů například kulatých výrobků, ve kterých firma dominuje, dále tlakových nádob, sil apod.

Place (místo) firma vyřešila jednoduše, protože jde o B2B kanál, jednání a dodávka zákazníkovi bývá nejčastěji napřímou. Uvažuje se možnost zefektivnění logistických procesů či metoda prostředníka, avšak i tak se v případě této firmy produkt dostává k zákazníkovi zpravidla napřímou. Price (cena) v odstavci popisuje cenovou politiku společnosti, kdy firma používá strategii konkurenčně orientované ceny. Jde o novinku a pohyb vpřed, protože do nedávna firma průzkum a analýzu trhu všeobecně a hlavně konkurence nedělala. Cenu výrobků nastavuje na základě cen na trhu, výzkumu konkurence, zviditelnění firmy a prezentace, inovací a vývoje a plnění marketingového plánu. V rámci promotion (propagace) využívá společnost převážně reklamu a PR (public relations). Podporu prodeje a přímý marketing pro B2B prakticky neuvažuje. Jelikož se firma soustředí na Českou republiku a na export, media mix (plán) zpracovává pro každou konkrétní zemi zvlášť v samostatných strategiích, což je přehlednější varianta.

Pátá a zároveň nejdelší část marketingové strategie se nazývá akční programy (marketingový plán). Dělí se na projekty, které firma plánuje pro rok 2018 a na plán aktivit (marketingový plán) a rozpočet. Mezi projekty firmy roku 2018 patří věda a výzkum; nové druhy produktů; vstup na zahraniční trhy/expanze; vytěžení současných kontaktů a obesílky; vytěžení možností členství v asociacích, klastrech, atd.; systematický monitoring konkurence; monitoring tendrů a příležitostí podpory ze strany Evropské unie/České republiky; členství v dalších organizacích a networking na EU úrovni, akademická obec, R&D (výzkum a inovace), lobbying; vyhodnocování efektivity práce s odběrateli, motivace obchodních manažerů, akvizice a akviziční plán. Akční programy (marketingový plán) byly společností analyzovány následovně:

- V. Akční programy (marketingový plán):** příslušná aktivita (co se bude dělat), výčet odpovědných osob a termíny zpracování osoby (kdo bude co dělat a kdy), vymezení kompetencí a odpovědnosti.

PROJEKTY 2018:

Věda a výzkum:

- a) kontejnerové čerpací stanice
- b) obaly nízkoaktivních látek

Tabulka 13 Věda a výzkum

<b>Název mikrotýmu</b>	R&D (výzkum a inovace), start leden 2018
<b>Cíl</b>	vyvinout a uvést do praxe ekonomicky přínosné projekty
<b>Vedoucí týmu</b>	obchodní ředitel
<b>Kompetence</b>	v rámci projektů přidělení úkolu, rozpočet, služební cesty
<b>Zodpovědnost</b>	efektivita a dlouhodobá ziskovost projektů, realizace
<b>Členové týmu</b>	technicko-obchodní ředitel, JB (konkrétní pracovník)
<b>Přizvaní členové</b>	kdokoli z obchodního nebo technického útvaru podle přínosu
<b>Reporting</b>	ředitel podniku 1x měsíčně
<b>Frekvence</b>	4x měsíčně

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

Tabulka 13 ukazuje projekt roku 2018 sekce vědy a výzkum. Popisuje název mikrotýmu, určuje cíl projektu, jmenuje vedoucího týmu, členy týmu, přizvané členy, stanoví jejich kompetence, odpovědnost, reporting a frekvenci.

Nové druhy produktů:

- a) procesní celky
- b) kontraktační celky
- c) velké kontrakty
- d) opakovaná výroba

Tabulka 14 Nové druhy produktů

<b>Název mikrotýmu</b>	P&D (product & development), start leden 2018
<b>Cíl</b>	vyvinout a implementovat ve firmě nové produkty
<b>Vedoucí týmu</b>	obchodní ředitel
<b>Kompetence</b>	v rámci projektu přidělení úkolů, čerpání prostředků, služební cesty
<b>Zodpovědnost</b>	efektivita a dlouhodobá ziskovost projektů, realizace
<b>Členové týmu</b>	JD (konkrétní pracovník), BU (konkrétní pracovník), JB (konkrétní pracovník), technicko-obchodní ředitel
<b>Přizvaní členové</b>	kdokoli z obchodního nebo technického útvaru podle přínosu
<b>Reporting</b>	ředitel podniku 1x měsíčně
<b>Frekvence</b>	4x měsíčně

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

Tabulka 14 ukazuje projekt roku 2018 sekce zabývající se novými druhy produktů. Popisuje, stejně jako tabulka 12, název mikrotýmu, určuje cíl projektu, jmenuje vedoucího týmu, členy týmu, přizvané členy, stanoví jejich kompetence, odpovědnost, reporting a frekvenci.

Vstup na zahraniční trhy/expanze:

- a) DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko)

- b) Švédsko a Norsko
- c) Francie
- d) Rusko

Tabulka 15 Vstup na zahraniční trhy/expanze

<b>Název mikrotýmu</b>	P&D (product & development), start leden 2018
<b>Cíl</b>	vyvinout a implementovat ve firmě nové produkty
<b>Vedoucí týmu</b>	obchodní ředitel
<b>Kompetence</b>	v rámci projektů přidělení úkolu, čerpání prostředků, služební cesty
<b>Zodpovědnost</b>	efektivita a dlouhodobá ziskovost projektů, realizace
<b>Členové týmu</b>	DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko): (leden 2018) JD, BU, JB (konkrétní pracovníci) Švédsko a Norsko: (únor až březen 2018) JB (konkrétní pracovník) Francie: (březen 2018) JD, JB (konkrétní pracovníci) Rusko: (březen až duben 2018) JD, JB (konkrétní pracovníci)
<b>Přizvaní členové</b>	kdokoli z obchodního nebo technického útvaru podle přínosu
<b>Reporting</b>	ředitel podniku 1x měsíčně
<b>Frekvence</b>	4x měsíčně

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

Tabulka 15 ukazuje projekt roku 2018, konkrétně vstup na zahraniční trhy/expanze. Popisuje, stejně jako tabulka 13 a 14, název mikrotýmu, určuje cíl projektu, jmenuje vedoucího týmu, členy týmu, přizvané členy, stanoví jejich kompetence, odpovědnost, reporting a frekvenci. Tato tabulka popisuje rozsah stejných aktivit, jejich četnost, věcný a územní dopad apod. jako tabulka 14 s rozdílem, že v tabulce 15 je vidět odpovědnost jednotlivých členů týmu za konkrétní území a měsíc začátku projektu.

