

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



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tvorba marketingového plánu vybrané společnosti

A marketing plan development of a selected company

AUTOR: Bc. Jan Bureš

STUDIJNÍ PROGRAM: Strojní inženýrství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Ladislav Vaniš

PRAHA 2020



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bureš** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **456341**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Tvorba marketingového plánu vybrané společnosti

Název diplomové práce anglicky:

A marketing plan development of a selected company

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - cíle práce.
2. Teoretická část - marketing, marketingové plánování - charakteristika, tvorba.
3. Analytická část - představení společnosti, marketingová analýza podniku.
4. Návrhová část - návrh marketingového plánu: marketingové cíle, marketingové strategie, akční plán, rozpočet, kontrola.
5. Závěr - zhodnocení práce.

Seznam doporučené literatury:

- [1] PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- [2] KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.
- [3] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Ladislav Vaniš, ústav řízení a ekonomiky podniku FS

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

Datum zadání diplomové práce: **12.04.2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **31.07.2020**

Platnost zadání diplomové práce: **01.03.2021**


Ing. Ladislav Vaniš
podpis vedoucí(ho) práce



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


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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

25.6.2020
Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Prohlášení

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

V Praze dne:

.....

Podpis

Abstrakt

Cílem mojí závěrečné práce je navržení marketingového plánu společnosti TEDOM a.s., jehož součástí je i popis marketingových cílů a strategií pro danou firmu. Podnikání společnosti TEDOM a.s. je především spjato s vývojem a výrobou kogeneračních jednotek, které slouží jako zařízení pro kombinovanou výrobu elektřiny a tepla.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vysvětlení pojmů týkajících se marketingu a marketingových plánů. Analytická část se zaměřuje na popis analyzované společnosti s vnějšími a vnitřními faktory působícími na podnik. Tyto informace jsou využity v návrhové části, která obsahuje navržené marketingové cíle, strategie, akční plán a rozpočet.

Klíčová slova

Marketing, marketingová analýza, marketingové cíle, marketingové strategie, marketingový plán, kogenerace, kogenerační jednotka

Abstract

The objective of this thesis is a proposal of a marketing plan, including marketing goals and strategies for TEDOM a.s. Company's subject of enterprise is based on a development and manufacturing of cogeneration units which are used for combined heat and electricity production.

Theoretical part of the thesis focuses on the marketing terms explanation and marketing plan description. Analytical part describes the chosen company and all the external and internal factors influencing its development. The information is used in the proposal part where the suggested marketing goals, marketing strategies and action plan together with the budget are described.

Keywords

Marketing, marketing analysis, marketing goals, marketing strategies, marketing plan, cogeneration, CHP unit

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval panu Ing. Ladislavovi Vanišovi za jeho cenné rady a připomínky v rámci jeho vedení mé diplomové práce. Následovně bych chtěl poděkovat společnosti TEDOM a.s. za jejich ochotné poskytnutí interních zdrojů společnosti klíčových pro vypracování mé závěrečné práce, dále za jejich vzácný čas a vstřícnost.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část.....	10
1.1 Marketing.....	10
1.1.1 Definice marketingu.....	10
1.1.2 Funkce marketingu.....	11
1.1.3 Marketingové prostředí.....	12
1.2 Marketingové plánování.....	13
1.2.1 Strategické marketingové řízení.....	13
1.2.2 Marketingové strategické plánování.....	14
1.3 Marketingový plán.....	15
1.3.1 Důležitost marketingových plánů.....	16
1.3.2 Strategické a taktické marketingové plány.....	18
1.4 Složení marketingového plánu.....	20
1.4.1 Vize, poslání a cíle.....	21
1.4.2 Situační analýza.....	22
1.4.3 Analýza SWOT.....	29
1.4.4 Marketingové cíle.....	31
1.4.5 Marketingové strategie.....	32
1.4.6 Marketingový mix.....	36
1.4.7 Akční plán.....	39
1.4.8 Rozpočet.....	40
1.4.9 Implementace.....	40
1.4.10 Kontrola.....	40
2 Analytická část.....	41
2.1 O společnosti.....	41
2.1.1 Historie.....	42

2.1.2	Současnost	43
2.1.3	Kogenerace	44
2.1.4	Produktové portfolio	46
2.1.5	Vize a poslání.....	49
2.2	Situační analýza.....	50
2.2.1	PESTLE analýza	50
2.2.2	Porterova analýza	56
2.2.3	SWOT analýza	61
3	Návrhová část	65
3.1	Návrh marketingového plánu	65
3.1.1	Marketingové cíle	65
3.1.2	Marketingová strategie	65
3.1.3	Marketingový mix.....	67
3.1.4	Akční plán.....	72
3.1.5	Rozpočet	76
3.1.6	Kontrola.....	77
4	Závěr.....	79
	Seznam obrázků.....	80
	Seznam tabulek.....	81
	Seznam grafů	82
	Seznam použité literatury	83

Úvod

Tato diplomová práce je zaměřená na navržení marketingového plánu vybrané společnosti, jejíž charakteristika podnikání se neztotožňuje s obchodním vztahem obsluhující konečné spotřebitele v hromadném měřítku, ale využívá zejména konceptu B2B. V souvislosti se zvolením tohoto tématu diplomové práce chce autor poukázat na nezbytnost realizování marketingových plánů i v těchto charakteristických obchodních poměrech, jelikož je právě zde ono utváření těchto dokumentů velmi opomíjeno. Odůvodnění těchto nečinností je však nespočet, jakožto třeba nedůvěra v přínosnost marketingového plánu pro společnost či nechtěnost vynakládání finančních zdrojů na jeho realizaci. Cílem práce je vyvrátit tyto domněnky skrze navržení marketingového plánu, který bude obohacen o atraktivní doporučení napomáhající firmě efektivněji dosáhnout svých vytyčených cílů. Aby se tak již stalo, v práci bude provedena komplexní analýza marketingových aktivit souvisejících s návrhem marketingového plánu a jejich zrevidování následované doporučeními pro zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena do tří dílčích částí, přičemž první má teoretický charakter pojednávající o marketingu, marketingovém plánování a marketingových plánech s rozčleněním jednotlivých pasáží tvořících plán. Součástí je popsání rozdílů mezi jednotlivými typy plánů a teoretický výklad pojednávající o důležitosti těchto dokumentů. V rámci celkové marketingové analýzy podniku je kladen důraz na identifikování faktorů ovlivňujících chod společnosti a popis společnosti samotné s vymezením jejích předností a příležitostí, tyto kroky spadají do druhé části práce. Součástí stěžejní poslední části je navržení marketingového plánu s popisem jednotlivých doporučených aktivit vedoucích k dosažení cílů společnosti.

Analyzovanou firmou je tuzemská společnost TEDOM a.s., která své počátky podnikání na energetickém trhu datuje od roku 1991, zabývá se zejména výrobou kogeneračních jednotek a jejich provozováním.

1 Teoretická část

1.1 Marketing

1.1.1 Definice marketingu

Definice obchodního termínu marketing nalezneme ve světě nespočet, navíc se množství tohoto slovního vymezení stále navyšuje. Každým rokem se přezkoumávají a utvářejí nové formulace a vysvětlení tohoto pojmu už nejen z důvodu, že Americká marketingová asociace tento pojem upravuje a schvaluje každé tři roky skupinou svých vědců. Nejčastěji se lidé setkávají s jednoduchým a rovněž správným vysvětlením, že je to nástroj k uspokojování přání a potřeb zákazníků.

Méně abstraktní, tedy ty více viditelné činnosti marketingu, si může člověk povšimnout v podobě reklamy či podpory prodeje. Zde si můžeme marketing vysvětlit jako vědu o prodejních technikách a reklamě. [1, 4]

Tento termín se však definuje v praxi přesněji hned několika významnými ekonomy, teoretiky či filozofy. Jedním z nejznámějších a nejcitovanějších autorů v oboru marketingu je Philip Kotler, který ho definuje takto:

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ [1]

Pro doplnění slov Philipa Kotlera je na místě zmínit se blíže o obou stranách, které obchod na daném trhu realizují, se zásadami sociálně zodpovědného marketingu. Proto Adam Smith v roce 1776 řekl, že spotřeba je jediným záměrem a významem pro výrobu a definoval tak marketingový koncept. Jeho myšlenkou bylo v zásadě to, aby byly náklady výrobce na uspokojení zákazníka úměrné, zamezilo se tak plýtvání, aby se zákazník k výrobci vrátil z důvodu realizace opakovaného prodeje a dokázaly tak obě strany splnit svoje očekávání vůči jeden druhému. Cena, která je pro obě strany výhodná je přesně ta, která motivuje zákazníka, aby realizoval další nákup u svého prodejce a podnikateli tak přinášel zisk. [2, 3]

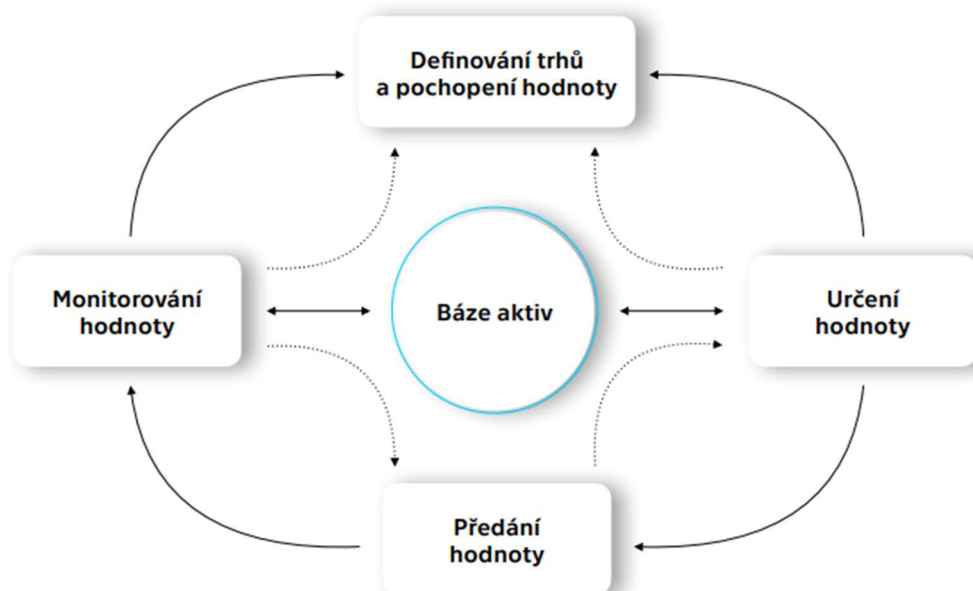
1.1.2 Funkce marketingu

Podstatou marketingu je vynaložení úsilí o dosažení stability zájmů zákazníka a podnikatele. Snažíme se skrz něj:

- Vymezit trhy
- Identifikovat potřeby zákazníků na daných trzích
- Definovat hodnoty, kterými uspokojíme dané potřeby
- Předat definované hodnoty ostatním lidem v organizaci
- Monitorovat hodnoty, které se dostávají k našim zákazníkům [2]

Marketing tedy není pouze o uspokojování zákazníků plněním jejich přání a ukojení potřeb, ale z pohledu výrobců hlavně o tom, aby si vytvořili se zákazníky takový vztah, který jim zajistí dlouhodobou životaschopnost a zdravou funkčnost jejich podnikání. Manažeři v podniku jsou si velmi dobře vědomi, že bez průběžného nárůstu zákazníků se jejich podnikání nebude ubírat kladným směrem. Snahou je tedy vytvořit u zákazníka takové pouto k podnikateli, aby se zamezilo tomu, že takový odběratel přejde ke konkurenci. [3]

„Dosahnout toho, aby zákazníci měli firmu rádi, vyžaduje mimořádné úsilí zjistit, co si přejí a jak je efektivně uspokojit.“ [3]



Obrázek 1 - Marketingový diagram (grafická úprava) [2]

1.1.3 Marketingové prostředí

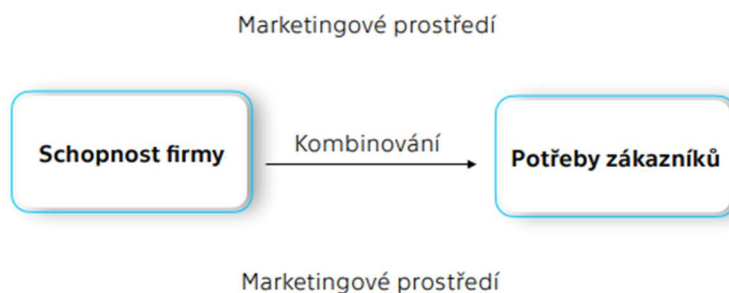
Chování celé společnosti je úzce spojené a ovlivňované prostředím marketingu, ve kterém se daná firma pohybuje. Na základě průběžného analyzování tohoto okolí se dá vyvozovat, jak se stavět k budoucímu tvoření marketingového plánu, s kterým je spjaté i tvoření strategických plánů a krátkodobých cílů. Správně stanovovat cíle a utvářet tak dané strategie, jsou jedny z nejdůležitějších kroků mající vliv na to, jak na trhu uspět, přece jenom si z celkového trhu můžeme většinou ukrojit pouze část. Konkurence je tak nejvídnatelnější a nejnebezpečnější složkou marketingového prostředí pro získání a udržení si tržního podílu.

Sledujme i další ekonomické, politické a finanční faktory ovlivňující naše rozhodování a potenciální příležitosti. Neopomínejme inflaci, která nám může zapříčinit rapidní pokles stávajících i nových zákazníků zdražováním výrobků.

Technologie jsou klíčové pro budoucí vývoj celého lidstva, nyní si už bez nich nedokáže existenci na této planetě představit, naštěstí i naneštěstí je to jakási řeka, která se nedá zastavit, neustále se tak technologie budou vyvíjet. Podnikatelé tedy musí dopředu zamýšlet, co se svými produkty či celými sortimenty udělají, jestli je budou nadále inovovat a snažit se své postavení na trhu udržet či zlepšit, nebo se snažit vidět příležitosti jinde a zkusit zariskovat s vytvořením nových produktů či služeb.

Toho ne pozitivního konce své éry mohly zažít společnosti zabývající se například výrobou 35 mm filmů, které začátkem 21. století nahradily přístroje pořizující digitální záznamy. Společnosti, které špatně odhadli dobu a příležitosti tak ztrácely svoje postavení na trhu, což se mimo jiné děje dnes a denně.

Prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, se musí kontinuálně kontrolovat a pozorovat pro vhodné a včasné přizpůsobení se změnám. [2]



Obrázek 2 - Kombinační proces (grafická úprava) [2]

1.2 Marketingové plánování

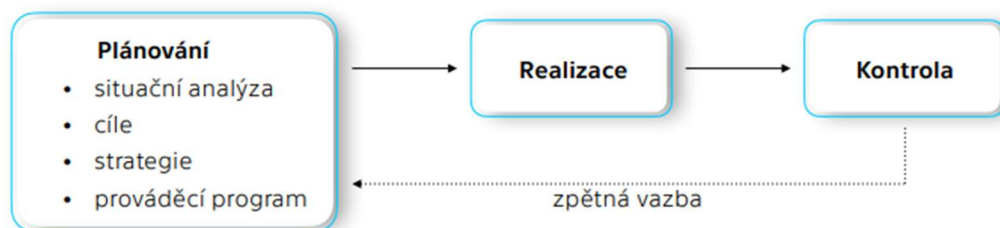
1.2.1 Strategické marketingové řízení

Před samotným definováním, co to vůbec marketingové plánování znamená, je vhodné vysvětlit si, co této specifické činnosti předchází. Bavíme se o strategickém marketingovém řízení, což je soubor kroků, jejichž náplní je řízení a neustálá kontrola všech marketingových činností ve společnosti se záměrem dosažení cílů podniku s ohledem na respektování okolního prostředí.

Činnosti spjaté se strategickým marketingovým řízením mají samozřejmě vliv na konkurenční boj. Vítězem se stává takový jedinec, nebo společnost, který bude nejlépe předpovídat a reagovat na budoucí vývoj trhu s časovým předstihem než konkurence.

Tyto činnosti mohou být například:

- Analýza marketingových příležitostí
- Hledání a zaměření se na cílové trhy
- Vytváření marketingových strategií
- Marketingové plánování [7]



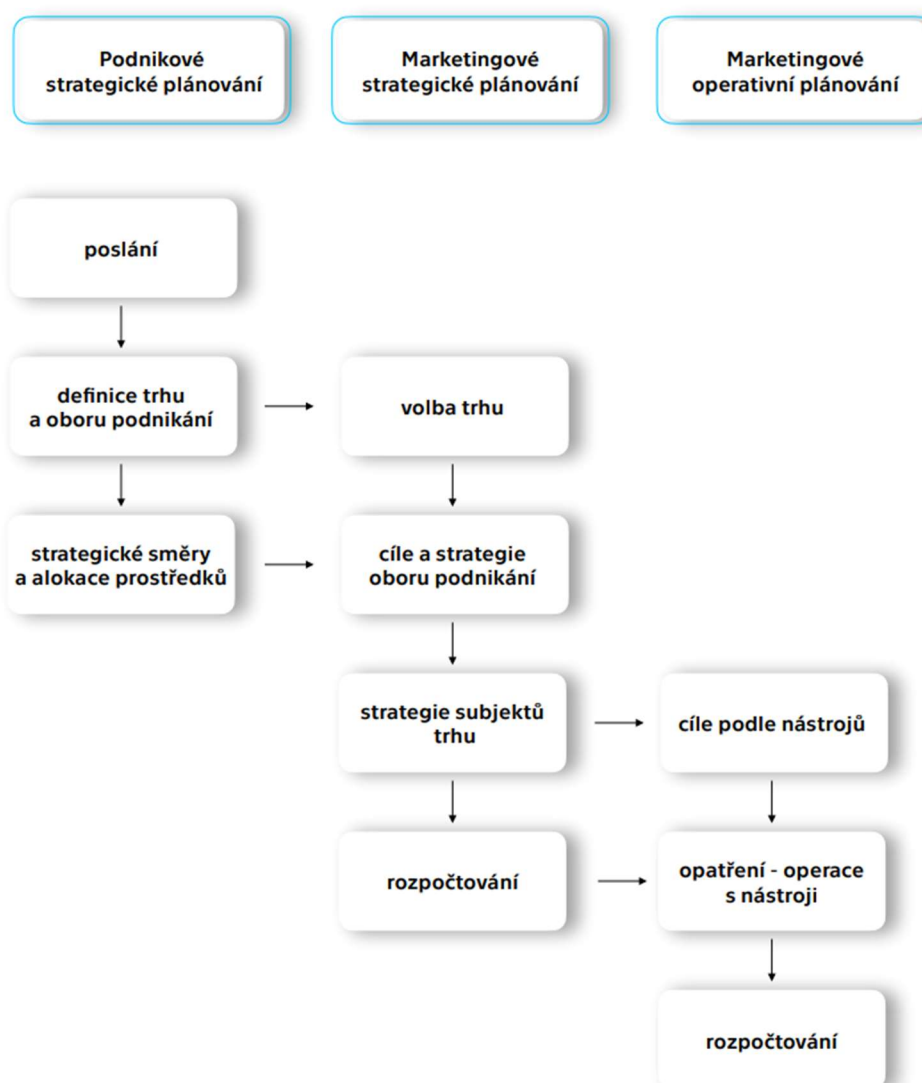
Obrázek 3 - Proces marketingového řízení (grafická úprava) [7]

1.2.2 Marketingové strategické plánování

Marketingové strategické plánování je součástí výše zmíněného strategického marketingového řízení, které se zabývá všelijakými marketingovými veličinami. Bavíme se například o vývoji trhu či tržním podílu. [7]

Jedna z možných definic může znít následovně:

„Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování.“ [7]



Obrázek 4 - Vzájemné závislosti mezi jednotlivými typy plánování (grafická úprava) [8]

Z obrázku je patrné, že marketingové strategické plánování je nedílnou součástí a základem pro podnikové strategické plánování. Zabývá se

opravdovými problémy s cílem je řešit a současně poukázat na nezbytné provedení změn či postojů k možným překážkám.