Konkrétní strategie a taktika pro jednotlivé trhy bude stanovena speciálně pro daný trh. Zda vstup napřímo, zda přes prostředníka, zda založit pobočku či ne, apod. – všechny tyto otázky budou řešeny v rámci samostatných strategií a taktik. Rovněž marketingový plán bude upřesněn pro každý jednotlivý trh.

#### Vytěžení současných kontaktů a obesílky:

1. Během ledna 2018 bude připravena obesílka dle adekvátního zařazení partnera do kategorie: (již získané kontakty)
  - silaři,
  - nádobáři,
  - betonáři a cementáři,
  - asfaltéři,
  - olejáři,
  - energetika,
  - BIO,

- hydro,
- projekční kanceláře,
- stavaři,
- nezařazení

Důležité je PERFEKTNÍ ZACÍLENÍ. Odhad počtu firem: 150.

2. Následně budou tyto firmy **OBVOLÁNY TELEFONICKY**. Výstupy budou za-  
znamenány do CRM (Customer Relationship Management)!
3. Získání poptávek a příprava nabídek.
4. Klasifikace nabídek/zakázek.
5. Předání ke zpracování a zpět a bod č. 2 – opětovné obvolání.

Vytěžení možností členství v asociacích, klastrech atd.:

Členství firmy v klastrech a asociacích je nutné vytěžit. Jediná cesta je ta-  
ková, že s nimi bude oprávněná osoba komunikovat a získávat reálnou  
zpětnou vazbu, bude navrhovat řešení, setkávat se s lidmi (networking).

Tabulka 16 Vytěžení možností členství v asociacích, klastrech, atd.

<b>Členství</b>	<b>Osoba za společnost XYZ</b>
CzechTrade	obchodní ředitel, JB (konkrétní pracovník)
Vítkovice Cluster	obchodní ředitel, JB (konkrétní pracovník)
Teplárenské sdružení	JB (konkrétní pracovník)
Atomex Group	technický ředitel
Svaz průmyslu a dopravy	obchodní ředitel (ředitel podniku)
Další/jen zahraniční postupně přidány	
38 oborových serverů	JB (konkrétní pracovník)

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

Tabulka 16 popisuje vytěžení možností členství v asociacích, klastrech, atd. K jednot-  
livým sedmi položkám, respektive členstvím, je přiřazena odpovědná osoba za spo-  
lečnost XYZ.

Systematický monitoring konkurence:

Konkurenční firmy je nutné sledovat z několika důvodů:

- jejich cenotvorba
- jejich marketingové aktivity
- jejich vývoj po horizontální i vertikální křivce

Sledování bude se zapojením obchodních manažerů a marketingového  
koordinátora, vyhodnocováno čtvrtletně k rukám ředitele podniku a ob-  
chodního ředitele. Obchodní ředitel navrhne systematizaci a metodu mo-  
nitoringu během února 2018. V termínu únor až duben bude proveden  
„Mystery Shopping“ v regionu CEE (Central and Eastern Europe). Od března  
2018 bude systém monitoringu postupně spuštěn. Reporting od dubna  
2018 čtvrtletně.

### Monitoring tendrů a příležitostí podpory ze strany Evropské unie/České republiky:

Problematicke tendrů a subvenční politiky Evropské unie/České republiky je nutné věnovat samostatný projekt a zavést systém monitorování. Odpovědná osoba bude marketingový koordinátor, systém monitoringu navrhne obchodní ředitel + JB (konkrétní pracovník) během února 2018. Systém bude spuštěn od března 2018, reporting měsíčně obchodní ředitel/JB (konkrétní pracovník), pololetně ředitel podniku.

### Členství v dalších organizacích a networking na EU úrovni, akademická obec, R&D (výzkum a inovace), lobbying:

JB (konkrétní pracovník) provede během března až dubna 2018 monitoring možností, kde by se firma mohla profilovat a účastnit. Možnosti budou představeny ředitelem podniku a rozděleny osobní aktivity. V České republice: obchodní ředitel, ředitel podniku, technický ředitel. V exportu: obchodní ředitel, ředitel podniku.

### Vyhodnocování efektivity práce s odběrateli, motivace obchodních manažerů, akvizice:

1. Byla zpracována analýza současných odběratelů. Vyhodnocení proběhlo ve srovnání roků 2015-2017. Seznam kritických partnerů (razantně klesající tendence obrátu) mají obchodní manažeři s úkolem tyto partnery ihned oslovit a vytěžit. Vyhodnocení bude prováděno 1x měsíčně a opatřením bude zaúkolování obchodních manažerů, případně akční plán, plán schůzek atp.
2. V průběhu února až března 2018 bude provedena analýza systému motivování a plánování úkolů obchodních manažerů (export) s návrhem na případné vylepšení a s cílem zefektivnění práce obchodních manažerů a zacílení na přijaté priority (akvizice).
3. Plán akvizic bude součástí plánu obchodních manažerů.
4. Projekt povede obchodní ředitel s obchodním manažerem.
5. Reporting ředitel podniku.

### Akviziční plán:

Pro naplnění plánu je nutné stanovit akviziční plán (exportu). Každý obchodní manažer bude mít osobní akviziční plán na základě stanovené strategie pro daný trh (DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko), Francie, Švédsko a Norsko, Rusko) včetně motivační složky za „dobyť“ daného trhu. Plán spolu s obchodním manažerem stanoví obchodní manažer/ředitel podniku v průběhu března až května 2018. Aby obchodní manažeři mohli efektivně pracovat v terénu je potřeba je vybavit (platební karta, tablet pro rychlé předvedení obrázků-výkresů-videí-certifikátů, kufr pro doku-

menty a vzorky, firemní košile, adekvátní logistika, atd.). Postupně vybavit s cílem maximalizovat efekt a hodnocení firmy ze strany odběratelů.

#### PLÁN AKTIVIT (MARKETINGOVÝ PLÁN) A ROZPOČET:

Marketingový plán je stanoven s ohledem na celek i jednotlivé teritoria. Vzhledem k plánování vstupu na nové trhy jsou tyto aktivity naznačeny formou rezervních položek, protože není možno zodpovědně naplánovat konkrétní nákladové položky bez předchozí znalosti trhu a jeho specifik. Po zajištění penza informací o daném trhu, provedení základních průzkumů a načerpání dat od například CzechTrade, pak bude možné stanovit konkrétní strategii pro daný trh a také marketingový plán.

Vyhodnocení páté části: Předposlední část, akční programy (marketingový plán), se zabývá plánovanými projekty firmy pro rok 2018 a plánem aktivit (marketingový plán) a rozpočtem. Jednotlivé projekty jsou srozumitelně rozepsány a například s projekty věda a výzkum, nové druhy projektů a vstup na zahraniční trhy/expanze firma nezačala a začaly již v prvním měsíci roku 2018, tzn. v lednu. Každý projekt má na starosti vybraný tým, který má definovaný cíl projektu, vedoucího týmu, členy týmu, přizvané členy, kompetence, odpovědnost, reporting a frekvenci. Nemůže se tedy stát, že by projekty nebyly pravidelně kontrolovány a nemělo by dojít k neúspěchu ze strany přípravy na daný projekt. Konkrétní strategie, taktiky a marketingové plány má firma stanovené speciálně pro daný trh.

U projektu zaměřující se na vytěžení možností členství v asociacích, klastrech, atd. je třeba zvážit, zda je pro firmu účelné být ve všech klastrech a organizacích. V tabulce 16 je viditelné, že se aktivity jednotlivých subjektů mohou prolínat, tudíž je možné, že efekt pro firmu bude spíše nadbytečný až zatěžující. Dále je v části akční programy (marketingový plán) popsán plán aktivit (marketingový plán) a rozpočet, který firma stanovila s ohledem na celek i jednotlivá teritoria. Jelikož společnost plánuje vstoupit na nové trhy, stanoví konkrétní strategii a marketingový plán po analyzování konkrétního trhu.

Šestá a zároveň poslední část marketingové strategie nese název kontrola., která byla společností analyzována následujícím způsobem:

- VI. Kontrola:** Kontrola výsledků a činností bude prováděna na čtvrtletní a půlroční bázi spolu s reportingem ředitele podniku.

Vyhodnocení šesté části: Kontrolu bude firma provádět čtvrtletně a půlročně. Jedná se o adekvátní časový úsek, čímž nebude zanedbána jednak zpětná vazba vůči systému řízení, tak ani možnost korigování celé marketingové strategie žádoucím směrem.



## 8 Doporučení a zhodnocení

Celá kapitola byla zpracována na základě vypracované praktické části této práce a jejím hlavním cílem je navrhnout doporučení společnosti XYZ a udělat zhodnocení. Firma je výrobního charakteru, umístěním s výhodou Střední Evropy. Dodává do České republiky a do okolních zemí. V historii dodávala výrobky ve specifickém oboru zvedacích zařízení po celém světě i do zámoří. Firma má ambice dodávat masově jak vlastní výrobu, tak kooperativně, do vzdálenosti ekonomické, tj. do cca 2 000 km. Typicky je v perimetru zájmu Skandinávie, země bývalé SNS (Společenství nezávislých států), země DACH (Německo, Rakousko a Švýcarsko) a Francie.

První doporučení se týká zpracování strategie na co nejrychlejší zpracování kvalitní nerezové výroby do procesů firmy, s čímž souvisí i zaučení zaměstnanců, vyhrazení samostatných prostor, zpracování výrobního procesu, dobrý marketing atd. Jak již bylo zmíněno, po výrobcích z nerezové oceli je v celé Evropě velká poptávka a potvrzuje to i analyzovaná konkurence. Společnost může načerpat inspiraci v kapitole s názvem „Rozšíření portfolia o nerezovou výrobu“, která byla za tímto účelem sepsána. S tím souvisí i zařazení recyklace kovového odpadu do výrobního procesu. Díky nerezové výrobě by firma mohla naplnit výrobní kapacity, čímž by odstranila jeden z nejvíce zásadních rizikových faktorů vyplývajících z analýzy SWOT.

Po analýze konkurence je společnosti doporučeno předělat webové stránky do modernější podoby. Firma sice nezapomíná na své prezentování a uvědomuje si, že je nutné využívat na jedné straně sociální sítě, na straně druhé aktivně se účastnit veletrhů a výstav, avšak, co se online prezentování týče, nejlépe je hodnocen a udržován účet na LinkedInu sloužící společnosti pro B2B účely. Těsně za ním v hodnocení následuje profil na Facebooku, který je pravidelně aktualizován o novinky týkající se zaměstnání, produktů, účasti na veletrzích a výstavách, atd. Webové stránky společnosti jsou sice zpracovány přehledně, ale doporučovala bych je převést do modernější podoby a pravidelně je aktualizovat. Nejhůře je hodnocen profil na Instagramu, který firma založila, ale zatím ho aktivně nevyužívá, i když s ním plánuje cílit převážně na potencionální zaměstnance. Tím by pak posílila snahu o získání klíčových zaměstnanců, kteří jí chybějí, což je velmi důležité i s ohledem na současnou situaci na trhu práce, kdy poptávka výrazně převyšuje nabídku (co do kvantity i kvality).

Třetí doporučení se týká marketingové strategie. Firma zcela vynechala zpracování procesu „STP“ neboli segmentace (segmentation), tržního cílení (targeting) a pozicování (positioning). Jednotlivé kroky jsou sice v marketingové strategii nastíněny, ale v rámci jiných důležitých kroků, a tím se celý proces dostává do pozadí. Přitom například segmentace napomáhá pro stanovení správné marketingové a komunikační

strategie. Zpracování tohoto procesu by mohlo společnosti pomoci vyhodnotit, jestli se jí vyplatí dominovat na východním či západním trhu. Proces „STP“ demonstruje vazby mezi celkovým trhem a tím, jak a komu se společnost rozhodne konkurovat na tomto trhu a pomůže firmu nasměrovat k vývoji a implementaci vhodného marketingového mixu.

Další doporučení se týká matice SWOT, ve které by se společnost měla zaměřit primárně na odstranění všech slabých stránek, které zabírají největší část celé SWOT analýzy a eliminovat všechny hrozby, které na druhou stranu představují nejmenší položku celé SWOT analýzy. Jak již bylo zmíněno, z analýzy vyplynuly některé klíčové skutečnosti. Jednou z nich je potenciál pro export, kdy chce firma expandovat jednak na východní trh, tak na západní trh. Podle plánované obchodní strategie je společnosti doporučeno zaměřit se spíše na trh západní, kde očekává v součtu tří let daleko větší obrát, než na trhu východním. Musí se však zařadit na úroveň tradičních výrobců, dosáhnout vyšší technologické úrovně finálních výrobků a zvýšit jejich přidanou hodnotu, aby se vymanila z vnímání firmy jako „výrobce z východu“. I proto je vhodné posílit segmentaci a zkusit znovu vyhodnotit, zda je prioritou východní nebo západní trh, či rozložení na oba trhy ve vyhodnoceném poměru.