Důvodem realizace marketingového plánování je udržování relace mezi utvářenými cíli podniku a strategiemi/postupy pro jejich dosažení. Z pohledu strategického managementu by to měly být nejčastěji právě ty cíle, které vedou ke spokojenosti zákazníků a zabezpečující tvoření zisků podniku. Marketingový plán je také nepostradatelným dokumentem spolu s finančním a výrobním plánem pro řízení různorodých podniků jakékoliv velikosti. Z pohledu časové a chronologické posloupnosti při utváření všech plánů je hned po marketingovém výzkumu na prvním místě a měl by být podporou pro dlouhodobé nasměrování podniku a jeho komplexní orientací v okolí. [6]

1.3 Marketingový plán

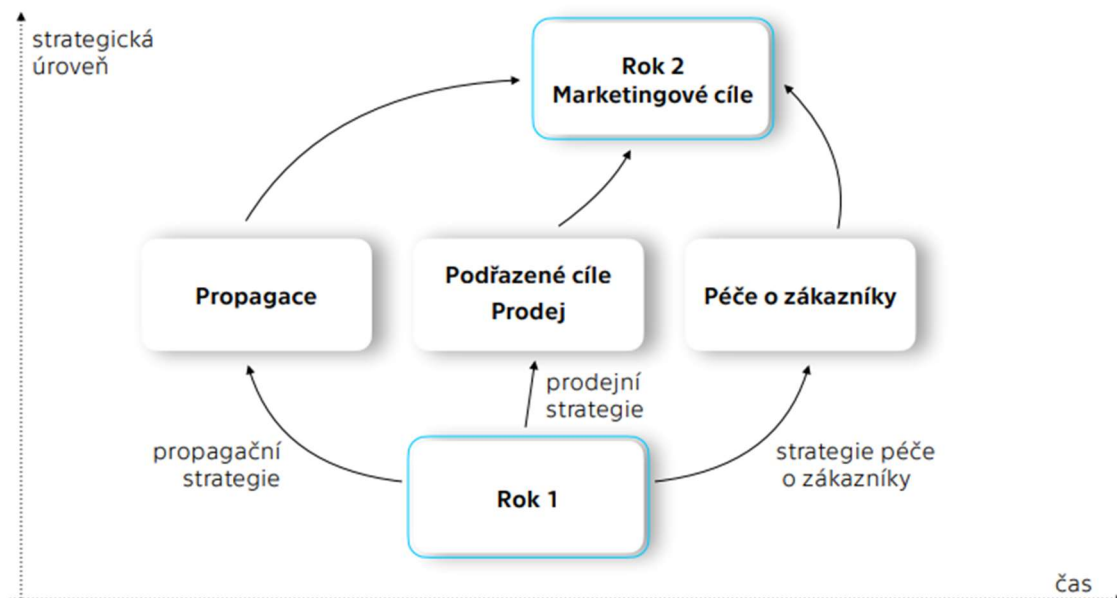
Definice marketingového plánu dle profesora Philipa Kotlera zní následovně:

„Marketingový plán je psaným dokumentem shrnujícím informace zjištěné o trhu a indikujícím, jakým způsobem chce firma splnit své marketingové cíle. Obsahuje taktická vodítka pro marketingové programy a alokaci finančních prostředků pro plánované období.“ [5]

Činnosti spjaté s tvořením cílů a strategií v rámci deklarované marketingové podnikové politiky jsou specifikovány marketingovým plánem, který zároveň tyto kroky časově vymezuje a alokuje pro ně potřebné zdroje. Největší pozornost se klade na možné budoucí cílové zákazníky a jejich potřeby. Takové plány pak užíváme v různých odvětvích – prodej, propagace nebo péče o zákazníky.

Se všemi stanovenými cíli a strategiemi musí být seznámeny veškeré lidské zainteresované zdroje, které mají vliv na jejich změnu a řízení. V prvé řadě se bavíme o manažerech a jiných zaměstnancích, dále o akcionářích, zákaznících, dodavatelích a odběratelích. Vážné-li komunikace mezi těmito útvary v podniku, nastávají komplikace při stanovování cílů, které mohou být následně fatální pro celý chod společnosti, pokud nebudou vytyčeny správně.

Cíle a příslušné strategie se snažíme sestavovat pro všechny úrovně řízení. Hlavní cíl společnosti je primárním a klíčovým pro všechny ostatní, proto tedy sestavujeme další cíle s nižší prioritou od hlavního shora dolů tak, aby nejnižší umožnily dosažení nejdůležitějšího cíle. [3]



Obrázek 5 - Marketingové cíle (grafická úprava) [3]

1.3.1 Důležitost marketingových plánů

Po celém světě již všechny společnosti působí v čím dál nepřátelštějším prostředí díky narůstající konkurenci. Naráží se na desítky či stovky vnějších a vnitřních faktorů, které odráží výsledky při dosahování co největšího možného zisku. Nejběžnějšími cíli všech firem bývá:

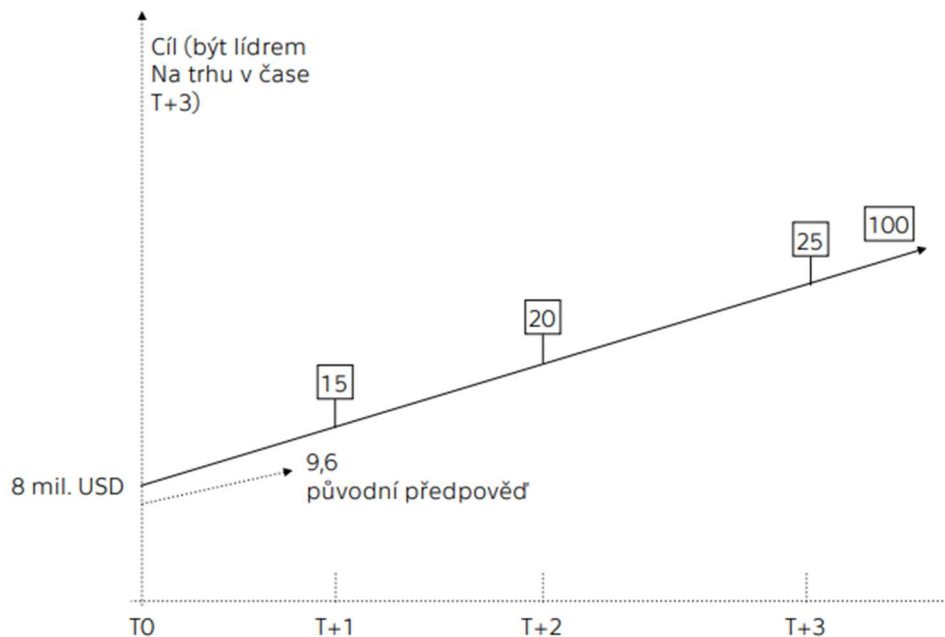
- Maximalizace příjmů
- Maximalizace zisků
- Maximalizace návratnosti investic
- Minimalizace nákladů

Podle toho, kde se firma na trhu zrovna pohybuje, a také toho, jací a jak zkušené současní manažeři tuto společnost vedou, se rozhoduje, na kterou z těchto možností je nejlepší se zaměřit. Ve výsledku však většinou dojde k realizaci jakéhosi kompromisu těchto čtyř zmíněných, jelikož při zaměření se na pouze jeden z nich, se většinou stává, že s sebou strhne vlnu vedlejších účinků zbývajících.

Řekněme tedy, že nejlepším řešením je spolehnout se na systémy, které jsou nám schopné předpovědět budoucí prodeje a rozpočty. V praxi se ovšem velmi brzo narazí, jelikož tyto čísla nereflktují možné příchozí příležitosti a stejně tak i hrozby. Předcházením tohoto scénáře je nalezení kvalifikovaných manažerů, jejichž zkušenosti dokážou vytvořit takový marketingový cíl či strategii, který se doopravdy bude odrážet na právě potenciálních příležitostech. [2]

Příkladem situace, kdy je marketingový plán užitečný, může být následující pohled marketingového ředitele a majitele společnosti. Na obrázku 6 můžeme vidět, že společnost dosáhla v letošním roce o 15 % vyšších tržeb než v předchozím roce. Marketingovému řediteli však tyto výsledky nestačí a chce tak v příštím roce urychleně navýšit tržby o dalších 20 %, aby splnil úkol (tržby v hodnotě 9,6 milionů = plány majitele). Ovšem pokud se na tuto situaci podíváme z profesionálnějšího pohledu, a navíc s věděním, že trh je rostoucí, přijdeme na lepší a výnosnější způsob, jak dosáhnout větších zisků. Řekněme, že se budeme chtít stát lídrem na daném trhu do tří let a máme k tomu kvalitní předpověď vývoje trhu na další tři roky dopředu (100 milionů). To by znamenalo, že ve třetím roce chceme mít 25 % podíl. Po sestavení kvalitního plánu a analýzy výsledků zjistíme, že po prvním roce by naše tržby dosáhly 15 milionů, což je mnohem lepší výsledek, než kdybychom urychleně konali pro získání oněch 9,6 milionů.

Jde o to, že kdybychom stanovili po prvním roce oněch cílových 9,6 milionů, jasně by se to odrazilo na celém fungování společnosti určitým způsobem, který by byl v porovnání s pozitivnějším (profesionálnějším přístupem) jasně rozpoznatelný. [2]



Obrázek 6 - Marketingový plán a předpověď prodeje (grafická úprava) [2]

1.3.2 Strategické a taktické marketingové plány

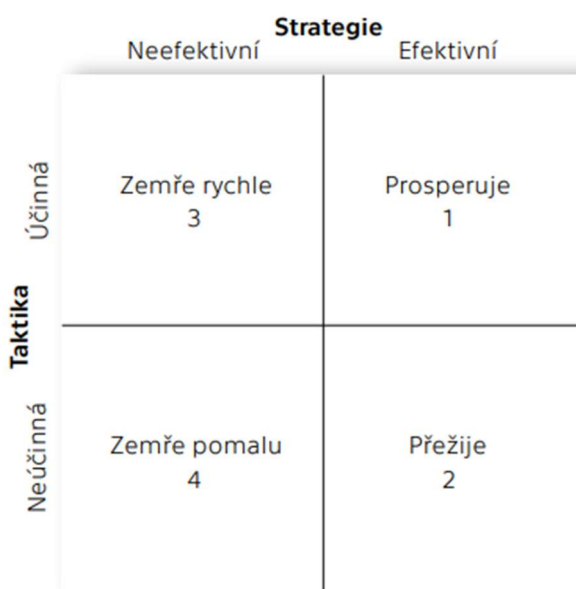
Pro porozumění rozdílu mezi jednotlivými typy plánů je vhodné, aby se ke každému z nich přiřadila příslušná možná synonyma. Pod strategickým si můžeme představit „efektivní“ a pod taktickým „neúčinný“. Tyto pojmy jsou znázorněny na následujícím obrázku 7, kde osa Y představuje taktiku přecházející z neúčinné na účinnou a osa X znázorňuje strategii měnící se z neefektivní na efektivní. Matice je tak rozdělena do 4 kvadrantů, které si můžeme následovně popsat:

- 1. kvadrant
 - Firmy v tomto místě budou stále prosperovat
- 2. kvadrant
 - Kombinací těchto taktik společnosti pouze přežívají
- 3. kvadrant
 - Z důvodu silné soustředěnosti se na taktiku a současného zanedbávání strategických kroků mající vliv na změnu potřeb trhu se firma rychle blíží k jejímu zániku
- 4. kvadrant
 - Pouze zpomalený průběh jako v kvadrantu číslo 3

Pokud si shrneme obecně fakta pro strategický plán, víme, že pokrývá období za další fiskální rok. Napomáhá k dosažení dlouhodobých firemních cílů a tvoří se běžně pro období od 3 až do 5 let.

Taktický plán většinou slouží pouze pro období do jednoho roku od doby jeho realizace. Od strategického se liší hlavně detailnějším způsobem popisování aktivit vykonávaných v krátkodobém horizontu.

Taktický marketing, na rozdíl od strategického, který dané cílové hodnoty stanovuje, má dvojí funkci, které jsou předávací a sdělovací. Na obrázku 8 jde dobře vidět, jak se tyto dva druhy marketingu doplňují. Zatímco strategický plní opravdovou úlohu tvorby nějakého postupu cílového zaměření, na jeho základě pak taktický plánuje a definuje, jak, kam a co přesně se má v kratším časovém intervalu udělat. [2]



Obrázek 7 - Matice strategie / taktiky (grafická úprava) [2]

Volba hodnoty			Předávání hodnoty					Sdělování hodnoty		
segmentace	cílové zaměření	strategie umístění hodnoty	vývoj produktu	vývoj služeb	stanovení ceny	zdroje výroby	distribuce služby	prodejní síly	podpora prodeje	reklama
Strategický marketing			Taktický marketing							

Obrázek 8 - Marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnot (grafická úprava) [35]

1.4 Složení marketingového plánu

Jednu z možných struktur marketingového plánu popisuje Jakubíková v jedné ze svých publikací následovně:

Tabulka 1 - Struktura marketingového plánu [7]

Marketingový plán pro rok ...		
Jméno firmy		
Stručná charakteristika firmy		
Vize firmy		
Poslání firmy		
1.	Celkové shrnutí	Hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán připravován.
2.	Situační analýza	Rozbor současného stavu podnikání firmy - základní údaj o: <ul style="list-style-type: none"> ▪ trhu, produktu; ▪ situaci makroprostředí (podle faktorů PEST); ▪ mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost atd.); ▪ vnitřním prostředí firmy.
3.	Analýza SWOT a analýza souvislostí	Identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat, jakož i na schopnostech firmy podnikatelské záměry financovat.
4.	Marketingové cíle	Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku.
5.	Marketingová strategie	Volba marketingového přístupu vedoucího k dosažení cílů. Výběr z více strategií. Nejvhodnější kombinace pro malé a střední firmy je strategie tržní orientace a strategie odlišení nabídky produktů a služeb.
5.1	Produkty a služby	Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu či koupí služby získá zákazník.
5.2	Distribuce	Popis způsobu, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům, a distribučních cest.
5.3	Cenová a kontrakční politika	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontrakční politiky atd.
5.4	Komunikační mix	Volba struktury komunikačního mixu (reklamy, podpory prodeje, PR, publicity, osobního prodeje, přímého marketingu, případně sponzoringu a lobbingu).
6.	Akční programy	Volba specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů. Jedná se o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů: <ul style="list-style-type: none"> ▪ aktivita; ▪ cíl aktivity; ▪ odpovědná osoba; ▪ časový rozsah od-do; ▪ plánovaný rozpočet.
7.	Rozpočet	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané marketingové náklady podle jednotlivých marketingových aktivit (výzkum, jednotlivé prvky marketingového mixu aj.) a očekávané tržby. Rozpočty (ale i cíle) bývají obvykle rozvrženy do kratších období pro přehlednější sledování a stanovení odchylek od plánu proto, aby firma mohla včas reagovat na nepředvídané události.
8.	Kontrola	Popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.

1.4.1 Vize, poslání a cíle

Společnost musí identifikovat svoje možnosti a určit si, jaký je smysl a hlavní filozofie jejich podnikání. Jinými slovy můžeme o tomto hovořit jako o jejich poslání. Poslání by mělo také reflektovat aktuální stav společnosti a její postavení na trhu. Nepleťme si poslání s vizí, která se na tyto východiska dívá z budoucího stanoviska, což je jakýsi ideál společnosti, kterého by chtěla dosáhnout.

Proto všichni vrcholoví manažeři dobře ví, že nezbytnou součástí správného řízení celé organizace je tvoření plánů a jejich následná kontrola s neustálým aktualizováním. Firma si stanovuje hlavní cíle a strategie pro jejich výrobky či služby, jejichž charakter může být nejen ekonomický, ale také sociální či ekologický.

Pro kvalitu stanovených cílů dbáme hlavně na to, aby byly:

- Motivující pro veškerý personál
- Jednoznačné
- Lukrativní pro současné i budoucí akcionáře

Cíle jsou pro nás, a všechny další zaměstnance, úkoly, které chceme jako celá organizační jednotka splnit v určitém časovém horizontu, a to ideálně v tom nejkratším. Obecně jsou označovány jako krátkodobé, ty v delším časovém období prohlašujeme za strategické. Příkladem takových cílů může být třeba rentabilita nebo umístění na trhu.

Marketingové cíle jsou zde pro to, aby dopomáhaly kutváření cílů strategických. Pokud si vytyčíme strategii a její cíl, dbejme zřetelně na její neměnnost. Chaotické a neuspořádané tvoření marketingových cílů by bylo v takovém případě, tedy pesimistickém, problémové.

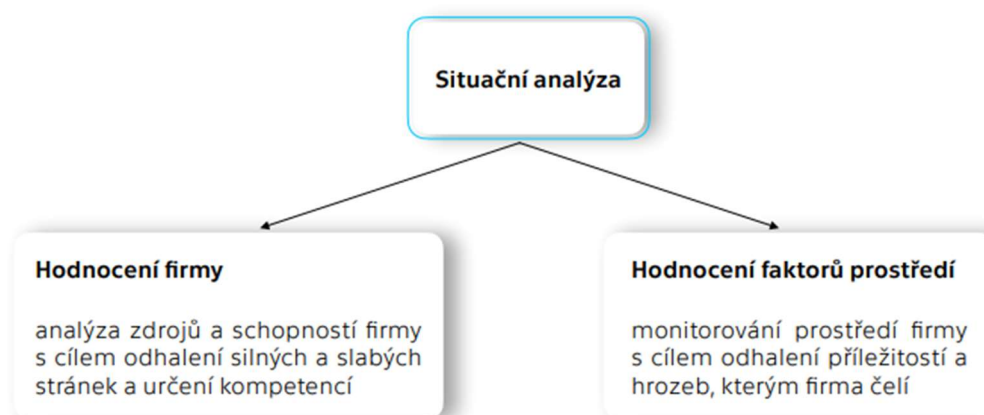
Detailněji a hlouběji se dostaneme k marketingovým strategiím, které opět pomáhají určit správné plnění výše uvedených marketingových cílů. Tyto strategie sestavujeme v období tří až pěti let. Jelikož se trhy neustále mění, musíme tyto strategie kontrolovat a adaptovat na jiné podmínky. [3]

1.4.2 Situační analýza

Tento typ analýzy či metody zkoumání zhodnocuje jednotlivé složky a podmínky vnějšího prostředí organizace s vnitřním, které mají dopad na její chod a výkonnost nebo mohou být nápomocné této společnosti při rozhodování se o zvolení vhodné strategie. Provádí se za účelem nalezení vhodné rovnováhy mezi vlastními zdroji se schopnostmi firmy a příležitostmi, které mohou nastat ve vnějším prostředí. V mnoha jiných literaturách je tento pojem nahrazován za marketingový audit, není ovšem mezi nimi žádný rozdíl. [7, 9]

„Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku. Šetří vnitřní situaci organizace (schopnosti, dovednosti, jedinečnost, zdroje) především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci.“ [6]

Situační analýzu obvykle dělíme na dvě prostředí, tedy na interní (vnitřní) a externí (vnější). Externí prostředí ještě můžeme rozčlenit na makroprostředí a mikroprostředí. Tato metoda se rozčleňuje z důvodu, že společnost s vnitřním prostředím (vlastní zaměstnanci, organizační vzdělanost, finanční stav, strategie firmy, zdroje atd.) dokáže nakládat a kontrolovat ho dle svých uvážení, ovšem to neplatí u prostředí vnějšího, jelikož zde hrají roli politické, ekonomické nebo technické faktory. [7]



Obrázek 9 - Situační analýza (grafická úprava) [7]

1.4.2.1 Analýza prostředí

Podnik musíme chápat, podobně jako člověka, jako živý ekonomický organismus. O takovém elementu pak dobře víme, že nedokáže správně fungovat, aniž by byl součástí nějakého vyhovujícího prostředí. V takovém klimatu se odehrává nespočet činitelů s dopady na celkový charakter, reagování a fungování dané firmy. Jsou jimi kladné a zároveň i ty negativní, ale vždy budou mít oba celkový vliv na volbu výrobku, se kterým se chce podnik dostat na trh, na ceny, které může pro zvolené výrobky stanovit, na distribuční cesty či komunikaci se zákazníky. Stejně tak se strategie a cíle stanovují podle toho, v jakých okolnostech a kde se podnik zrovna nachází.

Takové prostředí se ovšem kontinuálně mění, což s sebou přináší úskalí a nucené investování času pro jeho neustálé monitorování. Zkoumá se většinou chování zákazníků či jejich životní styl s potřebami. Monitorovat se musí i konkurence na trhu, která žije stejně tak, jako náš podnik, a proto se i vyvíjí, investuje do nových technologií, do postupů a dalších. Výkyvy v celkovém prostředí firmy mohou nabírat vyšších spádů, proto je pro přežití v marketingovém boji nezbytné stávat se čím dál rychlejším a flexibilnějším.

Měnicí se prostředí může nabývat těchto podob, které jsou kategorizovány marketingovými managementy:

- Stálé
- Mírně dynamické
- Dynamické
- Turbulentní
- Turbulentní se vzrůstajícím podílem změn [6]



Obrázek 10 - Vnější a vnitřní prostředí firmy (grafická úprava) [7]

1.4.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Z výše uvedeného schéma popisující celkové podnikatelské prostředí vyčteme, že mikroprostředí zahrnuje aktivitu všech fyzických účastníků na trhu, kdežto makroprostředí se skládá z faktorů, které mají vliv na tyto aktéry a rozhodují o jejich budoucím chování. [7]

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ [7]

Z praxe se můžeme přesvědčit, že je opravdu možné svou iniciativou a činnostmi něco v makroprostředí změnit, není to ovšem jednoduchý úkol, neboť takové kroky zahrnují lobbování na určitých místech, a to nejen v naší republice, ale také v rámci Evropské unie. Vhodnějším přístupem pro získání různých výhod pro vlastní podnikání může být opření se o určité svazy, asociace či společenství.

Lehce detailnější pohled na určité vlivy v makroprostředí, nežli je uvedeno v obrázku 10, můžeme vidět v použití **PEST analýzy**. Ta je vhodným nástrojem pro auditování vývoje a vlivu externího prostředí společnosti.

PEST je původně zkratkou pro anglická slova, jejíž počáteční písmena se v českém překladu nemění. Někdy se tato analýza rozšiřuje na PESTLE. Jedná se o přídavná jména pro faktory:

- Politické
- Ekonomické
- Sociálně-kulturní
- Technologické
- Legislativní
- Ekologické

Pod politickými faktory si můžeme představit vlastně cokoliv, co má nějaké dočinění s politickou situací v místě daného podnikání. Patří sem daňová politika, stabilita vlády, vlivy jednotlivých politických stran, konání určitých zájmových sdružení a svazů, obchodní zákony, celní zákony apod.

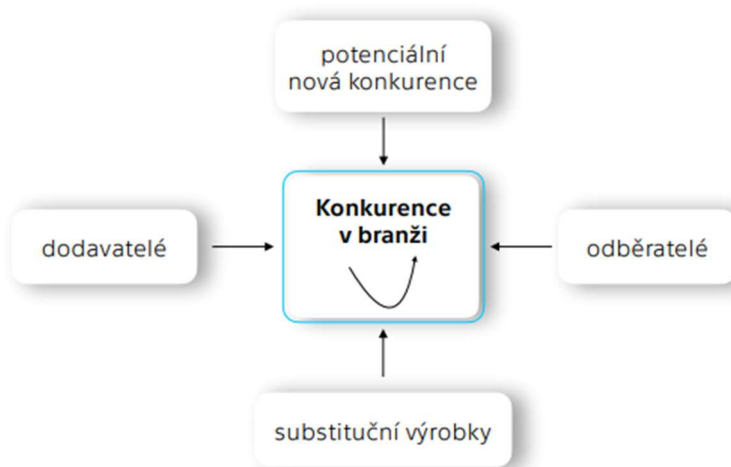
Ekonomické faktory mohou být například úrokové sazby daného státu, kurzy měn, míra inflace, míra nezaměstnanosti, HDP, podpora exportu, dávky státní sociální podpory, průměrná výše důchodů obyvatelstva apod.

Sociálně-kulturní faktory se dělí na sociální a kulturní. K sociálním faktorům patří kupříkladu sociální rozvrstvení obyvatelstva, jejich průměrné příjmy, vlastnictví, způsob života nebo úroveň dosaženého vzdělání. Kulturními jsou pak třeba jazyk obyvatel, jejich postoje k přírodě, kulturní zvyklosti nebo celkové chování jednotlivých pohlaví.

Do technologického prostředí spadá technologická a komunikační infrastruktura, právní předpisy týkající se technologie, dostupnost internetového a mobilního připojení, konkurenční technologie a jejich vývoj, automatizace, výzkum a inovace. [7]

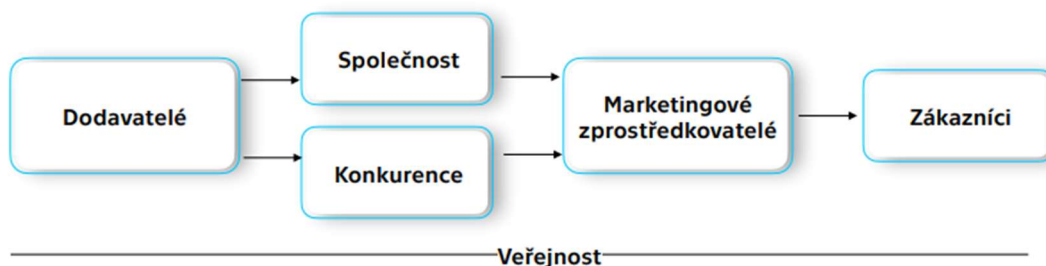
„**Marketingové mikroprostředí** (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ [7]

„Úkolem marketing managementu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky vytvářením hodnoty a uspokojení pro zákazníka. Marketingoví manažeři to však nedokážou sami. Jejich úspěch závisí na dalších činitelích mikroprostředí společnosti — ostatních odděleních, dodavatelích, marketingových zprostředkovatelích, zákaznících, konkurenci a nejrůznějších částech veřejnosti, které dohromady tvoří firemní systém poskytování hodnoty“ [10]



Obrázek 11 - Porterův model pěti sil (grafická úprava) [8]

Výše uvedené entity představují síly působící na podnik, které mají dopad na výkonnost, na schopnosti dané společnosti, přitažlivost trhu nebo tržního úseku. Dohromady tvoří schéma konkurenčního prostředí, které označujeme jako Porterův model, jenž je zachycen na obrázku 11. Tyto hlavní činitele označuje Kotler trošku jiným způsobem viz obrázek 12.



Obrázek 12 - Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (grafická úprava) [10]

Společnost se skládá z provázaných skupin firmy, jejichž top management stanovuje společnosti její poslání, cíle a širší strategii s politikou. V tomto uskupení jsou segmenty, které se každé specializují na něco odlišného – top management, marketing, finanční oddělení, výzkum a vývoj. Pro vývoj marketingových plánů je potřeba, aby finanční oddělení nalézalo a správně využívalo vhodné finanční fondy. Výzkum a vývoj má za úkol vymýšlet zajímavé a spolehlivé výrobky, oddělení nákupu zajišťuje dostatečný přísun materiálu pro výrobu a cílem výrobního sektoru je vytvářet požadovaný produkt v žádoucí kvalitě a množství.

Dodavatelé jsou důležitými partnery pro stále narůstající počet marketingových specialistů. Poskytují takové zdroje, které jsou nepostradatelné pro výrobu produktů či poskytování finálních služeb. Úkolem marketingových manažerů je tyto partnery sledovat, zdali jsou jejich dodávky doručovány včas a v požadovaném množství, a také jiné okolnosti, které by dokázaly v kratším období vést k ochromení požadovaných plánovaných tržeb a v delším období snížit uspokojení zákazníka. Stejně tak nedílnou součástí marketingových expertů je sledování cenových trendů těchto rozhodujících vstupů.

Zákazníci se pohybují na veškerých trzích, které musí společnosti bedlivě sledovat. Pro běžného spotřebitele, jako jsou domácnosti a její jednotlivci, je vyhrazen spotřebitelský trh, jehož zboží se výhradně využívá pro osobní spotřebu. Průmyslový trh nakupuje zboží a služby pro vlastní spotřebu a další výrobu, zatímco na trhu s obchodními mezičlánky se zboží pouze přeprodává za účelem zisku. Pod institucionální trh spadají nemocnice, školy a další ústavy, které pokrývají poptávku ze strany prostého lidu. Trh státních zakázek se s nakupovaným zbožím a službami snaží vyprodukovat veřejnou službu, nebo tyto artikly předat potřebným jedincům. Zbývající trh je trh mezinárodní, kde se propojují ekonomiky se sousedními státy, kam se zahrnují spotřebitelé, vlády, mezičlánky a průmysloví výrobci. [7, 10]

Konkurence se na základě marketingové koncepce pro dosažení kladných výsledků předhánějí v tom, kdo dokáže lépe uspokojit zákazníka s jeho potřebou. Jelikož chce každý z nich poskytnout vyšší hodnotu než konkurence, jsou nuceni spolehnout se na svoje vlastní marketingové experty, kteří musí vynakládat

maximum, než aby se pouze zaměřovali a přizpůsobovali potřebám koncových zákazníků. Cílem marketingových specialistů je vytvořit takový obraz ke svým produktům, aby se dostal co nejlépe do podvědomí svých zákazníků a aby byl nejlépe zákaznickým jediným.

Marketingoví zprostředkovatelé jsou společnosti, které různými způsoby napomáhají konkrétní firmě lépe dodávat jejich produkt koncovým zákazníkům v požadované jakosti a množství. Mohou jimi být buď distributoři, jejichž úkolem je nalézt vhodné zákazníky a prodat jim určené zboží se ziskem, což je jádrem jejich podnikání. Fyzická distribuce se zaměřuje na přepravu zboží z místa na místo či jeho skladování. Dále jimi mohou být různorodé marketingové agentury provádějící výzkumy a propagaci zvolených produktů na náležitých trzích. V poslední řadě, nicméně asi nejvíce využívaným a nezbytným marketingovým zprostředkovatelem, jsou finanční články. Spadají sem banky, pojišťovny a další firmy, které se snaží pomoci s financováním potřeb pro chod společnosti nebo pojistit její status proti možným příchozím hrozbám. [10]



Obrázek 13 - Druhy cílových trhů (grafická úprava) [10]

1.4.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Zdroje jsou základem pro vnitřní prostředí firmy, ale také jejich následné nakládání s nimi a hospodaření s jejich využíváním. Zásadní rozdíl v porovnání s vnějším prostředím je tedy ten, že tyto faktory se dají ze strany společnosti přímo ovlivnit či řídit a směřovat je tak k vlastnímu prospěchu. Analýzy vnitřního prostředí identifikují všechny disponibilní zdroje a schopnosti společnosti se

strategiemi, které dokážou vytvářet scénáře reflektující situace, jež by mohly ve firmě nastat, a jak se za těchto okolnostech chovat a stavět se k daným příležitostem či hrozbám lépe než konkurence k získání výhody.

S konkurenceschopností je také spojován pojem „klíčová kompetence“, která představuje soubor dovedností a dostupných technologií, které dávají podniku přežívající status. Jsou to faktory, jež vidí zákazník jako přidanou hodnotu k produktu nebo službě na rozdíl od konkurence. Předpokladem ke vzniku kompetence je naprosto zřejmé jejich první poznání zákazníkem a utkvění v jeho paměti natolik, že si následně dotyčný vytvoří pouto s dodavatelem z takového důvodu, že tyto výhody v podobě kompetencí později vyžaduje čím dál více. Udává se, že každá firma disponuje klíčovými kompetencemi, nicméně stále častěji se stává, že je neumí společnosti diagnostikovat a využít je ve svůj prospěch.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je uvědomit si, čeho je společnost schopna, jak své produkty dokáže nejlépe vyvíjet, vyrobit a následně prodávat lépe než konkurence. [7]

1.4.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT patří k nejčastěji využívaným metodám analýzy prostředí podniku. Je svým způsobem výstupem situační analýzy a seznamem rozhodujících faktorů úspěchu na daném trhu pojednávající o aktuálních silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách analyzovaného podniku. Její název je tak zkratkou těchto slov v původním anglickém znění (Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats). Významem jejího využívání je sumarizace, zanalyzování stávajících strategií podniku a jejich schopností přizpůsobení se neustále měnícímu prostředí.

Pokud se společnost bude zabírat pouze svým vnitřním prostředím, z předchozích kapitol můžeme vydedukovat, že se bude jednat o pouhé identifikování vlastních silných a slabých stránek – analýza SW. Výhodnější je ovšem začít se zkoumáním vnějšího okolí firmy z důvodu včasné identifikace a reakce na hrozby pocházející z externího prostředí.

Silné stránky jsou aktivity, které se vyznačují tím, že je podnik dělá obzvláště dobře nebo lépe než konkurence a odlišuje se tak od ní: silná značka, věrná zákaznická linka, jedinečná technologie a produktová řada, kvalifikované lidské zdroje, silné vedení podniku nebo špičkový technický tým. Tyto stránky tak poskytují výhody nejen zákazníkům, ale také danému podniku.

Slabé stránky jsou věci, které firma postrádá, je jich buď nedostatek nebo kompletně chybí v prostředí podniku. Slabiny by se měly průběžně odstraňovat, aby se uvolňovala místa pro počátky nových příležitostí. Jsou to všechny oblasti, ve kterých se musí podnik zlepšit, aby byl stále konkurenceschopný.

Příležitosti se vztahují na příznivé vnější faktory, které by mohly organizaci poskytnout konkurenční výhodu. Příkladem může být snížení sazby daně v určité zemi, která by zapříčinila tvorbu nových možností, jako třeba větší export na nový koncový trh s výsledkem zvýšení tržního podílu.

Hrozby se vztahují na faktory, které mají možnost nějakým způsobem poškodit společnost. Kupříkladu dlouhodobé sucho by bylo pro firmy vyrábějící pšenici či jiné obiloviny devastující, jelikož sníží výnos z této plodiny. Mezi další časté hrozby patří navýšení nákladů na materiál, rostoucí konkurence či snížení nabídky pracovních sil. [7, 9, 10]

<p style="text-align: center;">Silné stránky (strengths)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (weaknesses)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (opportunities)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (threats)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 14 - SWOT analýza (grafická úprava) [7]

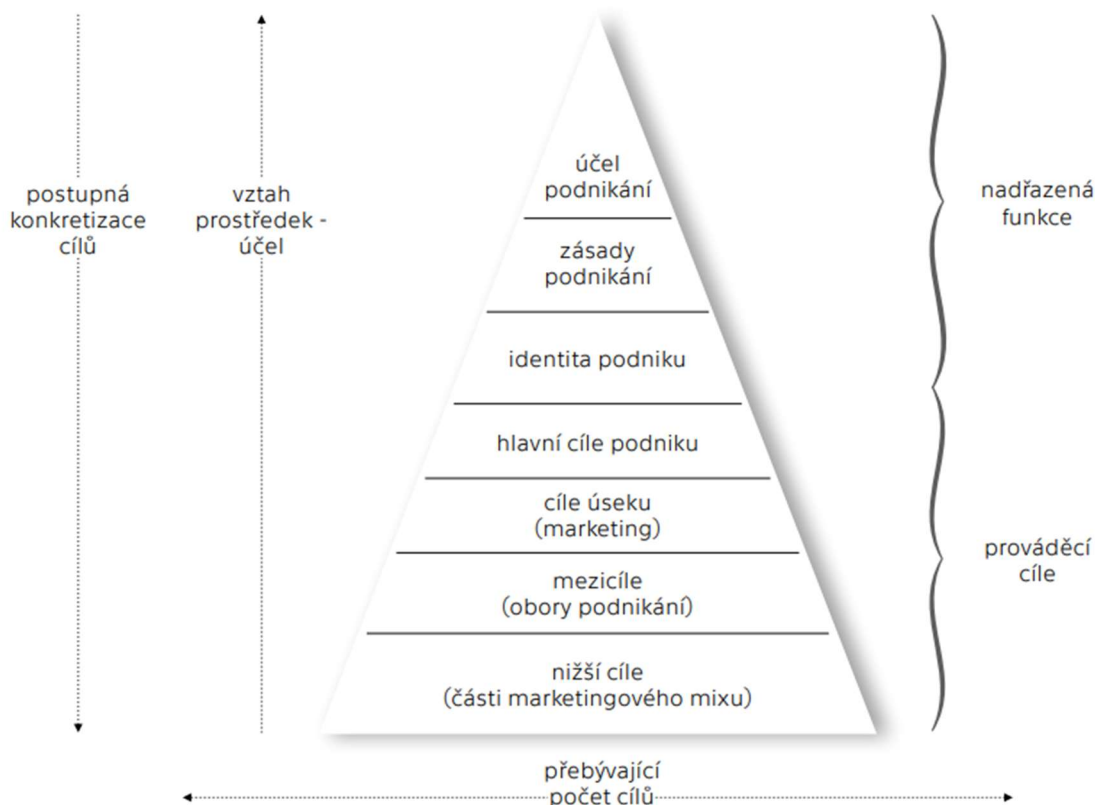
1.4.4 Marketingové cíle

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.“ [7]

„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“ [7]

Pro vytyčení cílů je žádoucí získání kvalitních informací, například na základě předchozího zpracování analýzy SWOT nebo vyhotovení diferencované analýzy v podobě pyramidy, ve které jsou dílčí cíle seřazeny podle jejich důležitosti a návaznosti na ostatní. Nejvýše postavené cíle mají dominantní charakter, přesněji řečeno, vůdčí princip pro formulaci cílů na nižších stupních a jsou určovány vrcholovým managementem ve strategickém řídicím procesu, jež se dívá na cíle komplexně a dává je do vzájemných souvislostí.