Poslední doporučení se týká nastavení marketingových cílů, do nichž v marketingové strategii společnosti patří firemní mise, vize, korporátní strategie a obchodní strategie. Je velice důležité všechny tyto pojmy pojmenovat a hlavně je vysvětlit správně, jelikož právě tyto dva pojmy úspěšně nasměrují celou firmu. Samozřejmě by se měly jednoduše komunikovat směrem dolů, tzn. směrem k zaměstnancům, protože ty zajímá praktický dopad na jejich úsilí. Tohle všechno by mělo být nastaveno takovým stylem, aby to bylo provázáno také s vnitřním systémem firmy a celé společnost se těmito pojmy řídila a směřovala tam, kam určují.

Marketingová strategie společnosti pro rok 2018 je vypracována dobře, srozumitelně a má ucházející strukturu. Na druhou stranu by bylo vhodné, aby byla precizněji zpracovaná, co se týče úrovně rozboru, i přes to, že jednotlivé strategie pro dané trhy jsou vypracovány samostatně. Chybí v ní klíčové prvky a postupy, například proces „STP“, Porterův model pěti tržních sil, jasně stanovená firemní mise, atd. Oproti předchozím rokům však společnost udělala obrovský posun, protože dříve žádnou marketingovou strategii zpracovanou neměla.

# Závěr

Cílem této diplomové práce byla analýza, vyhodnocení a doporučení marketingové strategie vybrané společnosti, konkrétně průmyslového podniku, který je v celé práci z důvodu citlivosti dat označován názvem XYZ. Záměrem této práce rovněž bylo navržení vylepšení postupů, aby bylo možné se včas vyvarovat chyb, případně včas a vhodně učinit nápravu. Práce je složena ze dvou částí: teoretické a praktické části.

Teoretická část se zabývá historií marketingu, kdy tato kapitola nabízí i zajímavosti z historie marketingu. Nechybí kapitola, která se věnuje marketingu, v níž jsou převážně popisovány a vysvětlovány metody a základní pojmy, které marketing nabízí: podnikatelské koncepce, marketing jako funkce, marketingové plánování, marketingový výzkum, marketingová strategie, trhy společností, produktová politika, distribuce a komunikační proces. Dále práce poskytuje pohled na zhodnocení současnosti, neboli zhodnocení současného stavu marketingu. Tato kapitola se zaměřuje hlavně na mezinárodní marketing, nechybí však podkapitola věnovaná trendům současného marketingu. Na závěr se teoretická část zaměřuje na předpoklady vývoje marketingu.

Praktická část se věnuje charakteristice vybraného průmyslového podniku, jeho historii a v krátkosti jeho analýze, k níž byly využity vybrané nástroje finanční analýzy. Vzhledem k tomu, že společnost plánuje rozšířit svoje portfolio o nerezovou výrobu, nechybí kapitola zabývající se tímto tématem. V rámci ní je také analyzována potenciaální konkurence. Dále se v praktické části pozornost zaměřuje na analýzu a vyhodnocení současné marketingové strategie a na závěr dochází k doporučení a zhodnocení.

První část marketingové strategie se zabývá rozšířením portfolia o nerezovou výrobu. Jejím cílem je pomoci společnosti analyzovat současný stav připravenosti na nerezovou výrobu a zároveň ji připravit na kroky, které bude muset provést, aby nerezovou výrobu úspěšně zavedla. Z poznatků, které byly učiněny při zpracování této práce, vyplývá, že by firma měla zavést nerezovou výrobu co možná nejdříve vzhledem k vysoké poptávce po celé Evropě a vidině slibné budoucnosti vycházející z velké kupní síly na trhu. Výhodou společnosti je možnost využití volných prostor ve svém areálu pro tento typ výroby a fakt, že již teď dokáže některé výrobky z nerez vyrobít, i když jde zatím o nepatrný podíl celkového objemu výrobků. Nevýhodou a ještě nevyřešenou záležitostí je navázání nových kontaktů s dodavateli materiálu potřebného pro tuto výrobu a investice na nákup či pronajmutí vhodného strojního vybavení.

Druhá část marketingové strategie se zabývá vypracovanou marketingovou strategií pro rok 2018. Jejím cílem bylo analyzovat a vyhodnotit současnou marketingovou strategii společnosti XYZ, které se skládá z šesti hlavních částí: celkového shrnutí, situační analýzy, marketingových cílů, marketingové strategie (mix), akčních programů

(marketingový plán) a kontroly. Tyto části jsou v kapitole postupně analyzovány a následuje jejich vyhodnocení.

Hlavní pozornost je věnována druhé části nazvané marketingová strategie (situační analýza), která je zpracována převážně pomocí matice SWOT. Z matice SWOT vyplývá sedm klíčových skutečností, kdy pět z nich je hodnoceno jako rizikový faktor. Neméně důležitými částmi jsou část třetí (marketingová strategie (marketingové cíle)) zaměřující se na firemní misi, vizi, korporátní strategii a obchodní strategii a část čtvrtá (marketingová strategie (mix)), která se věnuje základnímu marketingovému mixu 4P: product (produkt), place (místo), price (cena) a promotion (propagace).

Posledním typem šetření bylo doporučení a zhodnocení, kde bylo vycházeno z celé praktické části této práce. Zde je společnosti doporučeno zmodernizovat webové stránky a začít aktivně používat účet na Instagramu. Dalšími důležitými doporučeními jsou zapracování procesu „STP“ do marketingové strategie, postupné odstraňování slabých stránek a eliminování hrozeb, které byly nalezeny v rámci analýzy SWOT a definování marketingových cílů v marketingové strategii.

Před sepsáním této diplomové práce se předpokládalo, že společnost má svou marketingovou strategii vypracovanou a na základě ní její provoz funguje. Tento předpoklad se splnil, protože díky vypracované marketingové strategii se firma posunula o notný kus kupředu. Jak již bylo zmíněno, dříve se s ní nezabývala a vypracovanou ji neměla. Cíl diplomové práce, který byl vytyčen na začátku byl splněn, stejně tak jednotlivé úkoly diplomové práce. V kapitole „Doporučení a zhodnocení“ je shrnuta analýza společnosti a pět doporučení. To vše by mělo této společnosti pomoci k efektivnímu fungování, vyřešení důležitých otázek a budoucímu nasměrování. Samozřejmě prostor pro zlepšení je vždycky a i když by bylo vhodné propracovat strategii více do hloubky (viz doporučení uvedené v předchozí kapitole), je srozumitelná a má vhodnou strukturu.

# Seznam použité literatury

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
3. ED. RONALD A. FULLERTON. *Explorations in the history of marketing*. Greenwich, Conn. u.a: Jai Press, 1994. ISBN 9781559381871.
4. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
6. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
7. JOBBER, David a Fiona ELLIS-CHADWICK. *Principles and practice of marketing*. 7th ed. Maidenhead: McGraw-Hill, c2013, 885 s. ISBN 978-0-07-714000-7.
8. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
11. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2009. ISBN 9780137006694.
13. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.
14. KRISHNA K. HAVALDAR. *Industrial marketing: text and cases*. 2nd ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2005. ISBN 0070588406.
15. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
16. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
17. MELEWAR, T. C. a Suraksha. GUPTA. *Strategic international marketing: an advanced perspective*. New York: Palgrave Macmillan, 2012. ISBN 9780230580244.
18. Ministerstvo zahraničních věcí ČR. *Zpráva o zahraniční politice České republiky*. Praha: MZV ČR, 2010. ISBN 978-80-86345-99-4.
19. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500148.

20. PILNÝ, Ivan. *Digitální ekonomika: žít nebo přežít*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0481-8.
21. PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4152-6.
22. SRINIVASAN, R. *International marketing*. 3rd ed. New Delhi: PHI Learning, 2011. ISBN 9788120335981.
23. ŠTĚDROŇ, Bohumír a Petr BUDIŠ. *Marketing a nová ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8.
24. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
25. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
26. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
27. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
28. WINER, S. Russell a Scott A. NESLIN. *The history of marketing science*. New Jersey: World Scientific, 2014. ISBN 978-9814596473.
29. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
30. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

#### **Internetové zdroje**

1. VŠKK: *On-line marketing*, 2016 [online]. [cit. 4. 5. 2018]. Dostupné z: <http://www.vskk.cz/cz/obory/on-line-marketing/>

#### **Ostatní zdroje**

1. Nепublikované interní materiály společnosti XYZ

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Výrobní proces .....	50
Obrázek 2 Životní cyklus nerezové oceli.....	52
Obrázek 3 Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 .....	83
Obrázek 4 Tlaková nádoba CK20 .....	89
Obrázek 5 Tlaková nádoba CK40 .....	90
Obrázek 6 Tlaková nádoba CK60 .....	91

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Mezinárodní životní cyklus výrobku.....	31
Tabulka 2 Zlaté bilanční pravidlo .....	44
Tabulka 3 Pravidlo vyrovnání rizika.....	44
Tabulka 4 Pari pravidlo .....	45
Tabulka 5 Poměrové ukazatele rentability.....	45
Tabulka 6 Poměrové ukazatele likvidity.....	46
Tabulka 7 Poměrové ukazatele zadluženosti.....	46
Tabulka 8 Pracovní kapitál (Working Capital) .....	47
Tabulka 9 Cenový rozpis jednotlivých dodávek .....	54
Tabulka 10 Spokojenost zákazníka.....	57
Tabulka 11 SWOT analýza.....	59
Tabulka 12 Rozložení aktivit v jednotlivých mediálních kanálech.....	68
Tabulka 13 Věda a výzkum.....	70
Tabulka 14 Nové druhy produktů.....	70
Tabulka 15 Vstup na zahraniční trhy/expanze .....	71
Tabulka 16 Vytěžení možností členství v asociacích, klastrech, atd.....	72
Tabulka 17 Plán marketingu: oblast 1.....	92
Tabulka 18 Plán marketingu: oblast 2.....	93
Tabulka 19 Plán marketingu: oblast 3.....	95
Tabulka 20 Plán marketingu: oblast 4, 5 a 6.....	98




# Přílohy

## Příloha 1 Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009

F 540-019-2:EN (2015-06-25) / (F540\_019\_2:EN)

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT ◆  
CERTIFIKAT ◆ 認証証書 ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT ◆



**CERTIFICATE**




Certification Body Management System No. 3053  
TUV SUD Czech s.r.o.  
certifies that

has established and applies  
a Quality Management System for

- project, manufacturing and assembly - pressure and non-pressure vessels and machineries, silos and storage systems, asphalt and concrete mixing plants
- project, manufacturing, assembly, activation, reconstruction, modernization and service-petrol service stations
- manufacturing wagon cisterns und van cisterns
- manufacturing and assembly - dynamically stressed welded machine-technological steel constructions, structural welded steel constructions

An audit was performed, Report No. **08.878.707**  
Proof has been furnished that the requirements according to

**ČSN EN ISO 9001:2009**  
are fulfilled. The certificate is valid until **26.05.2019**  
Certificate Registration No. **08.876.984**



Prague, 26.05.2016

TUV SUD Czech s.r.o. • Novodvorská 994 • 142 21 Prague 4 • Czech Republic • [certification@tuv-sud.cz](mailto:certification@tuv-sud.cz)

TUV®

Obrázek 3 Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

## Příloha 2 Specifika nerezových materiálů

### 1. DIN 1.4301 (AISI 304):

- vynikající odolnost proti korozi v přirozeném prostředí
- svažitelná bez přídavného kovu
- nepotřebuje tepelnou úpravu po svařování
- dobrá kujnost
- vysoká houževnatost
- využití hlavně v potravinářství, farmaceutickém průmyslu, papírenství, pivovaru a chemickém průmyslu

### 2. DIN 1.4305 (AISI 303):

- dobrá odolnost proti korozi
- automatová ocel
- obsah síry
- zhoršená svažitelnost
- využití hlavně v potravinářství a mlékárenství

### 3. DIN 1.4306 (AISI 304L):

- v současné době nahrazena nerezovou ocelí DIN 1.4307 (AISI 304L)
- vynikající odolnost proti korozi v přirozeném a chemickém prostředí
- svažitelná s přidaným kovem
- odolná proti mezikrystalové korozi (po svařování)
- nepotřebuje tepelnou úpravu po svařování
- řezná obrobiteľnosť
- nízký obsah uhlíku
- vynikající kujnost
- využití hlavně v chemickém, potravinářském a farmaceutickém průmyslu

### 4. DIN 1.4307 (AISI 304L):

- vynikající odolnost proti korozi v přirozeném a chemickém prostředí
- svažitelná bez přídavného kovu
- odolná proti mezikrystalové korozi (po svařování)
- nepotřebuje tepelnou úpravu po svařování
- bez chromkarbidů
- vynikající řezná obrobiteľnosť
- dobrá kujnost

### 5. DIN 1.4401 (AISI 316):

- vynikající odolnost proti korozi v přírodním prostředí
- svažitelná bez přídavného kovu
- obsah molybdenu

- špatná řezná obrobiteľnosť
- dobrá kujnosť
- využití hlavne v chemickom priemysle