Úmyslem každé firmy by mělo být uspokojení zákazníků s identifikováním jejich potřeb a přání, na kterých budují patřičný marketingový mix pro dosažení svých cílů. Všechny cíle, tedy jak ty strategické i marketingové, by měly také vést i k rozvoji managementu nebo celkového zlepšení postoje zaměstnanců. Každopádně by měly být všechny cíle rozděleny pro všechny obory a následně pak pro určité marketingové nástroje (produkt, cena, distribuce, komunikace). [7]



Obrázek 15 - Hierarchické úrovně cílů (grafická úprava) [8]

Marketingové cíle mohou být například:

- Zvýšení podílu na trhu
- Nárůst objemu prodeje
- Rychlejší, spolehlivější a vyšší návratnost investic
- Ziskovost
- Snížení cen
- Zlepšení kupních podmínek pro spotřebitele
- Redukce nákladů na výrobu či marketing [7]

1.4.5 Marketingové strategie

Pokud se budeme bavit o tom, čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout a jaké jsou její cíle, budou pak právě tyto cíle koncovým bodem celého marketingového procesu a strategie bude prostředkem pro jejich dosažení. Tento prostředek nám udává směr a způsob, jakým se má společnost vydat, aby dosáhla svých cílů. Hlavním cílem všech společností by mělo být vytvoření a ukotvení si vhodné tržní pozice, na které dosáhnou požadovaných výsledků nebo z této pozice dosáhnou cílů s nižší prioritou. [6]

Marketingové strategie nám napomáhají v konkurenčním boji s ostatními podniky, jelikož nám dávají jasnou představu o tom, jak nejlépe nakládat s podnikovými zdroji a kam tyto zdroje vkládat pro získání naší výhody. Ze strategie je následně utvořen určitý plán definující různorodé činnosti pro konkrétní zaměstnance s časovým vymezením a součástí téhož plánu je seznam očekávaných přidaných hodnot jednotlivých oddělení. [2, 6]

„Marketingové strategie jsou prostředky, díky kterým firma dosáhne svých marketingových cílů. Obvykle se zabývají konceptem 4P.“ [2]

Typy strategií si můžeme tedy definovat podle marketingového mixu jako:

- Výrobní
- Cenové
- Distribuční
- Komunikační

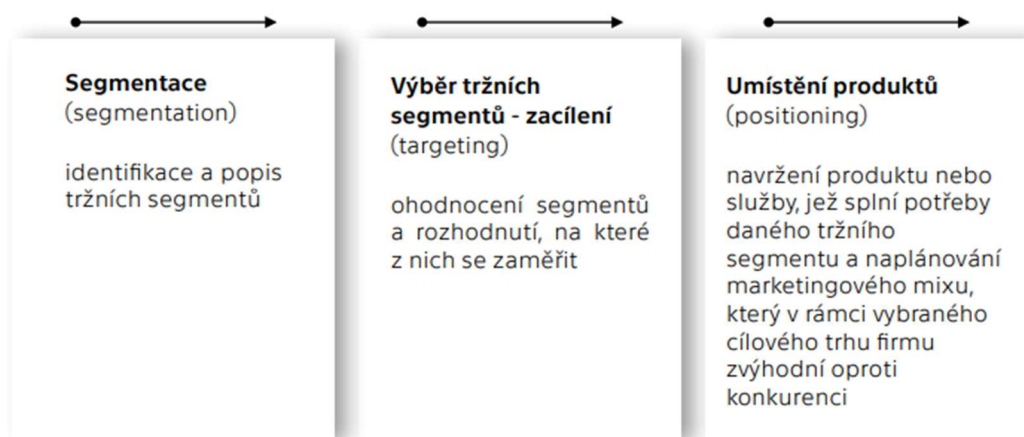
Před samotným vykonáváním marketingových aktivit musí společnost vědět, na kterém trhu bude tyto aktivity uskutečňovat a jaké strategie bude realizovat na základě těchto skutečností. Bez zvoleného trhu by totiž utváření strategií postrádalo smysl. [7]

„Trh je soubor skutečných a potencionálních kupujících určitého výrobku. Tito kupující mají společnou nějakou potřebu či přání, které je možné uspokojit pomocí směny a vztahů.“ [10]

Při volení cílového trhu a současného uvědomění si, v čem chce firma přesně podnikat a jaká je její konkurenční výhoda, má na výběr ze dvou cest. Jedna z nich se nazývá hromadný marketing (mass marketing), kde se konstantně nabízí stejný produkt stálým zákazníkům nebo zákazníkům budoucím. Druhou možností je cílený marketing, jehož podstata spočívá v rozdělování celkového trhu na určité části, které jsou definované vlastnostmi různých zákazníků, zvolení jednoho či více tržních segmentů, a vytváření tak dokonalého produktu, který respektuje tyto zásady [7, 11]

Současná doba nás z pohledu praxe přesvědčuje o tom, že je výrazně výhodnější zakládat si na nalézání a udržování ziskových zákazníků, než se snažit o zvýšení celkového tržního podílu. Je to z důvodu, že potřeby a přání zákazníků

se v dnešní době čím dál více prohlubují, z čehož vyplývá, že využívání hromadného marketingu se stává méně populárním. Využíváním cílového marketingu jako procesu, zdá se být řešením a garancí nárůstu efektivity. [7]



Obrázek 16 - Proces výběru cílového trhu (grafická úprava) [7]

1.4.5.1 Segmentace trhu

„Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmenty se mohou lišit svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.“ [7]

Využívání segmentace nám napomáhá prozkoumat trh, na kterém působíme a okolní odlišné trhy, na které by se mohla někdy v budoucnu naše společnost orientovat. Rozdílné chování, přání či zájmy zákazníků nám rozdělují dané segmenty s odběrateli, kteří mohou být buď věrní a stálí nebo potenciální.

Různé typy segmentace trhu:

- Geografická segmentace
- Demografická segmentace
- Psychografická segmentace
- Behaviorální segmentace

V moderním marketingu se objevuje nová segmentace trhu, a to hodnotová, jejímž smyslem je zákazníkovo hodnocení produktového portfolia

způsobem, že každému produktu přiřazuje určité hodnoty. Tuto metodu definoval Kotler spolu s dalšími dvěma, kterými jsou segmentace podle ziskovosti a loajality zákazníků k firmě. Marketingová segmentace je podstatná především pro menší podniky, které tak mohou více soustředit svoje činnosti na vybrané segmenty, kdežto větší podniky se snaží nalézt způsob, jakým by si udrželi a chránili svoji vedoucí pozici na trhu. [7, 12]

1.4.5.2 Výběr segmentů – targeting

Výběr cílového trhu neboli zacílení, může být definován následovně:

„Zacílení (targeting) je proces, během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem.“
[11]

Výhodným nástrojem pro zjednodušení podnikání může být realizace seznamu složek segmentů, pro které se individuálně utvoří profily, které o nich budou obsahovat cenné informace pro pochopení jejich možných potřeb. Profil segmentu obsahuje například informace o místu jeho bydliště, zprávy o tom, jak často si daný produkt/y zákazník pořizuje nebo popis jeho životního stylu. [7]

Tabulka 2 - Volba cílové strategie (vlastní zpracování) [7]

Typ segmentační strategie	Popis	Druh marketingu
Jednotná	Firma nerozlišuje rozdíly mezi segmenty – na trhu má jednotnou nabídku	Nediferencovaný
Diferencovaná	Firma upravuje svoji nabídku každému cílovému segmentu	Diferencovaný
Koncentrace na vybraný segment	Firma nabízí 1 až 2 své produkty/služby danému segmentu	Koncentrovaný
Koncentrace na jednoho určitého člověka/firmu	Firma definuje segment tak přesně, že její produkty/služby perfektně plní přání zákazníka	Marketing šitý na míru

1.4.5.3 Umístění produktu – positioning

Jakmile jsou tržní segmenty zvoleny, nastává otázka, jak nejlépe stanovit pozici produktu v mysli zákazníka ve srovnání s konkurencí. Na základě výběru prvků, které nám pomohou lépe produkt rozeznat, vymezujeme správnou polohu produktu na trhu.

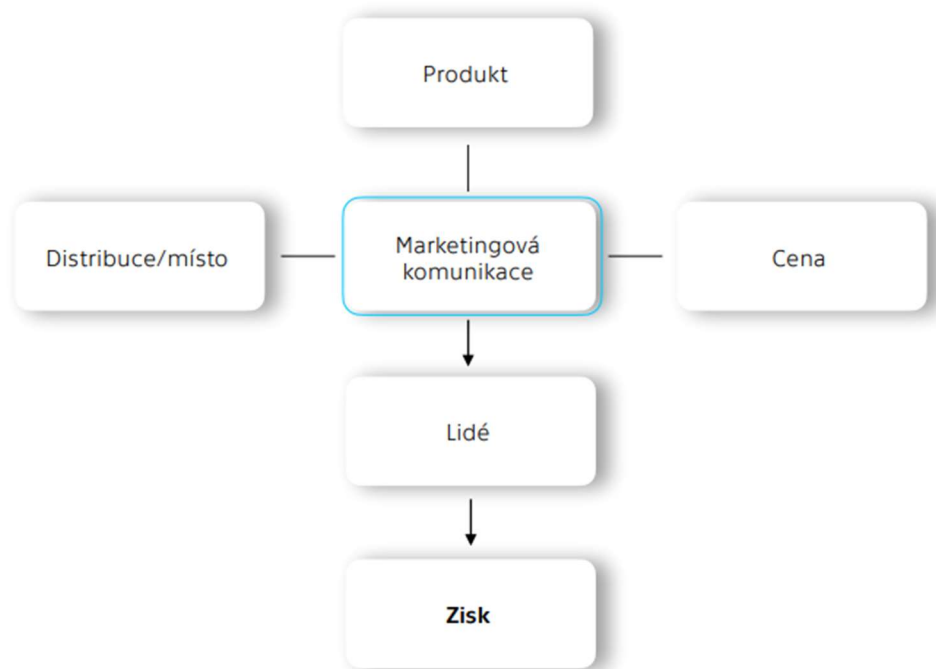
Kvalitní postavení dává produktu takzvanou unikátní prodejní nabídku, na jejímž základě se stává lukrativním pro určitou cílovou skupinu. Dále se vybírají prvky typu cena/kvalita, třída produktu nebo srovnávací reklama daného produktu s konkurenčním. To už napovídá, že positioning je v jistém slova smyslu nástrojem na ladění mysli zákazníka a jeho vnímání – na ovlivňování vědomí zákazníka.

Cílem je tedy nalákat a udržet si zákazníka na svém podnikatelském hřišti a omezit jeho zájem o pořizování podobných produktů na konkurenčním poli. [7]

1.4.6 Marketingový mix

Aby firma reálně dosáhla svých cílů prostřednictvím jejich strategií a uspokojila tak přání a potřeby zákazníků, nebo za účelem podpoření své značky, musí se zaměřit na čtyři základní věci, které můžeme nazývat také jako soubor kontrolovatelných marketingových proměnných.

Cokoliv, co chce firma podniknout či učinit pro navýšení poptávky po svém produktu, se dá zahrnout do marketingového mixu. Forma marketingového mixu je nejčastěji formulována produktem, cenou, distribucí a marketingovou komunikací - propagací. Od těchto čtyř prvků vznikl často používaný zkrácený název 4P (product, price, place, promotion), který se také někdy rozšiřuje o další prvky: lidé (people), balení (packaging), politický vliv (political power) atd. [7, 10]



Obrázek 17 - Složky marketingového mixu (grafická úprava) [7]

1.4.6.1 Produkt

Je jím „cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“ [10]

Pod pojmem produkt si každý jednotlivec představí něco jiného, souhrnem by ale mělo být jednotné porozumění toho, že takový produkt se získává směnou za peníze, nebo za jiný produkt či službu, ať už s totožnou hodnotou, nebo ne. Podstatou produktu je uspokojení hodnot daného uživatele/vlastníka, které mohou mít formu hmotnou i nehmotnou, což je například zákazníkovo přání.

Jelikož je součástí marketingového mixu, společnost si jeho vlastnosti, ať už je to vzhled, funkce, vnímání hodnoty, může nastavovat podle svých představ a okolností, aby tak co nejlépe generoval této firmě zisk. Je to o tom, aby společnost vyráběla produkt natolik kvalitní, aby byla nadále konkurenceschopná, to znamená, že musí nejen inovovat svoje stávající výrobky, ale také se snažit o vyvíjení nových.

Vnímání produktu zákazníkem a výrobcem se většinou úplně tak neshoduje, což je z pohledu marketingu hrubá chyba. Společnost myslí na to, že jejich výrobek je něco, co hluboce ovlivňuje jejich investiční rozhodování nebo

také cenovou politiku, a podle toho se tak k němu staví, ale často zapomíná, že koncový zákazník smýšlí o produktu jinak. Dokonalá situace je ta, kdy výrobce chápe celkový produkt přesně tak, jako jeho odběratel.

Do produktu nespadá jen jeho reálná položka, která se dostává do rukou zákazníka, nebo služba, která je mu poskytnuta, ale patří sem také například obal, úroveň zpracování – kvality, designu, image výrobce, instalace, styl nebo záruky. [7, 13]

1.4.6.2 Cena

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“ [7]

Jedna z nejčastějších otázek ceny je a vždy bude ta, jak správně tuto cenu stanovit. V marketingovém případě by měla reflektovat technické vlastnosti a způsobilost daného výrobku. Není to ovšem tak jednoduché, protože cenu ovlivňuje řada faktorů, se kterými většinou společnost nic nenadělá. Těmito vlivy mohou být například regulace, které ceny podléhají, konkurence a postavení společnosti vůči ní, a také poptávka po daném zboží.

Cena odkazuje na kvalitu, která je daná příslušným produktem a reflektuje jeho hodnotu. Základem je nepochybně stanovování ceny podle toho, jaká je požadovaná marže a jak vysoké jsou náklady na vytvoření daného produktu, vývoj, distribuci apod. Součástí ceny jsou také slevy, proces a podmínky placení za daný produkt a řada dalších přímých a nepřímých faktorů. [7, 13]

1.4.6.3 Místo

Před samotnou podnikatelskou činností, tedy v zásadě vyrábění produktu s jeho požadovanými vlastnostmi, o kterých se v dané chvíli třeba ještě ani neví, před tím, než si podnikatel stanoví cíle a nějakou představu o tom, kolik peněz ho co bude stát a jaké množství financí se mu v určité době vrátí, si musí promyslet, jak a kde bude onen produkt dodávat svým zákazníkům.

Vůbec by se nevyplatilo opomíjet fakt, že zákazník je právě ten zdroj, který do firmy přináší peníze, bez kterých by podnik nedokázal správně pracovat a nebyl by konkurenceschopný. Proto je velmi důležité stanovit takové distribuční cesty,

kteřé budou výhodné hlavně pro zázakzníka, ale také pro společnost. Taková distribuční cesta by měla být co nejkratší, co nejspolehlivější a vhodná pro to, aby byl zde produkt doručen včas, dané kvalitě a požadovaném množství. Patří sem tedy nejen doprava, ale také skladování.

Bohužel je tato část marketingového mixu ta, která je hůře ovlivnitelná, jelikož zázakzníci jsou v tomto směru povětšinou konzervativní, takže změny prováděné v distribuci by nemuseli přijmout pozitivně. [7, 13]

1.4.6.4 Propagace

Propagace nebo také komunikace, je soubor činností, které mají za cíl přesvědčit zázakzníka o koupi daných produktů, prodat tyto výrobky a vytvořit u tohoto odběratele důvěru, na základě které bude zázakzník nadále podobné produkty pořizovat u této společnosti. Není to tedy už pouze a jenom o prosté komunikaci se zázakzníkem, jak tomu bylo dříve, ale je to sofistikovaný proces, který říká, jak správně se zázakzníkem utvářet a opečovávat úspěšné spojení.

Zahrnuje také všechny činnosti, které jsou vynakládány za účelem informování širokého okolí a daných segmentů o produktu nebo službě. Spadá sem reklama, přímý prodej, spotřebitelské programy, přímý marketing, podpora prodeje, práce s veřejností, interaktivní marketing nebo soutěže. [7, 13]

1.4.7 Akční plán

V rámci realizace marketingového plánu je součástí i vytvoření jeho akčního plánu/programu, jehož seznam činností a cílů je transparentní, zahrnující tak všechny aspekty marketingové strategie a přesnou formulaci problému s jeho řešením a časovým rámcem pro jednotlivé kroky každého odpovědného jednotlivce.

Forma akčního programu by mohla obsahovat:

- Co se bude provádět
- Kolik se toho má uskutečnit
- Kdy se to bude dít a kdy to má být hotové
- Kdo to bude vykonávat
- Kolik to bude stát [14]

1.4.8 Rozpočet

Po realizaci akčního programu se snažíme jednotlivé plánované činnosti vnést do marketingového rozpočtu, jelikož chceme vykalkulovat a poznat předpokládané náklady na dané kroky směřující ke splnění cílů s použitím strategií. Pro získání hodnot týkajících se příjmů využijeme očekávané tržby, výdaje se odráží v nákladech na výrobu, distribuci a marketing.

Návrh marketingových aktivit není jednoduchou záležitostí, nesmí se opomíjet fakt, že podnik má na budoucí roky stanovený celkový rozpočet, který nesmí překročit, a proto se rozpočet marketingových aktivit musí důkladně zkontrolovat vrcholovým managementem, zdali je jeho návrh uspokojivý či nikoliv, následovaný případnou tvorbou alternativního rozpočtu nebo akčního plánu. [10]

1.4.9 Implementace

Zlomovým bodem v celém procesu marketingového plánování či vyvíjení určité strategie je její implementace, která může selhat i po důkladném plánování s pomyšlením na možné příchozí faktory, které mohou ohrozit celý proces.

Správně rozdělená a motivovaná organizační struktura je klíčem pro úspěšné dokončení jakéhokoliv započatého či plánovaného marketingového kroku. Všichni zaměstnanci by měli přijmout filozofii podniku za filozofii „svou vlastní“, čímž se zaručí nejen větší efektivita celkového procesu, ale i jeho kvalita. Samozřejmostí je správně rozdělená pravomoc jednotlivcům s odpovědností za dané úkoly a jejich vzájemný respekt vůči ostatním členům subjektu. [7]

1.4.10 Kontrola

Celý marketingový proces je zakončen kontrolou, která se týká prošetření všech činností a postupů. V této fázi se kontroluje i samotná aktuálně používaná strategie, která spočívá v monitorování a porovnávání reálných výsledků s plánovanými, a je završena zpětnou vazbou. [6]

2 Analytická část

Následující kapitoly budou věnovány analýze společnosti TEDOM a.s., jejíž obsahem je popis činností, které firma vykonává, její produktové portfolio, a také faktory, které ovlivňují podnikání dané firmy.

2.1 O společnosti

TEDOM a.s. je strojírenská společnost pocházející z Třebíče v České republice, která byla založená v roce 1991. Jejím hlavním předmětem podnikání je vývoj, výroba, instalace a provozování kogeneračních jednotek s plynovými spalovacími motory, jejichž podstatou je kombinovaná výroba elektřiny a tepla neboli kogenerace, skrze které má společnost za cíl dodávat energie co nejšetrněji k životnímu prostředí. Za čtvrt století se společnosti podařilo vyrůst natolik, že se z malé firmy stala firma mezinárodní čítající více jak pět set zaměstnanců a prodávající své výrobky nejméně do pětačtyřiceti zemí světa, což ji zajistilo postavení mezi nejvýznamnější výrobce kogeneračních jednotek na světě.

Filozofií podniku je efektivní a ekologické využívání energetických palivových zdrojů – tedy vyrábění spolehlivých strojů v podobě jednotek vyrábějící kombinovaně elektřinu, teplo a popřípadě chlad, a také šetření finančních úspor jejím zákazníků, provozování energetických zdrojů a poskytování spolehlivého servisu. [15]



Obrázek 18 - Logo společnosti TEDOM a.s. [15]

2.1.1 Historie

Společnost založil Ing. Josef Jeleček, který se jako absolvent katedry tepelných jaderných strojů a tehdejší zaměstnanec Jaderné elektrárny Dukovany roku 1994 rozhodl, že se bude naplno věnovat svému byznysu, jehož podstatou bylo konstruování kogeneračních jednotek. Vše odstartovalo o tři roky dříve, kdy sestrojil svoji první kogenerační jednotku TEDOM MT 22 s výkonem 22 kW používající čtyřválcový zážehový motor značky Škoda, který byl původně navrhnut pro osobní automobil Škoda Favorit. [16]

Roku 1993 došlo k zahájení spolupráce s firmou VKS s.r.o. z důvodu rozdělení činností nezbytných pro výrobu kogenerační jednotky. Společnost VKS s.r.o. měla na starosti výrobu strojních součástí pro tyto jednotky, kdežto TEDOM se zabýval výrobou elektrických součástí. Status předního výrobce mu zůstal, takže o prodej a servis se staral taktéž.

Začátkem jednadvacátého století se TEDOM snažil rozšířit své produktové portfolio, kdy se také zrodila první silnější kogenerace se jménem CENTO. Firma inovovala také schopnosti spalování některých svých jednotek, které se naučily spotřebovávat bioplyn jako svůj zdroj paliva. Dva roky po zahájení nového tisíciletí vznikla nová produktová řada s názvem QUANTO, která uměla podat nejvyšší výkon ze všech ostatních nabízených produktů společnosti následovaná nejkompaktnější jednotkou MICRO, která se dočkala svého prvního uvedení na trh až v roce 2015. [15]

TEDOM měl však i vyšší cíle a vize než pouze vyrábět a provozovat kogenerační jednotky. Jelikož měl majitel před samotným zrozením značky TEDOM jiné podnikatelské záměry, jejichž náplní bylo provozování autobusové dopravy mezi Prahou a Brnem, rozhodl se pro akvizici podniku JAMOT zabývající se výrobou motorů, která se následně stala samotnou divizí společnosti. Nápadem bylo přetvořit svůj dřívější sen na vlastní výrobu nízkopodlažních městských autobusů stejnojmenné značky, které byly právě osazeny vlastními nově vyráběnými motory pod označením TEDOM, které byly schopny spalovat stlačený zemní plyn. Jejich sériová výroba se dočkala svého zahájení v roce 2006, nicméně jejich produkce byla velmi záhy ukončena důsledkem krize doprovázené silným konkurenčním tlakem. [16, 17, 18]

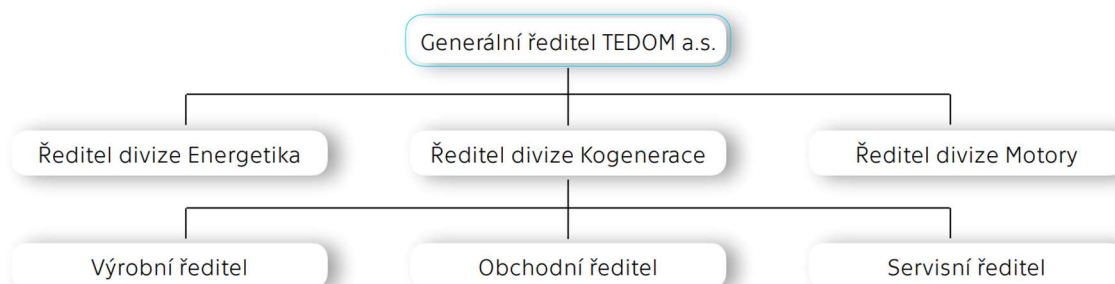
Další produkt přišel na trh o pár let později, kdy bylo vyvinuto plynové tepelné čerpadlo POLO 100, které přineslo inovaci v podobě využívání ztrátového tepla, které je produkováno důsledkem chlazením motoru a spalin podobně jako v předchozích produktech značky. [19]

První změna právní formy společnosti přišla roku 2010, kdy se firma TEDOM s.r.o. s dalšími fúzei změnila na akciovou společnost a o sedm let později se s ostatními společnostmi, ve kterých měl TEDOM podíl, rozhodla vstoupit do skupiny TEDOM Group, kam patří také TEDOM SCHNELL GmbH (Německo), ČEZ energo s.r.o. (ČR), TEDOM RU (Rusko), TEDOM U.S.A. (USA), TEDOM Poland (Polsko) a TEDOM s.r.o. (Slovensko). [15]

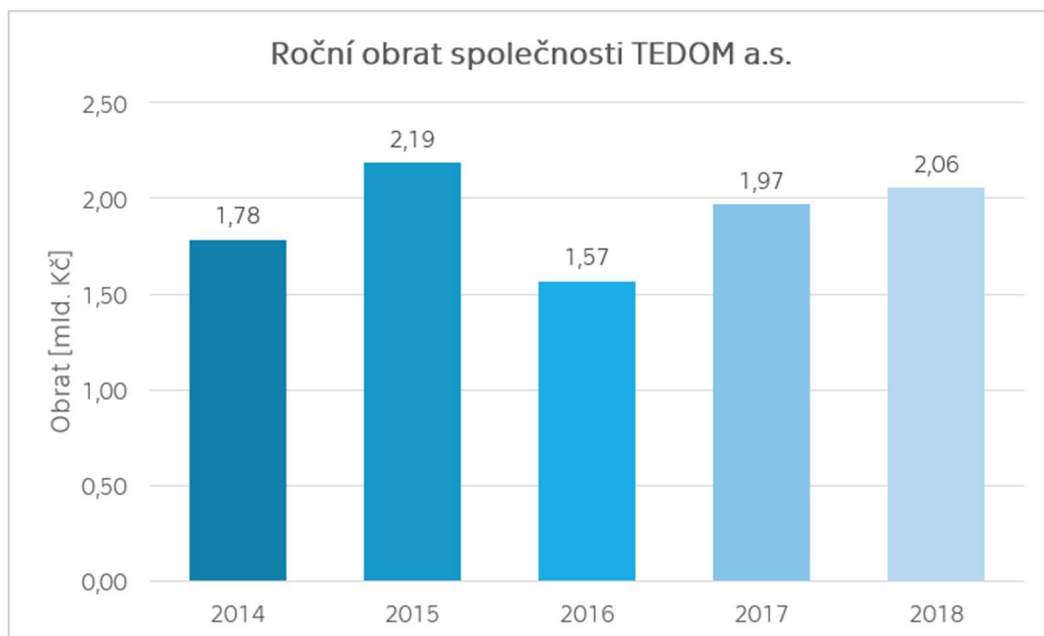
2.1.2 Současnost

V roce 2019 se stal TEDOM z 55 % součástí fondu Jet 2 investiční společnosti Jet Investment spadající do rukou Igoru Faitovi. Stalo se tak hlavně z důvodu dlouhodobého nesouladu mezi akcionáři, který trval až do roku 2020, a ten byl přelomovým především pro společnost Jet Investment díky získání zbylých 45 % podílu.

Touto výraznou změnou ovšem budoucnost firmy nekončí, Jet Investment akvizičnímu úlovku věří a bude se nadále snažit a dopomáhat TEDOMu růst. Cílem akvizice je rozšíření výrobních kapacit dostupných pro vývoj a výrobu nových produktů a především také zvýšení prodejů s tržním podílem. Roční obrat firmy TEDOM a.s. společně s jejími dceřinými společnostmi atakoval v posledních letech hranici necelých čtyř miliard korun. [20]



Obrázek 19 - Organizační struktura TEDOM a.s. [32]



Graf 1 - Roční obrat společnosti TEDOM a.s. v jednotlivých letech [32]

Důležité statistiky společnosti TEDOM a.s. / TEDOM Group:

- Počet zaměstnanců: 500+ / 900+
- Počet prodaných kogeneračních jednotek: 4 000+ / 8 000+
- Počet megawattů instalovaného výkonu: 1 000+ / 1 900+ [19]

Zastoupení v České republice:

- Třebíč (obchod, marketing, výroba)
- Výčapy (ředitelství, servis, elektrovýroba, sklad náhradních dílů)
- Hořovice (vývoj a výroba kogeneračních jednotek)
- Jablonec nad Nisou (vývoj a výroba spalovacích motorů)

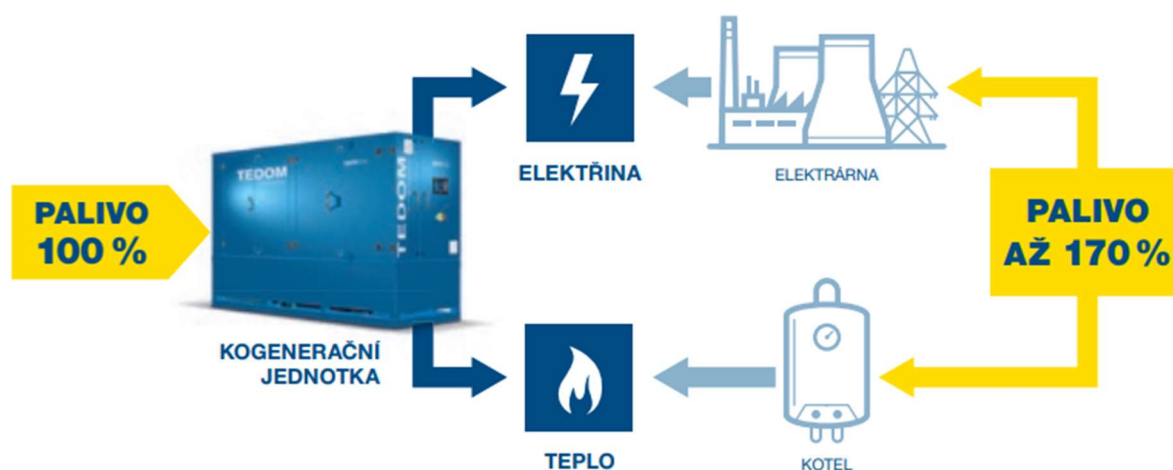
2.1.3 Kogenerace

Impulsem pro vymyšlení tohoto procesu byl fakt, že klasická výroba elektřiny byla vždy velmi neefektivní. Při jejím procesu se produkované teplo nijak nevyužívalo, což se změnilo s příchodem kogenerace.

Jednoduše řečeno, kogenerace je současná/kombinovaná výroba elektřiny a tepla, při kterém se právě toto teplo stává využitelným a ne ztrátovým, což vede k mnohem vyšší účinnosti využití energie v palivu – konkrétně se ušetří 70 % oproti výrobě elektřiny a tepla běžným způsobem. Vyprodukovaná elektřina je k dispozici buď pro vlastní spotřebu, nebo se dá dále rozvádět do sítě a z její

produkce tak profitovat. Další výhodou kogenerační jednotky je její podoba záložního zdroje při kompletním kolapsu elektrické sítě.

Z celkového portfolia značky TEDOM jsou jednotlivé menší a středně velké kogenerační jednotky povětšinou poháněny plynovým spalovacím motorem, který má za úkol otáčet generátorem pro produkci elektrické energie. Takový motor je třeba chladit, což zapříčiňuje vznik energií ve formě tepla či spalin, které se v tomto případě dále zužitkují. V porovnání spalování jiných fosilních paliv se to plynové dá považovat za šetrnější k životnímu prostředí, jelikož produkuje méně CO₂, než například benzín či nafta. Můžeme tedy kogeneraci označovat jako zdroj čisté energie. I produkce energie z obnovitelných zdrojů si nevystačí sama, pokud budeme uvažovat takový scénář, že dlouhodobě přestane foukat vítr či svítit slunce, elektrárny obnovitelných zdrojů se bez kogeneračních jednotek zřejmě neobejdou.



Obrázek 20 - Úspora pomocí kogenerace [19]

Pokud takovou kogeneraci doplníme o absorpční chladicí jednotku, získáme ještě další užitečný benefit, takzvanou trigeneraci, která dokáže v létě využít schopnost produkování tepla kogenerace a přeměnit ho na chlad, umí ale vyrábět elektřinu, teplo a chlad současně.

Provozování kogeneračních jednotek, konkrétně u společnosti TEDOM, je plně automatické a v rukou společnosti, která nepřetržitě 24 hodin denně sleduje jejich chod po celé České republice, ale i v zahraničí, a to buď z počítače, nebo z mobilního telefonu prostřednictvím internetového připojení. [19]

2.1.4 Produktové portfolio

Společnost si zakládá na kvalitě a preciznosti svých vyrobených produktů, kde je každá jednotlivá konstrukce z produktových řad navržena pro co největší možnou účinnost, a aby manipulace s nimi a jejich provozování či samotná instalace byla co nejjednodušší.

Aktuálně společnost TEDOM a.s. nabízí čtyři modelové řady kogeneračních jednotek. Jednotlivé modely jsou navrhovány a konstruovány na šest možných provozních zdrojů energie. Jsou jimi hlavně zemní plyn, bioplyn, LPG, důlní plyn, kalový plyn, skládkový plyn. Firma také neopomenula možnost realizace nízkoemisních verzí všech modelových řad. Níže uvedené produkty a jejich charakteristické vlastnosti budou popisovány na základě parametrů navržených pro zemní plyn.

Dále nabízí firma TEDOM i takzvané GTS (zařízení na úpravu plynu) snižující vlhkost plynů na požadovanou úroveň pro další používání v kogenerační jednotce. Posledním produktem v aktuální nabídce firmy je tepelné čerpadlo pomáhající kogenerační jednotce dosáhnout vyšší účinnosti. [21]

2.1.4.1 Micro

Řada Micro je nejmenší a nejkompaktnějšího z celé škály nabízených produktů společnosti. Je navržena z toho důvodu, že některé prostory, kam chce zákazník svoji novou kogenerační jednotku umístit, jsou velmi stísněné a špatně přístupné. Manipulační místo pro instalování této jednotky a její následné servisování nevyžaduje přílišného místa navíc, což je v této řadě výhodou.

Je vybavena sofistikovaným řídicím systémem, díky kterému jednotka pracuje zcela automaticky. Všechny jednotky této produktové linie jsou již automaticky vybaveny protihlukovým krytem, který zaručuje tichý chod, je tedy vhodný do domácností, hotelů či penzionů.

Modelová řada Micro je charakteristická:

- Elektrický výkon 20 – 55 kW
- Nízké nároky na umístění pro instalaci a provoz
- Výborná energetická účinnost

- Možnost venkovního provedení
- Tichý chod jednotky
- Elektrický rozvaděč je flexibilní [21]



Obrázek 21 – Micro [21]

2.1.4.2 Cento

Na druhém místě z pohledu podávaného výkonu je umístěna řada Cento, která se využívá do více energeticky náročnějších budov. Jimi jsou zejména školy, nemocnice, akvaparky nebo hotely. Určité modely rozdělené podle výkonu jsou vybaveny vlastně vyráběnými motory TEDOM.

Typicky se řada Cento dodává v kapotované verzi, která slouží nejen jako redukce hluku, ale také umožňuje jednotku provozovat za zhoršených klimatických podmínek ve vnějších prostorech. Kryté bazény a jiné akvaparky jsou nejtypičtějším místem pro instalování jednotek této řady, zejména pro ohřev vody a využití jejich kompaktních velikostí.

Modelová řada Cento je charakteristická:

- Elektrický výkon 75 – 220 kW
- Možnost dodání odhlučněné verze
- Kompaktnost
- Široký výkonový rozsah [21]



Obrázek 22 - Cento [21]

2.1.4.3 Flexi

Flexi je novinkou v portfoliu společnosti TEDOM. Je vyrobena především pro vlastní konfiguraci zákazníkem, což je umožněno její modulární koncepcí. Ve srovnání s ostatními produkty podávající podobný výkon, je Flexi z hlediska šetrnosti k ovzduší mnohem přívětivější.