6. DIN 1.4404 (AISI 316L):

- vynikajúca odolnosť proti korozi v prírodnom prostredí
- svařitelná bez pridaného kovu
- nízky obsah uhlíku
- vynikajúca řezná obrobiteľnosť
- dobrá kujnosť
- využití hlavne v chemickom priemysle

7. DIN 1.4541 (AISI 321):

- vynikajúca odolnosť proti korozi
- odolnosť proti korozi pri vysokých teplotách
- svařitelná bez prídavného kovu
- obsah titanu
- špatná řezná obrobiteľnosť
- priemerná kujnosť
- využití hlavne v chemickom, potravinárskom a farmaceutickom priemysle

8. DIN 1.4571 (AISI 316Ti):

- vynikajúca odolnosť proti korozi v prírodnom prostredí
- obsah titanu a molybdenu
- odolnosť proti korozi vŕči kyselinám
- dobrá pevnosť za tepla
- svařitelná bez prídavného kovu
- špatná řezná obrobiteľnosť
- špatná kujnosť
- využití hlavne v chemickom, pivovarskom, mlékárenskom a papírenskom priemysle

9. DIN 1.4435 (AISI 316L):

- vynikajúca odolnosť proti korozi
- svařitelná bez pridaného kovu
- nízky obsah uhlíku
- dobré třískové obrábění
- dobrá štruktúrna stabilita
- priemerná kujnosť

10. DIN 1.4436 (AISI 316):

- vynikajúca odolnosť proti korozi
- svařitelná bez prídavného kovu

- špatná řezná obrobiteľnosť
- priemerná kujnosť

11. DIN 1.4462 (2205):

- jedná sa o duplexovú oceľ
- vynikajúca odolnosť proti korozi v kyselom prostredí
- odolnosť vŕči vločkovú korozi
- špatná tváriteľnosť za studena
- plastická deformácia až pri vyšších napätí
- špatné svařování
- špatné řezné obrábění
- špatná kujnosť

12. DIN 1.4529 (6 Mo):

- vynikajúca odolnosť proti korozi v agresivním prostredí
- obsah molybdenu
- dobrá odolnosť vŕči dŕlkovú korozi
- dobrá odolnosť vŕči vločkovú korozi

13. DIN 1.4539 (TP904L):

- vynikajúca odolnosť proti korozi v agresivním prostredí
- vynikajúca svařiteľnosť
- svařitelná s prídavným kovom
- špatná řezná obrobiteľnosť

14. DIN 2.4602 (Hastelloy C22):

- slitina niklu, chromu, molybdenu a wolframu
- vynikajúca odolnosť proti korozi
- vynikajúca stabilita v oxidačných, redukčných a smíšených kyselinách
- využití hlavně v chemickém průmyslu

## Příloha 3 Strojní vybavení

### 1. Trubkový mlýn:

- Vytvářejí se a svařují se na něm trubky z nerezové oceli. Vzhledem k tomu, že proces výroby trubek se hodí k automatizaci, může být alternativa trubkového mlýnu plná linka, kde jsou trubky tvarovány, svařovány, řezány, narovnány, děrovány, okraje skládané a tepelně ošetřovány v řadě. Tyto linky jsou vhodné pro malé průměry trubek (od 6 do 25 mm) s tenkou stěnou (0,4 až 1,5 mm).

### 2. Válcovací stolice:

- Její hlavní náplň firma ocení při výrobě ocelových profilů, kužele, ale i pro další výrobky, jako například desky od tloušťky 1,25 mm do 25 mm. Tento stroj má obvykle vysokou pevnost v tahu, robustní konstrukci a kompaktní provedení. Je určen k tváření materiálu a dlouhé výrobky se vytvářejí díky tlaku protilehlých válců. Nabízen je v různých rozměrech, velikostech a může mít několik válcovacích stolic, kdy 2 válce jsou pracovní a ostatní opěrné. Alternativou je válcovací trať představující množství specializovaných strojů vhodných pro hromadnou výrobu dlouhých částí válcováním za tepla.

### 3. Profilovací stroje:

- Při válcování za studena probíhá výroba na profilovacích strojích, kde vznikají průřezy, které mohou být otevřené či uzavřené. Profilovací stroje se dělí podle toho, zda jsou s letnými vřeteny, tzn., že vřetena jsou vložena do ložisek jen z jedné strany, která je poháněna nebo s podepřenými vřeteny, což znamená, že mají vřetena vložena do ložisek z obou stran. Na těchto strojích jsou poháněna buď spodní vřetena, nebo obě vřetena. Stroje s letnými vřeteny jsou většinou malé a lehké a používají se pro malé tloušťky. Zatímco stroje s podepřenými vřeteny mají větší frekvenci, menší toleranci, používají se pro velké tloušťky a složitější tvary. Profilovací stroj může být i součástí výrobní linky.

### 4. Ohraňovací lis:

- Na tomto stroji probíhá ohýbání a je vhodný pro výrobu jednoduchých i složitých tvarů, jež jsou vyráběny v malém množství. Výhodou oproti profilovacímu stroji je daleko jednodušší změna z 1 průřezu na další. Šířka lisů je zhruba 3 až 9 m. Ohraňovací lisy se dělí na hydraulické, které mají jednoznačně delší životnost a na lisy mechanické, které jsou však přesnější.