Modelová řada Flexi je charakteristická:

- Elektrický výkon 250 – 555 kW
- Nízké emise
- Elektrický rozvaděč je flexibilní
- Externí olejová nádrž
- Možnost dodání odhlučněné verze [21]



Obrázek 23 - Flexi [21]

2.1.4.4 Quanto

Jednotky Quanto jsou nejsilnějšími kogeneračními jednotkami, které bezpečně a spolehlivě zvládnou dodat teplo do více jak dvě stě bytových prostorů. Podávaný výkon elektrické energie je natolik velký, že bohatě postačí pro obec s dvěma tisíci obyvateli. Většinou jsou tyto produkty dodávány do energeticky nejnáročnější průmyslových oblastí, jako jsou třeba uhelné doly nebo jiné průmyslové podniky.

Modelová řada Quanto je charakteristická:

- Elektrický výkon 600 – 4 500 kW
- Součástí jsou kvalitní motory MWM a MAN
- Možnost kontejnerového provedení
- Oddělený motorgenerátor od tepelného modulu [21]



Obrázek 24 - Quanto [21]

2.1.5 Vize a poslání

Posláním společnosti TEDOM je vývoj a výroba jejich produktů, zejména tedy kogeneračních jednotek, a jejich provozování. Pro zefektivnění monitoringu všech nainstalovaných jednotek se společnost rozhodla vyvinout svůj vlastní systém, který je schopný centrálně řídit jednotlivé stanice po celém území republiky. Tato propojená síť zdrojů má tak navenek profil jakési elektrárny, kterou lze komplexně řídit a prodávat tak skrze jí i elektřinu jiným entitám, což přináší výhodu pro provozovatele jednotek, ale také pro zákazníky.

Vize je tedy pohled společnosti do budoucnosti, která se snaží rozšířit svoje pole působnosti do dalších koutů světa a ovládnout místní trhy s energiemi. Hlavním motorem a příčinou úspěchu je a stále bude její technologický rozvoj s cílem vyrábět nekompromisně spolehlivé stroje s co nejnižšími provozními náklady. Společnosti se v realizování její vize zatím velmi daří, dokazují to i čísla reflektující výkonnost za celou skupinu firem spadající do TEDOM Group:

- Nainstalovaných jednotek: 8 000+
- Exportních zemí: 50+
- Zaměstnanců: 900+ [22]

2.2 Situační analýza

Po stanovení strategických posláních a vizí se budu v kapitole situační analýzy zabývat mapováním vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, jelikož je základním kamenem pro utváření marketingového plánu. Pro její nadále zdravý vývoj je nezbytné tyto faktory průběžně sledovat a vyhodnocovat případné změny jednotlivých faktorů s cílem včasného adaptování se.

2.2.1 PESTLE analýza

Tato analýza popisuje a vyhodnocuje vývoj externích faktorů a jejich dopad na chod společnosti.

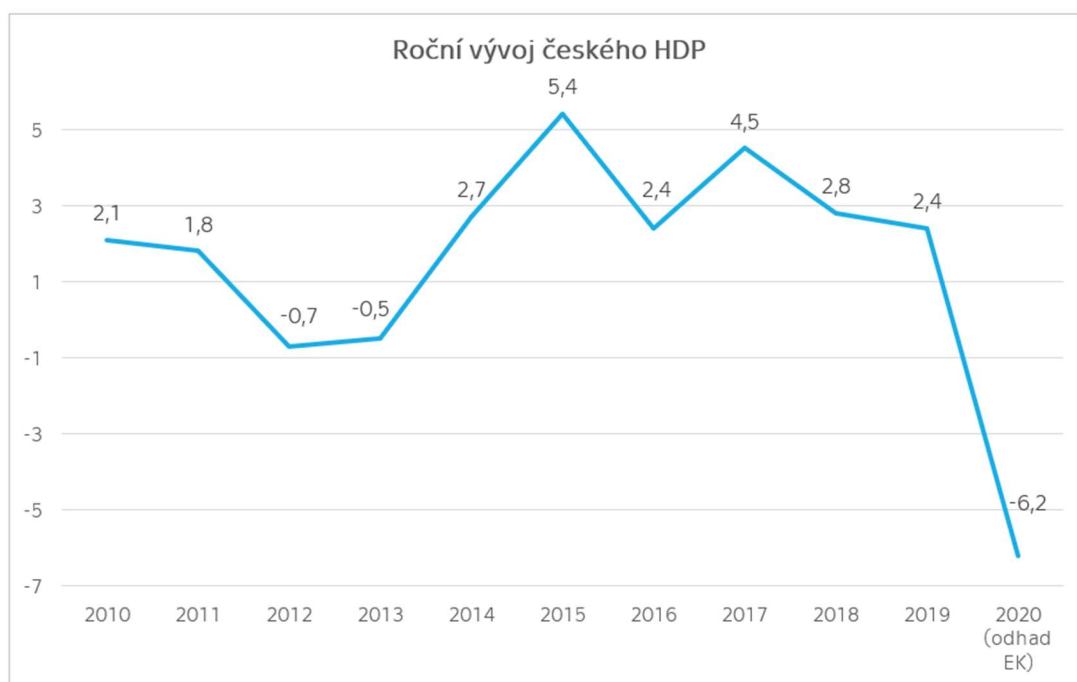
2.2.1.1 Politické faktory

Politická moc a její rozhodování je v byznysu s kogeneracemi, zejména rokem 2020, celkem nepřívětivá. Jedním z nejvýznamnějších rozhodnutí ovlivňující výrobu, prodej a provozování kogeneračních jednotek, je to, ze kterého se vytvořil nový zákon o opatření k přechodu České republiky k nízkouhlíkové energetice, jehož podstatou je budoucí podpora jaderné energie ze strany státu. Tento zákon byl schválen vládou z toho důvodu, že se už roky vyjednává o dostavbě nového jaderného bloku v Dukovanech, ze kterého by pak stát vykupoval elektřinu s cílem vyhnout se byznysovému neúspěchu. Tento státem požehnaný projekt má zaručit, že do roku 2036 bude více jak 50 % produkce elektřiny České republiky pocházet z jádra.

Tento zákon má tak podporovat dekarbonizaci, tedy přispívat k nárůstu bezemisních zdrojů. Toto rozhodnutí jde samozřejmě ruku v ruce s udržováním čistějšího ovzduší, a to nejen v republice. Je ovšem otázkou, jaký dopad to bude mít na společnost TEDOM. Pokud bude elektřina za danou dobu nutnou pro vybudování toho bloku rapidně růst, vyplatí se pořizovat kogenerační jednotky, ovšem pokud bude klesat, pozitivní účinek na tento druh podnikání je v nedohlednu. Celkové dopady ovšem ovlivní rozhodnutí Evropské komise, která se bude zabývat, zdali se nejedná o nedovolenou veřejnou podporu. [36]

2.2.1.2 Ekonomické faktory

U ekonomiky, z důsledku pandemie koronaviru COVID-19 v letošním roce i nadcházejících letech, se očekává, že přijde tvrdý ekonomický náraz a její následný propad. V květnu roku 2020 se očekávalo, že opatření přijatá na její podpoření a částečného zachránění, budou činit 1,13 bilionu korun, což odpovídalo 20,4 % HDP České republiky. [23]



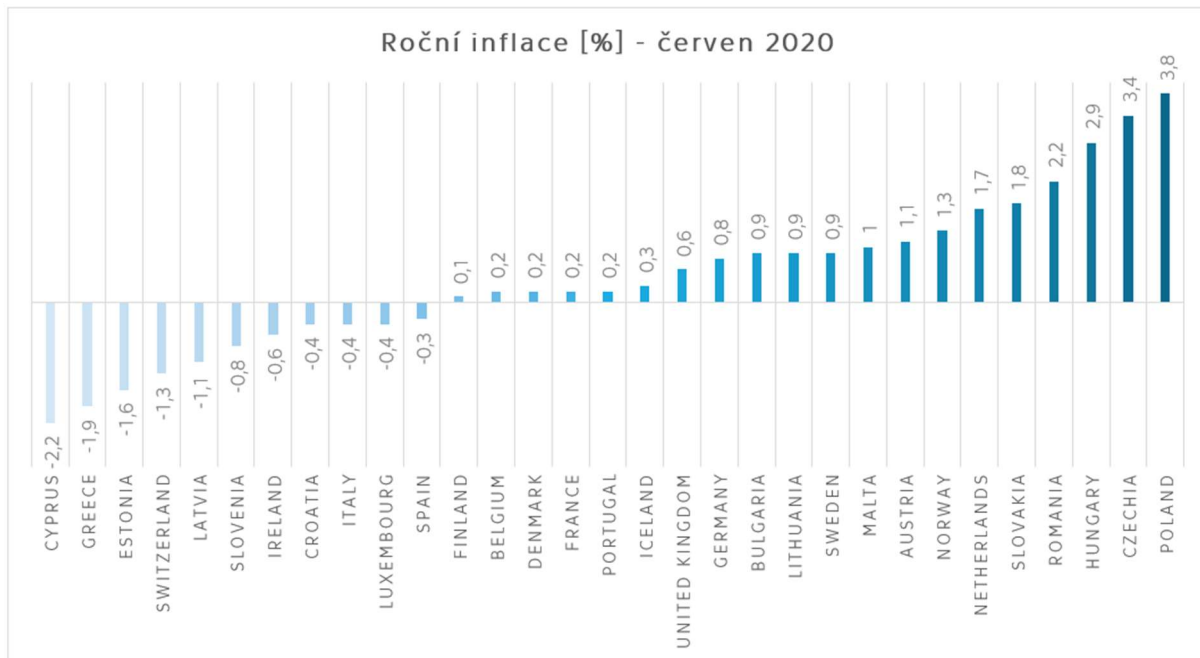
Graf 2 - Roční vývoj českého HDP (graficky upraveno) [37]

S tím jsou spjaty i daňové úlevy, které byly schváleny ze strany vlády, jakožto pomocná ruka od státu z důvodu pandemie, v podobě ponechání si vlastních finančních prostředků pro překonání nejhoršího podnikatelského období zapříčiněné částečným zmrazením ekonomiky. Pro společnost, i jiné

podniky, může být také využitelná polehčující změna týkající se odložení přiznání a platby daně z nabytí nemovitostí. [24]

Pro třebíčskou společnost může být také velmi výhodné a napomáhající jejímu byznysu ono postupné zdražování plynu a elektřiny vycházející z Evropské unie, což může být také vítanou změnou pro vlastníky kogenerací či jejich provozovatele, kteří na tomto faktu mohou spíše inkasovat, nežli tratit. Koronavirus ovšem s těmito komoditami může do budoucna trošku zahýbat, jelikož se očekává, že zpomalený růst globální ekonomiky povede k nižší spotřebě energií, jakožto bylo v posledních měsících u ropy.

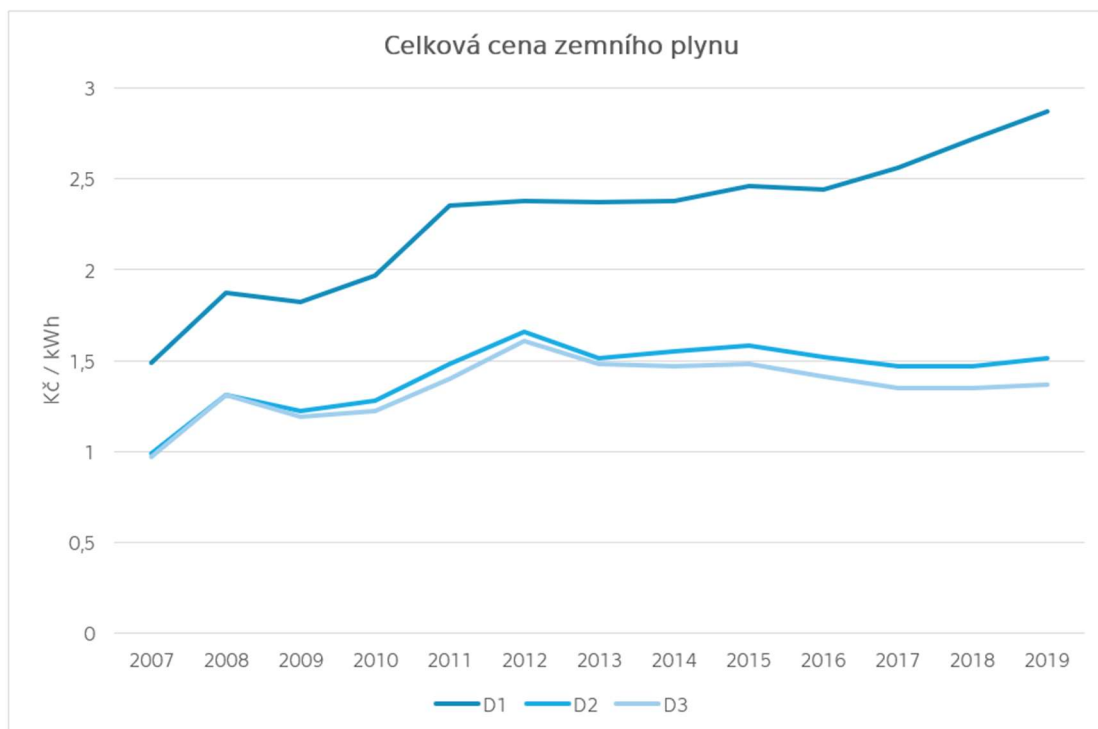
V České republice se pochopitelně po nejdrastičtějších událostech, které postihly celý svět, zdražovalo, a to v porovnání s ostatními členskými státy Evropské unie, o markantní hodnoty. Uvádí se, že je to z důvodu, kdy si v nedávné pozitivně rostoucí ekonomické době Česko zajistilo hospodářský náskok, jehož důsledkem bylo navyšování platů a velmi slabý kurz koruny. Pro výrobce závislé na dodavatelích materiálu to jsou svízelné časy, které se rozhodně, z aktuálního pohledu na budoucí vývoj ekonomiky, nekrátí. [25]



Graf 3 - Roční inflace v jednotlivých zemích (vlastní zpracování) [38]

Co se týče ceny zemního plynu, o kterém se dá říct, že je primárním zdrojem energie pro provozování kogeneračních jednotek, ta se také lehce snížila podobně jako ostatní energetické komodity z důsledku pandemie, nicméně její hodnota se

za posledních deset let poměrně zvýšila viz. graf 4. Pro domácnosti spotřebující pod 20 GJ/530 m³/5 550 kWh je cena nastavena nejvýše, v grafu je její vývoj označen D1. Následující dvě spotřební pásma D2 (20–200 GJ) a D3 (200 GJ/5 260 m³/55 530 kWh) se týkají větších spotřebitelů zemního plynu. [26]



Graf 4 - Celková cena zemního plynu KČ/kWh (včetně všech daní a odvodů) (grafická úprava) [26]

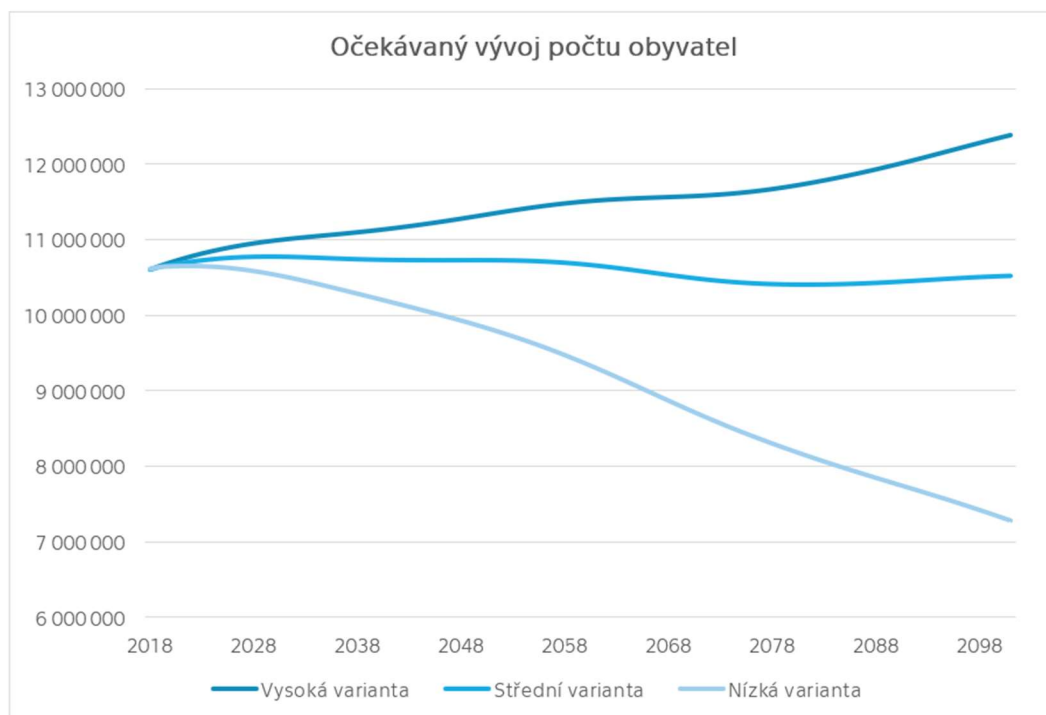
2.2.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Mezi sociálně-kulturní faktory se nejčastěji z pohledu analýz podniků řadí rozbor mezd, sociálního pojištění, úroveň vzdělání či demografický vývoj populace. Na základě skutečnosti, že kogenerační jednotky nachází své zákazníky více ve formě jiných společností, státních podniků či jiných komplexů zprostředkovávající služby, jelikož se nejedná o klasické spotřební zboží, spíše se tedy zaměřím na budoucí vývoj obyvatelstva v ČR, jelikož má z pohledu dodávání energií vyšší váhu než výše zmíněné.

Podle Českého statistického úřadu se bude početní velikost obyvatelstva nadále snižovat, jelikož je na vině a stále bude, prohlubující se úbytek přirozenou měnou a přibývajícím počtem starších osob, který je také spjat s nízkou porodností.

Rok 1994 byl pro Českou republiku zlomovým, jelikož poprvé docházelo ke snižování obyvatelstva na našem území. Od tohoto roku v období osmi let

zemřelo o 167 tisíc osob více než se narodilo. Kompenzací celkových statistik úbytku českého obyvatelstva bylo pouze pozitivní saldo migrace. [27]



Graf 5 - Očekávaný vývoj obyvatel v České republice (vlastní zpracování) [27]

Z obrázku je zřejmé, že Český statistický úřad očekává, že při nejhorším scénáři vývoje obyvatelstva na našem území v roce 2098, bude počet pouze 7,4 milionu obyvatel, což by mělo za následek značné snížení poptávky po všech energetických komoditách. [27]

2.2.1.4 Technologické faktory

Měnící se technologie se snaží čím dál více ubírat směrem ekologickým a šetrnějším pro naši planetu. Kdokoliv přijde s myšlenkou či inovací nějakého přínosného procesu, který by měl za následek snížení špatných vlivů dopadajících na kvalitu ovzduší, vody či pedosféry, očekává se, že se mu ze strany státu dostane určitá forma podpory, a velká šance na generování zisků z takovéto ideje.

Příkladem obdobných hráčů, kteří se pohybují na stejném trhu se zelenými energiemi, jsou výrobci solárních panelů. Ty zažívaly rozmach už kolem druhého desetiletí jednadvacátého století. Oproti kogeneračním jednotkám je jejich pořízení, instalace a následné provozování v jednoduché domácnosti výrazně levnější, nicméně postrádají důležitou schopnost, kterou je výroba tepla.

Z pohledu výrobců kogenerací přišla v dubnu 2020 pozitivní zpráva, která se týkala zmenšení podpory pro solární elektrárny na nejmenší možnou, změna podpory byla stanovena Evropskou komisí. Vnitřní výnosové procento se aktuálně pohybovalo na úrovni 8,4 %, nyní má činit pouze 6,3 %. Berme tuto zřejmost jako dopad na změnu sil v konkurenčním boji mezi výrobcí kogenerací a solárních panelů. Pro porovnání se hodnota podpory pro výrobu elektřiny skrze bioplyn blíží skoro 11 %. [28]

2.2.1.5 Legislativní faktory

Legislativy týkající se hlavně typu a odvětví podnikání společnosti TEDOM jsou spravovány zejména Energetickým regulačním úřadem, jehož náplní je především regulace cen v energetickém průmyslu a podpora různých obnovitelných zdrojů energie (OZE) a kombinované výroby elektřiny a tepla (KVET).

V září 2019 byl vydán energetický regulační věstník obsahující cenové rozhodnutí Energetického regulačního úřadu č. 3/2019, který také pojednává o výkupních cenách a ročních zelených bonusech na elektřinu pocházející ze spalování bioplynu, skládkového plynu, kalového plynu a důlního plynu. Tento odstavec dokumentu se vztahuje na provozování jednotek společnosti TEDOM, ze kterého je patrné snížení zeleného bonusu pro elektřinu generovanou stroji vyrábějící kombinovanou výrobu elektřiny a tepla o 80 Kč/MWh než v předchozím roce. [29]

2.2.1.6 Ekologické faktory

Jak už bylo výše zmíněno, filozofie a podnikání společnosti TEDOM se opírá o myšlenku „být šetrný k životnímu prostředí“. Splnění této ideje tkví v úspoře primárních energetických zdrojů a snížení skleníkových plynů.

Na základě iniciativy společnosti v oblasti životního prostředí vlastní TEDOM certifikát ISO 14001:2015, což je uznávaná mezinárodní norma, která stanovuje požadavky na systém environmentálního managementu v dané firmě. Pomáhá tak organizacím zlepšit jejich vliv na životní prostředí na základě efektivního využívání zdrojů společně se záměrem snižování emisí. Tato norma jim mimo jiné prokazuje schopnost se v současnosti a budoucnosti adaptovat na regulační změny, zlepšuje pověst společnosti, poskytuje jim konkurenční výhodu a také je

pomocným nástrojem pro dosahování strategických obchodních cílů v oblasti ŽP. [30]

Nicméně, v oblasti zkoumání ekologických faktorů má zde vliv ještě Evropská unie, která má co dočinění s typem podnikání firmy TEDOM. Řeč je hlavně o regulacích týkajících se emitování skleníkových plynů do ovzduší. Od začátku roku 2020 platí nové emisní limity na kogeneračních jednotkách v podobě oxidu uhelnatého, které se změnily ze stávajících 1 300 mg/m³ na 650 mg/m³. Tato změna vede k dodatečnému instalování oxidačního katalyzátoru, bez kterého by se nové limity velmi těžko dali splnit. [31]

2.2.2 Porterova analýza

Porterova analýza má za úkol prozkoumat všechny možné konkurenční síly působící na podnikání společnosti TEDOM a.s. Všechny tyto dynamické síly budou identifikovány a popsány v následujících oddílech.

2.2.2.1 Dodavatelé

Kogenerační jednotky se skládají z mnoha dílů a malých součástí, na které firma nemá výrobní kapacity, a je tedy nezbytné, nechat si je dodat. V případě společnosti TEDOM je to značně výhodnější, nežli investování do nových výrobních prostor s lidskými zdroji. Společnost se tak snaží vybírat nejvhodnější dodavatele materiálu podle poskytované jakosti jejich výrobků, rychlosti dodávání, spolehlivosti dodávek, zkušeností a ceny.

Ačkoli má TEDOM divizi zabývající se vývojem a výrobou vlastních motorů, které se mimochodem instalují i do železničních vozidel, nepokryjí ovšem celé portfolio finálně prodávaných kogenerací. Hlavními dodavateli motorů do ostatních kogenerací jsou MAN, MWM a Kubota.

Dodavatel MAN má desítky let zkušeností s vyráběním motorů, jak dieselových, tak i plynových, dodávaných nejenom pro kogenerace. Portfolio produktů značky má výkonový rozsah 37 kW až 580 kW, konkrétně pro kogenerační jednotky. Společnost se může chlubit s účinností jejích motorů dosahující více jak 90 %. Společnost MWM, spadající pod nadřazenou organizaci Caterpillar, vyrábí výkonově silnější motory, konkrétně od 400 kW do 10 300 kW, nejčastěji distribuující energie do průmyslových odvětví.

Elektrotechniku v podobě řídicích systémů dodává česká společnost ComAp zakládající si na vysoce flexibilních a intuitivních produktech. Součástí produktů je i řídicí software, datové listy a brožury. Vyrábí nejen řídicí jednotky motorů, ale také zařízení pro nezávislé zdroje elektrické energie.

Chladicími systémy zásobuje firmu TEDOM značka Alfa Laval pocházející ze Švédska, založená roku 1883 a dodávající více jak do 100 zemí. Elektrosoučástky pro propojení jednotlivých částí strojů pochází od dodavatele značky Schneider Electric a o distribuci generátorů se především starají společnosti Zanardi a Leroy Somer. [32]

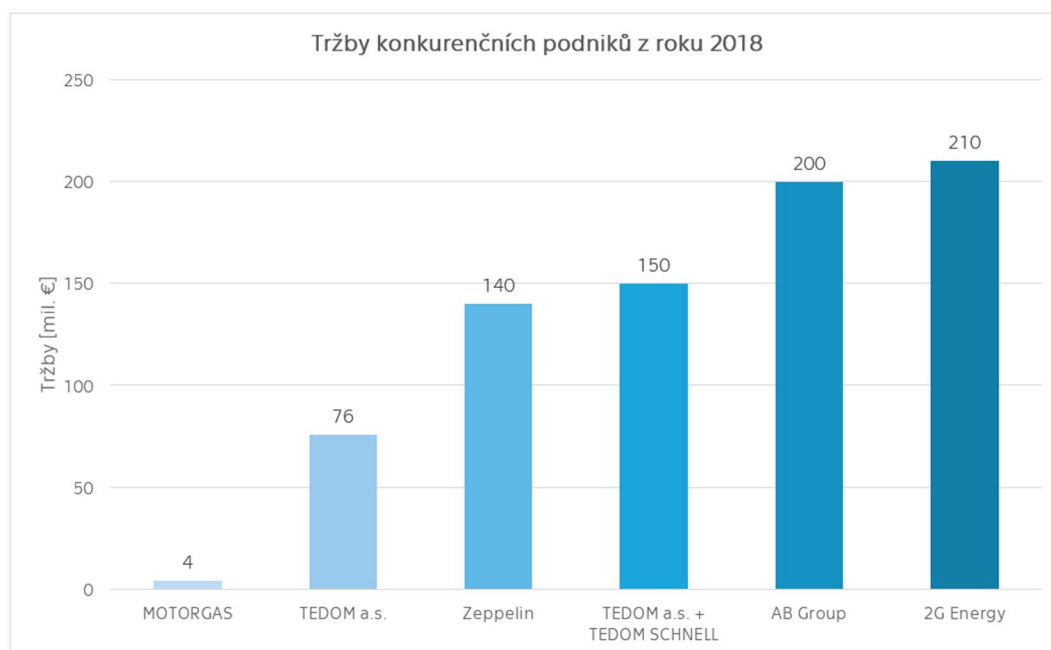
2.2.2.2 Konkurence

Dobrou zprávou pro analyzovanou společnost je, že v této branži podobných podniků se stejným záměrem nevzniká. Trh s kogeneračními jednotkami v České republice je celkem vzato mladý a úzký. Tradičním českým konkurentem firmy TEDOM je společnost MOTORGAS s.r.o., která působí na trhu podobně přes čtvrt století, jako jeho třebíčská hospodářská soutěž. Z účetních závěrek lze ale vyčíst, že její roční obrat je zhruba šestiprocentním obratem TEDOMu. Větším hráčem na domácím trhu je společnost Zeppelin CZ s.r.o., která má ovšem větší pole působnosti z hlediska nestejnorodého prodáváného zboží na více trzích. Je výhradním prodejcem nejen energetických systémů, ale také stavebních a zemědělských strojů značky Caterpillar. [32]

Do zahraniční konkurence spadá hlavně německá firma 2G Energy s pokořenou hranicí 6 000 nainstalovaných jednotek. Aktuálně má 10 dceřiných společností s více než 580 zaměstnanci zastoupenými v 6 zemích světa. Její produkty dokážou spalovat podobnou škálu různorodých plynů jako třebíčská společnost, ovšem její předností a výhodou je know-how pro výrobu kogenerační jednotky spalující vodík jako svůj zdroj pro výrobu energií, což má pochopitelně za následek téměř nulové emise uhlíku. Firemní portfolio produktů podává výkon od 50 do 2 500 kW. [33]

Pro lepší představu konkurenčního boje jsou uvedené společnosti interpretovány v grafu 6 na základě jejich obdržných tržeb z roku 2018 (hodnoty jsou přibližné). Největší společnosti nabízející kogenerace jsou GE, Centrica a Bosch, nicméně není jejich jedinou prioritou vyrábět pouze kogenerace, jelikož působí i v jiných průmyslech a odvětvích. Proto je zahrnutí těchto firem do porovnávání tržeb se „specializovanými“ zavádějíci. Jsou jimi:

- General Electric (80 mld. €)
- Bosch (78 mld. €)
- Centrica (30 mld. €)
- Viessmann (2,5 mld. €) [32]



Graf 6 - Tržby konkurenčních podniků z roku 2018 (vlastní zpracování) [32]

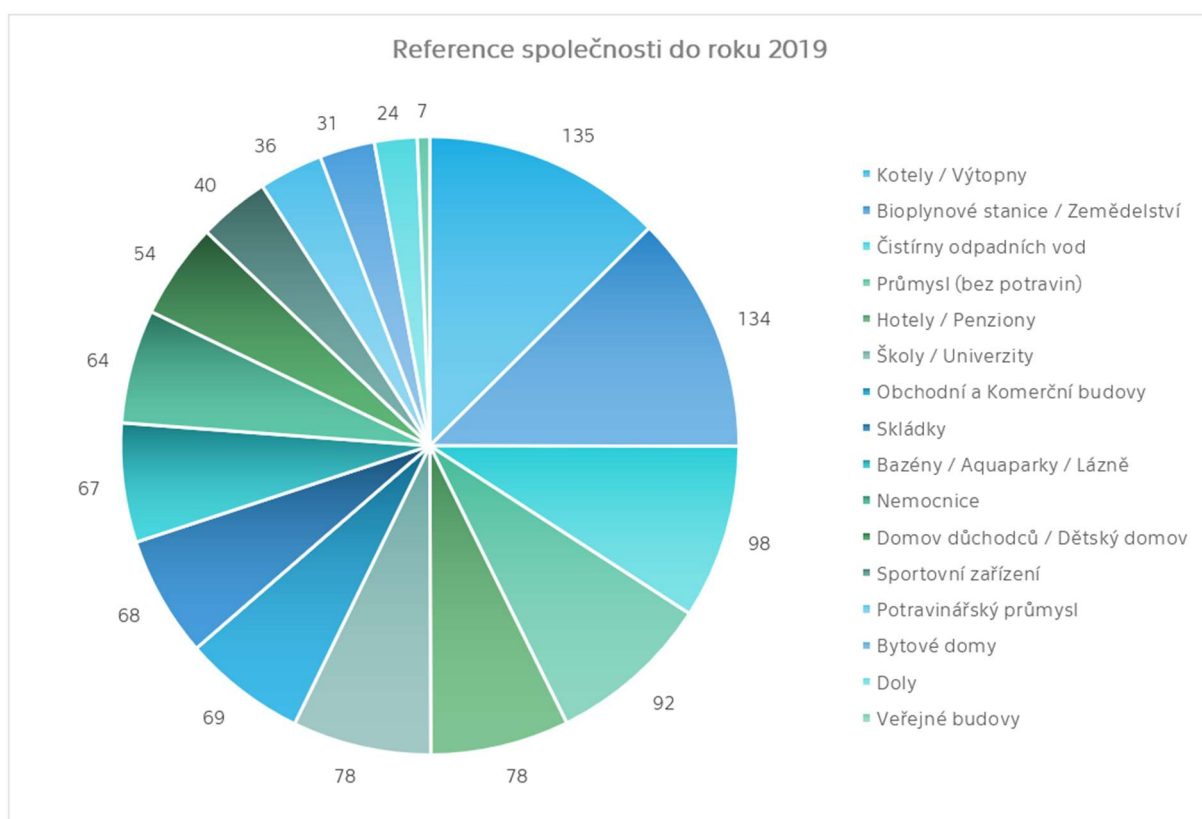
2.2.2.3 Zákazníci

V sociálně-kulturních faktorech je již zmíněno, že zákazníci společnosti TEDOM jsou zejména velké průmyslové podniky, ubytovací zařízení, instituce v podobě škol a univerzit, nemocnice a jiné organizace.

Ve výšečovém grafu 7 jsou zpracované reference společnosti podle počtu instalací na jednotlivých místech a typů koncových zákazníků. V grafu není zahrnut celkový počet kogeneračních jednotek uvedených do provozu a zohledňuje pouze reference společnosti TEDOM a.s., ne tedy za celou skupinu

TEDOM Group. Z grafu lze vyčíst, že největšími zákazníky jsou různorodé kotelny, bioplynové stanice a čistírny odpadních vod následované průmyslovými podniky.

TEDOM se ovšem snaží za celou skupinu zaměřovat na export do celého světa. Dveře mu tímto otevřela akvizice společnosti SCHNELL Motoren AG v roce 2016 a úspěšné zachycení se na americkém trhu. Americký trh je z pohledu dodavatele složitější v tom smyslu, že nevyužívá frekvenci 50 Hz, jako například v Evropě, ale 60 Hz, nicméně prodeje na západním kontinentě pomalu rostou, ovšem zdaleka ne tolik jako u nás, jelikož tento trh ještě není tolik narušen stanovenými normami na emise skleníkových plynů související s podporami obnovitelných zdrojů. [34]



Graf 7 - Reference společnosti TEDOM a.s. (vlastní zpracování) [34]

2.2.2.4 Potenciální konkurence

Poměrně novou firmou podnikající ve stejném odvětví je společnost GENTEC CHP s.r.o. pocházející z Brna. Svoje výrobky řadí do třech kategorií rozdělených podle podávaných maximálních elektrických výkonů, kde rozsah výkonů těchto strojů se pohybuje v rozmezí od 30 do 4 300 kW. Na rozdíl od

třebíčské společnosti, motory GENTEC kogenerací zpracovávají pouze zemní plyn a bioplyn.

Na českém trhu tak panuje malé riziko nástupu nového konkurenta a zdali by se tak stalo, statistiky společnosti TEDOM mluví za vše, je z nich totiž zřejmé, že třebíčská firma má vedoucí postavení na trhu zajištěné a dá se konstatovat, že tomu bude tak i nadále. Tuto skutečnost potvrzuje i příchod nového majitele společnosti TEDOM, který má velké ambice posouvat firmu stále dál. [32]

2.2.2.5 Substituční výrobky

Konkurence je přední entitou a tvůrcem potenciálních výrobků, které mohou jakýmkoli způsobem nahradit daný produkt zkoumané společnosti, ke kterému hledáme jiný s podobnými vlastnostmi. Produkt, který bude plnit stejnou funkci jako kogenerace, se bude v tomto odvětví stěží hledat.

Možností jsou stále již dříve zmíněné solární panely, které jsou lehce dostupnou a levnou alternativou, nicméně je pochopitelné, že pro dodávání tepelné energie by si musel spotřebitel zaopatřit i jiný stroj. Z pohledu finančního zatížení může být pro zákazníka výhodnější koupě solárního panelu s kombinací využití kotlíkových dotací. Pořád je ale dodávaná energie tímto způsobem razantně menší, nežli s použitím kogenerace. V případě zkoumání a hledání substitutu pro kogeneraci, budou pouze podobné produkty produkující konkurenty, o kterých bylo pojednáváno výše, nebo podobná přelomová inovace, jako ta, která vede/vedla k výrobě kogenerací spalující vodík, či jiné palivo budoucnosti.

2.2.3 SWOT analýza

Tato kapitola je věnována identifikaci silných a slabých stránek zkoumané společnosti současně s prozkoumáním možných příležitostí i hrozeb, které mohou kvalitu podnikání ovlivnit, a to jak z pozitivního, tak i negativního hlediska.

Tabulka 3 - SWOT analýza společnosti TEDOM a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ čtvrt století zkušeností▪ know-how▪ silná značka▪ široká škála poskytovaného výkonu▪ export do celého světa▪ rozsáhlá servisní síť▪ základ produktové řady postavený na vlastních motorech▪ zkušenosti s výrobou autobusů▪ vedoucí postavení na ČR trhu	<ul style="list-style-type: none">▪ menší povědomí o kogeneracích/značce▪ menší lidské zdroje oproti konkurenci (stále se hledají zaměstnanci)▪ větší rozměry některých kogenerací podávající podobný výkon jako konkurence▪ 60 Hz
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">▪ vývoj KJ na vodík▪ větší obsazení US trhu▪ autobusy▪ kvalitnější využívání sociálních sítí▪ výroba silnějších motorů pro pokrytí celého produktového portfolia	<ul style="list-style-type: none">▪ směrnice EU na emise z KJ▪ snížení podpory od ERU▪ kurzy měn▪ krize▪ cena zemního plynu

2.2.3.1 Silné stránky

V porovnání s ostatními stránkami společnosti TEDOM, ty nejsilnější jednoznačně převažují. Všechny její ostatní přednosti vycházejí z té základní, kterou je dlouholetá zkušenost v oboru. Roky vyvíjení, zefektivňování a hledání úzkých míst společnosti zaručuje know-how, jež má nesmírnou hodnotu, promítá se do hodnot akcií, které díky ziskovosti a úspěšnosti stále narůstá. Firma si tak vybudovala silnou značku, jejíž jméno je čím dál častěji skloňované v oblasti energetiky a životního prostředí. Nejenom kvalitním a rychlým servisem, který je

již rozsáhlý po celé České republice, ale také v zahraničí, si zaslouženě zajistil vedoucí postavení na tuzemském trhu s kogeneračními jednotkami. Aby mohl konkurovat i v zahraničí, podstatným krokem v inovování a neustálého zlepšování produktů a služeb, bylo rozšíření svého portfolia, které se může aktuálně chlubit rozsáhlým podávaným elektrickým a tepelným výkonem, a jež je k dispozici v celých koutech světa.