### 5. Tažná stolice:

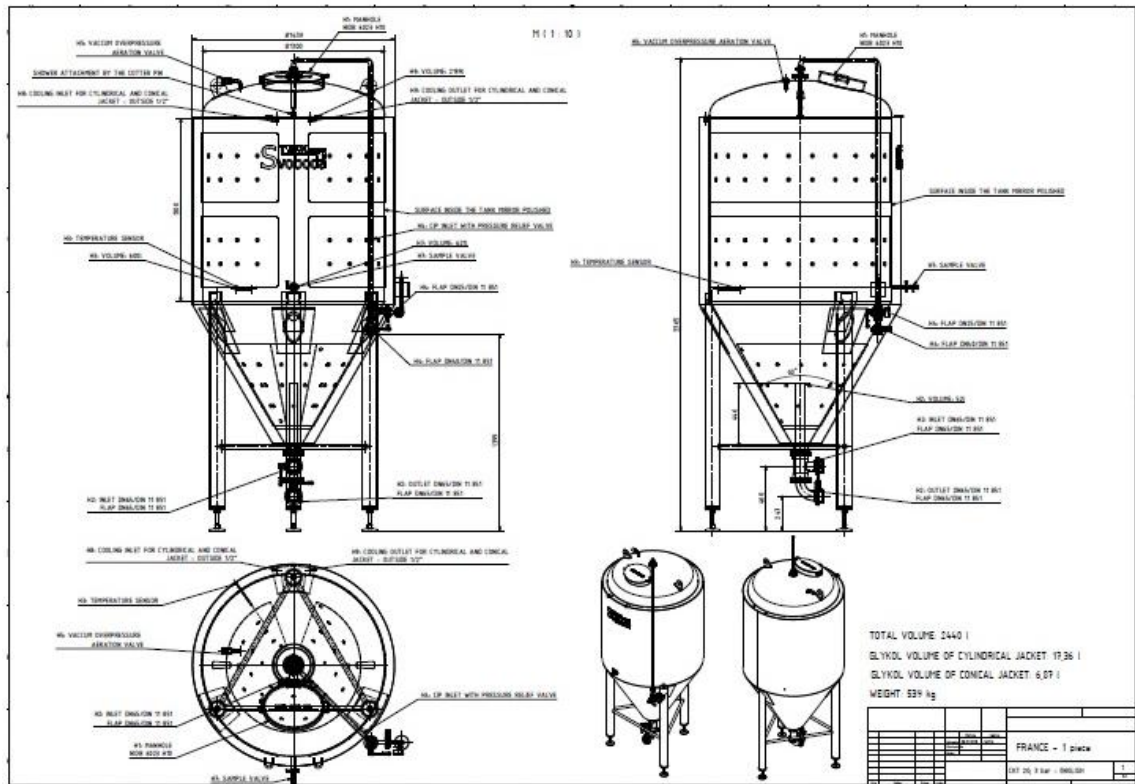
- Používá se primárně pro výrobu dutých průřezů. Mohou táhnout maximálně dva průřezy, běžnější je ale varianta, kdy táhnou jen jeden průřez. Tažení probíhá za rychlosti 12 až 18 m/min. Užitečná je také linka na příčné dělení, která

produkuje plechy ze svitků ve standardních délkách a v délkách na míru. Při dělení svitků válcovaných za studena by měl být každý plech proložen papírem nebo potažen ochrannou fólií.

#### 6. Plně automatický stroj na obrábění

- Tento stroj je vhodný na obrábění nerezových ocelí za studena a jeho rychlost dosahuje až 360 m/min. Existují různé typy: plně hydraulický čtyřstupňový stroj pro válcování za studena, trojstupňový průběžný válcovací stroj, atd.

## Příloha 4 Tlaková nádoba CK20



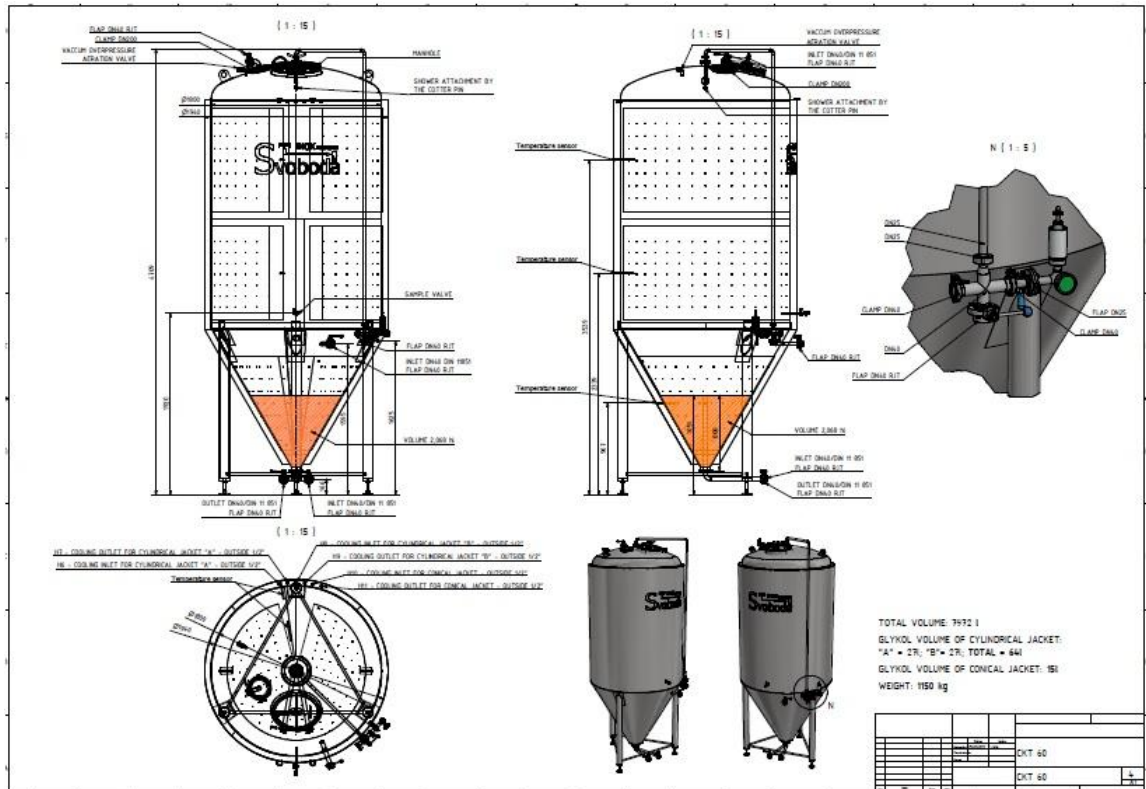
Obrázek 4 Tlaková nádoba CK20

(Zdroj: INOX Processing – Milan Svoboda, 2018)





## Příloha 6 Tlaková nádoba CK60



Obrázek 6 Tlaková nádoba CK60

(Zdroj: INOX Processing – Milan Svoboda, 2018)

## Příloha 7 Plán marketingu: oblast 1

Tabulka 17 Plán marketingu: oblast 1

Oblast	Úkol	Řešitel	Datum
Podpora prodeje - strategický partner – nový partner	1	upevnění obchodních vztahů s klíčovými zákazníky	obchodní ředitel, obchodní manažeři trvale
	2	péče o stávající zákazníky – rozšíření stávající spolupráce	obchodní ředitel, obchodní manažeři trvale
	3	neustálá práce se získanými kontakty na již proběhlých vý- stavách a veletrzích	obchodní ředitel, obchodní manažeři trvale
	4	využití možnosti nabídky za- hraničních hospodářských komor	obchodní ředitel, obchodní manažeři 1 kvartál
	5	spolupráce se zástupcem v příslušné zemi nebo desti- naci	obchodní ředitel, obchodní manažeři 2 kvartály
	6	spolupráce se subdodavatel- skými řetězci v energetice	obchodní ředitel, obchodní manažeři 1 kvartál
	7	spolupráce s klastry z oboru energetiky a ekologie	obchodní ředitel, obchodní manažeři 2 kvartály

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

## Příloha 8 Plán marketingu: oblast 2

Tabulka 18 Plán marketingu: oblast 2

Oblast	Úkol		Řešitel	Datum
Podpora prodeje nové trhy	<b>Potřeby trhu – nové výrobky</b>		-	-
	1	zjistit nově vznikající potřeba trhu	celý tým	trvale
	2	náměty na nové výrobky od obchodních manažerů, zákazníků, od konkurenčních výrobců, z výstav a veletrhů	celý tým	trvale
	3	posouzení nových námětů, vytvoření ekonomické analýzy a vývoje výrobců	celý tým	trvale
	4	vytvoření reklamní a cenové strategie a následné uvedení na trh	celý tým	trvale
	5	vytvoření finančního a časového plánu	celý tým	trvale
	6	vytvoření benefitů oproti konkurenci	celý tým	trvale
	<b>Podpora pro vznik nových výrobců</b>		-	-
	1	využití vlastního know-how	celý tým	trvale
	2	rozšíření certifikace (ASME, GOST)	technický ředitel + ředitel podniku	1 kvartál
	3	rozšíření technické podpory (zpracování projekční dokumentace)	celý tým	trvale
	4	sledování trendů, kudy se ubírá vývoj situace na světových trzích	celý tým	trvale
	5	sledování vývoje v zemích třetího světa	celý tým	trvale
	6	zjišťování platné legislativy v těchto zemích	celý tým	trvale
	7	sledování vývoje hospodářství ve východní Evropě např. v Rusku (potencionální trhy)	celý tým	trvale
	<b>Vstupy na nové trhy</b>		-	-
	1	informace o politické stabilitě	celý tým	trvale
	2	porozumět daným trhům, na které chce firma vstoupit, sledovat konkurenci, využít porady asociace, zadluženost, bezpečnost vlády	celý tým	trvale
	3	chování, zvyky, normy	celý tým	trvale
	4	informace o formě plateb	celý tým	trvale

	5	vytvoření strategie pro daný trh	celý tým	trvale
	6	získání kontaktů na firmy vhodné ke spolupráci	celý tým	trvale
	7	rozeslání oslovovacích e-mailů s cílenou nabídkou	celý tým	trvale
	8	získání konkrétních spolupracujících firem	celý tým	trvale
	9	získání výhradního zástupce pro danou zemi nebo destinaci	celý tým	trvale
	10	osobní kontaktování, ev. osobní návštěva	celý tým	trvale

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

## Příloha 9 Plán marketingu: oblast 3

Tabulka 19 Plán marketingu: oblast 3

Oblast	Úkol		Řešitel	Datum
Podpora prodeje – propagace dobrého jména firmy	<b>Firemní adresnost výrobků</b>		-	-
	1	dodržování standardních provedení	celý tým	trvale
	2	na výrobcích musí být viditelně umístěno logo společnosti a kontakt	celý tým	trvale
	3	pokud to bude možné, výrobky provádět s nátěry ve firemních barvách	celý tým	trvale
	<b>Webové stránky společnosti</b>		-	-
	1	výroba nových webových stránek	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	2	informace o nových výrobcích a nových technologických možnostech	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	3	prezentace úspěchů společnosti	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	4	vkládání aktuálních cenových nabídek	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	5	využívání informací z Google analytic	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	6	SEO optimalizace	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	<b>Využívání e-mail marketingu</b>		-	-
	1	hromadné rozesílání e-mailů s novinkami - newsletter	celý tým	trvale
	2	doplňování databáze firem pro rozesílání hromadných e-mailů	celý tým	trvale
	<b>Využívání informací z hospodářských komor v ČR</b>		celý tým	trvale

	<b>i zahraničí, CzechTrade, Czechinvest, MPO a jiné</b>		
	<b>Využívání informací, nabídek a poptávek z webových portálů</b>	celý tým	trvale
	<b>Využití webových stránek ministerstev ČR a zahraničí - aktivní účast ve veřejných trendech a soutěžích</b>	celý tým	trvale
	<b>Zviditelnění společnosti</b>	-	-
1	PR (public relations) články, inzeráty, rozhovory – mediální plán	ředitel podniku, obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
2	aktivní členství ve sdruženích, zápisy do nových sdružení v EU	ředitel podniku, obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
3	reklama na internetu – reklamní bannery	ředitel podniku, obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
4	reklama na internetu – zápisy v databázích	ředitel podniku, obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
5	reklama na přepravovaných výrobcích	marketingová a vývojová manažerka, expedice	trvale
6	reklamní tabule na stavbách	obchodní ředitel, obchodní manažeři	trvale
	<b>Výstavy a veletrhy, kontraktální setkání</b>	-	-
1	účast na výstavách	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
2	návštěva vybraných výstav a veletrhů v ČR a zahraničí	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
3	účast na akcích pořádaných CzechTrade, Hospodářskými komorami, Tepelárenským sdružením ČR	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale

		a SRN, a ostatními organizacemi		
	4	účast na kontraktačních setkání – vybíráno dle aktuální nabídky	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	5	účast na burzách	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale
	<b>Reklamní předměty, prospekty</b>		-	-
	1	reklamní předměty	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	2 kvartály
	2	prospektový materiál – restrukturalizace	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	1,2 kvartály
	<b>Reklamní tabule</b>		-	-
	1	pronajímané – na území ČR	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	1-4 kvartály
	2	vlastní v areálu společnosti	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	1-4 kvartály
	3	reklama na firemních autech	obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	1-4 kvartály
	<b>Zápisy v internetových databázích (Kompas, ...)</b>		obchodní ředitel, marketingová a vývojová manažerka	trvale

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)

**Příloha 10 Plán marketingu: oblast 4, 5 a 6***Tabulka 20 Plán marketingu: oblast 4, 5 a 6*

<b>Oblast</b>	<b>Úkol</b>	<b>Řešitel</b>	<b>Datum</b>
Zavedení nových technologií	nákup nového svařovacího robota	obchodní ředitel, ředitel podniku	4 kvartály
Nové výrobky	výrobky s vyšší přidanou hodnotou (realizace funkčních technologických zařízení)	obchodní ředitel, ředitel podniku	trvale
Ostatní možnosti	využití volných výrobních kapacit velkých obráběcích strojů, pálicího centra, zakružovaček, svařovacích robotů, ...	obchodní manažeři	trvale

(Zdroj: Interní data společnosti, 2018)



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Veronika Radová

V Praze dne: 04. 07. 2018

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>