Obrázek 25 - Servisní centra TEDOM v České republice [39]

Významnou odlišností od konkurence současné či potenciální je výroba a využívání vlastních motorů pro kogenerace. Ty jsou součástí základních řad produktů, jež společnosti nabízí svým zákazníkům. Nejenom zemní plyn či bioplyn, ale také naftové motory jsou v kompetenci divize Motory, což je průkazný fakt, že společnost má obrovské zkušenosti v širším hledisku oborů.

2.2.3.2 Slabé stránky

Energetický trh v USA je jedním z nejsložitějších na světě, proto zde přichází jedno z úskalí, kterým je jiná užitková frekvence v Americe než u nás v Evropě. USA a část Asie používá frekvenci 60 Hz, což vyžaduje částečné změny v kogeneracích určených pro zbytek světa. Přináší to menší výrobní komplikace, při kterých se musí vynaložit více úsilí, nákladů a lidských zdrojů na dodávku jiných řídicích systémů s generátory a jejich následná instalace.

Lidské zdroje jsou také pod požadovanou hranicí. Aktuálně společnost hledá zaměstnance na čtyřadvacet pozic do různých funkčních oblastí počínaje

dělníky, techniky přes vedoucí technology po obchodní manažery. Výhodou je ovšem situovaná střední průmyslová škola v blízkosti centrály firmy, která může alespoň částečně tyto stavy doplnit.

Méně závažným nedostatkem jsou rozměry některých kogenerací firmy. Konkrétně se jedná o řadu Micro, u které jsou její části, v porovnání s podobně výkonnými stroji konkurence, hůře rozmístěné. Jedná se zejména o řídicí systém připojený kolmo k samotnému stroji.

I přes to, jak je společnost úspěšná a jak velkým tržním podílem disponuje, je hloupé opomíjet fakt, že společnost by potřebovala čím dál více zviditelňovat. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že široké spektrum lidí ani nemá ponětí, co to vlastně kogenerační jednotka je a co umí, nebo natož v čem firma TEDOM podniká. Je nesmírně důležité, aby se začala značka více projevovat.

2.2.3.3 Příležitosti

Příležitosti se dají velice jednoduše najít už v samotném mikroprostředí společnosti TEDOM. V návaznosti na nestandardní rozložení všech částí produktu Micro je možné toto úskalí přetransformovat na pozitivní změnu. Tento návrh tkví v navržení výhodnější pozice řídicí jednotky na tomto stroji, například na vrchní část kapoty, která by tak mohla přinášet další výhodu v podobě zkvalitnění zvukové izolace.

Přednosti se skrývají v potenciálu divize Motory, kterými TEDOM osazuje některé ze svých jednotek ve škále 80 – 200 kW elektrického výkonu. Tuto škálu by mohl v budoucnu rozšířit výrobou silnější motorů stejnojmenné značky. S motory se pojí i know-how týkající se výroby městských autobusů, kterým se značka dříve zabývala. Jedním z důvodů zastavení jejího vývoje byla tehdejší silnější konkurence. Tyto zkušenosti by se daly v budoucnu využít, ne-li toto know-how kupříkladu prodat. Byla by to ovšem škola, jelikož TEDOM byl v tomto směru originální a jeho myšlenka se od počátku opírala o ekologičtější přemýšlení, proto všechny autobusy značky TEDOM byly výhradně vyráběny na zemní plyn.

Největší konkurenční výhoda se skrývá v inovaci používání vodíku jako paliva budoucnosti. Společnost 2G Energy již s provozováním takové kogenerační jednotky zkušenosti má. Břidlicový plyn skrývá také příležitosti pro podobný typ

podnikání, jelikož ve Spojených státech amerických je jeho množství dostatek a zároveň je zde velmi levný, je tedy dalším důvodem, proč se do budoucna zaměřit na obchodování v USA.

2.2.3.4 Hrozby

Pro podnikatele je a bude všudypřítomná konkurence, která může zamávat s celým byznysem jedince či korporátu, je tak samozřejmá, že se neuvádí přímo ve schématu SWOT. Může se v ní ale určitým způsobem vidět pozitivní hnací síla působící zvenčí, která bude neustále podnik pohánět kupředu, jelikož bude jakýmsi motorem pro to být nejlepší.

Podnikání TEDOMu stojí nejen na složení a postavení české vlády s jejich zákony a budoucími stanovami, ale hlavně na směrnicih určované Evropskou unií. Tyto změny a postoje z Bruselu mohou přímo a vžiku změnit celkové obchodování s energiemi, což by mohlo být pro TEDOM jednoduše fatální. Její sílu již Evropa pocítila formou nuceného zmenšování objemů motorů nebo počtů jejich válců v podobě legislativního tlaku, který změnil automobilový průmysl během pár let. Jelikož je TEDOM i provozovatelem tzv. virtuální elektrárny doručující elektřinu po celé republice, měl by být na pozoru také před nařízenímí směřující od Energetického regulačního úřadu, který má v kompetenci finanční podporování onu výrobu energií nejenom skrze kogenerační jednotky.

Mezi nejčastější hrozby týkající se širší škály firem podnikající v různorodém odvětví patří dozajista ekonomická krize. Ta v současné době koronavirové krize dopadá na celý svět a ochromuje malé i velké podnikatele. Její následky se očekávají drastičtější a mající delší časový průběh. Krize sice způsobila dočasné zlevnění pohonných hmot, ovšem do budoucna tento zvrát může obrátit celý obchod s ropou a zemním plynem.

3 Návrhová část

V této části jsou zpracovány všechny získané informace o společnosti TEDOM a.s. za účelem vytvoření návrhu marketingového plánu. Jeho součástí jsou definované cíle a strategie pro jejich úspěšného dosažení, jsou také odrazovým bodem pro realizaci akčního plánu obsahující marketingové činnosti, které jsou následně vyhodnoceny i po finanční stránce formou rozpočtu.

3.1 Návrh marketingového plánu

3.1.1 Marketingové cíle

Jak nám napovídá teorie, marketingové cíle jsou úzce spjaty s cíli strategickými, ze kterých vychází. Z analytické části již můžeme čerpat informace, které nám dopomohou správně formulovat vybrané krátkodobé i dlouhodobé cíle společnosti TEDOM, jež jsou zejména následující.

Marketingové cíle vnímá TEDOM hlavně jako výzvu pro zkvalitnění vývoje svých produktů, tím jsou myšleny inovace v podobě šetrnějších a energeticky méně náročnějších strojů, a obsazování více trhů v zahraničí. Cílem je zvláště zvýšení povědomí o značce a také navýšení prodejů minimálně o 20 % v řádu jednoho roku, což s sebou přináší další cíl, kterým je navýšení lidských zdrojů. Rozhodně chce TEDOM zůstat jedničkou na tuzemském trhu a nadále se rozvíjet.

3.1.2 Marketingová strategie

Strategie představují postupy a procesy, jak marketingových cílů dosáhnout. Úspěšným dosáhnutím vytyčených cílů společnosti se dá popsat v následujících možných taktikách. Zejména v této části je vhodné využít poznatky z analytické části.

Jelikož došlo v nedávné době ke změnám ve vlastnictví TEDOMu, které se týká celého holdingu neboli skupiny TEDOM Group, přichází s tím i záměr tuto skupinu řídit komplexně jako celek. Důvodů pro unifikování je hned několik, příkladem může být jednodušší vykazování dokumentů v rámci konsolidování, což by upřesnilo informace a ulehčilo komukoli nahlédnout do čísel popisující výkonnosti firmy, nebo například sjednocení webových stránek, které jsou

v současné době samostatné pro jednotlivé divize (TEDOM SCHNELL, Motory atd.), a také pro prostou a lepší přehlednost o značce s jejími podnikatelskými činnostmi.

Z aktuálně nabízených produktů je novinkou řada Flexi. Ta se výkonově řadí nad slabší Cento, a sice její vývoj je opodstatněn z hlediska již zanalyzovaného úskalí, týkající se rozdílné užitkové frekvence ve světě. Tato kogenerační jednotka dokáže pracovat i na frekvenci 60 Hz, ale jelikož je uvedena na trh pouze nedávno, chybí ji propagace. Společnost by do budoucnosti chtěla kompletně touto jednotkou nahradit slabší sestru Cento. Flexi tak dostane přednost a příležitost být nabízena na širším poli s očekáváním, že uspokojí více zákazníků s generováním vyšších tržeb.

Zásadním milníkem firmy by měl být vývoj kogenerací schopných spalovat vodík se zemním plynem, popřípadě samostatné spalování vodíku. Evropská unie má velké plány s implementováním vodíku do energetických systémů, jelikož se jeho spalování přispívá ke klimatické neutralitě, nicméně v současné době chybí potřebná infrastruktura, která by pokrývala tak širokou potřebnou oblast. Na takovou výraznou změnu, v dobách pokládajících si za otázky týkající se globálního oteplování, či nárůstu skleníkových plynů, se reaguje převážně kladně a zákazníci tento typ inovace láká. Evropská komise oznámila v rámci diskutování o negativních dopadech COVID-19, že značná část finančních prostředků putujících na obnovu ekonomiky, bude věnovaná právě podpoře čistého vodíku znamenající pro TEDOM dobrou zprávu. Tento trend se dá využít ve prospěch firmy hlavně z dlouhodobého hlediska.

Podnik začíná uvažovat i nad vývojem tzv. kombinovaných systému představující spojení fotovoltaiky s bateriemi a kogenerační jednotky. Tato kombinace by přinesla obrovskou výhodu oproti kogeneracím původního typu, jelikož by byla mnohem efektivnější. Dodávala by tak elektřinu levněji a současně by byla méně energeticky náročná z hlediska spotřeby zemního plynu. Od této inovace i s dalšími uvedenými se přepokládá, že splní očekávání v rámci určených cílů podniku, jak už po finanční stránce navýšením tržeb, tak i marketingové formou budování si dobrého jména v širším okolí společnosti.

3.1.3 Marketingový mix

3.1.3.1 Produkt

Jak už již bylo dříve zmíněno, firmu TEDOM a další společnosti ve skupině spojuje od počátku filozofie ekologického využívání paliv za účelem dodávání kombinované energie s co možná nejmenší uhlíkovou stopou. Tuto filozofii firma naplňuje zejména výrobou kogenerační jednotek. Kogenerace si firma výhradně vyrábí sama, což platí i u některých motorů. Ostatní motory společnost konstrukčně upravuje za účelem zvýšení účinnosti a snížení emisí.

Hlavní produkty společnosti jsou Micro, Cento, Flexi a Quanto. Každá z nich podává rozdílně elektrické a tepelné výkony, takže záleží pouze na zákazníkovi, kterou z nich, nebo kombinací více jednotek, si vybere pro svoje požadavky. Všechny jednotky se vyrábí s protihlukovou kapotou, to znamená, že jednotlivé součásti kogenerace jsou poskládány co nejúsporněji na jednotný nosný rám, který je pak ve finále tímto krytem osazen. Díky jednotnému rámu se tak dá s jednotkou jednoduše manipulovat, nebo se dá kogenerace nainstalovat přímo do kontejneru.

K dalším činnostem společnosti patří realizace a dodávání projektů spjatých s decentrální výrobou elektřiny, tepla a chladu. To se týká jak kogeneračních jednotek, tak i plynových tepelných čerpadel. Pochopitelně tak dokáže firma i tyto projekty sama řídit, což je pro ni značným byznysem. Důležité je také zmínit nabízený záruční a pozáruční servis, který může být prodloužen na základě připojištění. Postupem času si firma rozšiřovala svoji servisní síť, která již pokrývá celou oblast republiky, aby byla co nejbližší zákazníkům provozující svoje kogenerace, je vybavena kvalifikovanými posádkami a disponuje moderním nářadím s širokou škálou příslušenství pro kvalitní provedení údržby a oprav na kogenerační jednotce.

K servisní síti je třeba vyzvednout monitoring provozu daných jednotek, který nepřetržitě hlídá aktuální stav a kritické hodnoty jednotky. Díky tomu se dá uhlídat potenciální přicházející hrozba pro stroj, který by pro něj mohl být fatální, a šetří tak finance zákazníka. Firma včasně rozpozná danou hrozbu a okamžitě reaguje pomocí dálkového řízení jednotky nebo vyšle na dané místo servisní tým,

který se o zařízení postará. Firma tento servis vnímá jako samozřejmost na základě jejich stanovené filozofie.

V poslední řadě se dá zmínit o možném modernizování zákaznickovy kotelny za předpokladu, že nebude muset do celého procesu investovat tolik peněz, jako kdyby pořídil celou jednotku. Smyslem je nabídnutí zákazníkovi modernizaci jeho vlastní kotelny s instalací jednotky TEDOM, která bude dodávat levnější energie jak jemu, tak i do virtuální elektrárny společnosti, kterou se tak firma snaží čím dál více rozšiřovat. Zákazník tak ušetří nemalé finanční prostředky a firma získá prostor, kde může rozšiřovat svoji síť elektrárny.

TEDOM si zakládá na neustálém zlepšování svých produktů s cílem snižování emisí kogenerací a nákladů spojené s výrobou. Cílem je tedy standardizovat výrobky, aby docházelo k sjednocení podnikového nabízeného zboží.

Z mé strany bych doporučoval pokračovat v nepřetržitém zdokonalování firemních výrobků s cílem snížit náklady spojené s výrobou co nejvíce, také za účelem standardizování výrobků pro sjednocení podnikového nabízeného zboží. Dále bych doporučil, jak již bylo popsáno ve slabých stránkách, zamýšlet se nad výhodnějším rozpořádáním jednotlivých součástí jednotky Micro, zejména tedy nad řídicím panelem, z důvodu jeho nestandardní polohy vůči základnímu tělu jednotky. Konkurence má již, z mého pohledu, kompaktněji konstruované kogenerace srovnávající se výkonově s touto řadou. Dále, co se týká produktu, bylo zmíněno inovování v podobě kombinace fotovoltaiky a kogenerace, která bude obrovským pokrokem přinášející ekologičtější provozování s ekonomičtější charakterem. Posledním krokem týkající se vylepšení produktu bude vývoj jednotek spalující vodík, který bude opravdu přelomovým strojem v portfoliu značky. Všechny tyto uvedené změny dopomohou firmě v růstu, udržení si pozice na trhu a v zesílení svého jména.

3.1.3.2 Cena

Z důvodu velkého exportu zboží do cizích zemí je cenotvorba společnosti TEDOM založena na mnoha faktorech, které ztěžují její jednotné stanovení. Bavíme se zejména o daňových faktorech, které jsou v každém státě rozdílné, s čímž musí

společnost počítat a neustále se věnovat analyzování dění, zejména toho, které obnáší změny kurzů. Jak již bylo pojednáváno v předchozích kapitolách, kogenerace jsou závislé hlavně na dodávkách a cenách zemního plynu, jehož cena se může v mžiku změnit, což může ovlivnit i finální cenu produktů a hlavně poptávku po kogeneračních jednotkách.

Hodnotově orientovaná tvorba cen se v tomto případě tolik neuplatňuje. Analyzování cen komodit i měnových kurzů musí zahrnovat i sledování konkurenčních cen, tento zdroj informací je základem pro typ cenotvorby. TEDOMu se zejména týká poptávkově orientovaná cena, kdy se firma nesnaží brát tak úplně v potaz, že základem ceny jsou náklady vynaložené na výrobu daného produktu, ale předpokládá a sleduje chování zákazníků a konkurenčních cen, ze kterých se snaží vydedukovat, jaká bude poptávka po daném produktu, a podle toho se vypočítat, kolik produktů za danou cenu může podnik prodat. Společně s využitím informací o konkurenčních cenách se následně stanoví takové vlastní ceny, aby byly tyto podnikatelské kroky co nejziskovější. Tak či tak si společnost kalkuluje vynaložené náklady, do kterých spadá zejména cena materiálu, jeho logistika, montáž, plus další rozdělené provozní náklady na výrobek, které pokryjí fyzický produkt. Tento proces je doplněn o zbylé rozpočítané fixní náklady, které se přímo na výrobě produktu nepodílejí, současně s očekávanými servisními činnostmi v případech vzniku poruch v záruční době, k tomu by se finálně přičtla finální marže.

Pro zákazníky je k dispozici nakonfigurována kalkulačka na stránkách firmy TEDOM, která spočítá požadovanou možnou úsporu na základě roční spotřeby zemního plynu a elektřiny, počtu měsíců, kdy je v dané budově menší spotřeba - zejména v létě, a ceny zemního plynu s elektřinou v dané lokalitě. Na základě zadaných hodnot se zákazníkovi zobrazí možné řešení pro jeho zázemí v podobě navrhované technologie a dané úspory. Finální částku, kterou zákazník zaplatí, vypočte firma na základě připočtené práce na dopravu, instalaci a zprovoznění. Přibližná cena kogenerací se pohybuje okolo:

- Micro: 600 000 – 1 900 000 Kč
- Cento: 2 100 000 – 7 600 000 Kč
- Quanto: 7 500 000 – 21 000 000 Kč

K finální ceně bych navrhol nabídnout slevy na základě možných doporučení a přivedení tak nových zákazníků ke značce. Zejména v oblasti hotelnictví by toto doporučení bylo realizovatelné, jelikož se tento segment zákazníků zná s ostatními v branži, proto by bylo výhodné pro tento typ zákazníků takovouto nabídku využít.

3.1.3.3 Místo

TEDOM má již realizované široké zastoupení ve světě a neustále se ho snaží rozšiřovat. Podnik se exportnímu zaměření věnuje natolik, že vynaložil velké úsilí pro získání jazykově vzdělaných zaměstnanců, ze kterých jsou někteří jedinci přímo rodilí mluvčí z anglicky, německy, francouzsky, španělsky a rusky mluvících zemí, doplňují je i lidé obohacení o znalosti a zkušenosti mluvit exotickými jazyky, jako například japonsky. Společnost využívá distribuci přímou cestou, to znamená, že nepoužívá žádné mezičlánky realizující distribuci. V cizině se snaží firma nalézt vhodného obchodního zástupce, který by byl schopen realizovat obchod v daném státě za TEDOM. Podobně to funguje i v tuzemsku, jen s tím rozdílem, že v Česku jsou zaměstnanci obchodního sektoru TEDOMu rozmístěni na území Čech, Moravy se Slezskem a Slovenska, kde všechny tyto regiony zastupuje jeden obchodní ředitel.

Tito obchodní zástupci, mající v zahraničí založené vlastní podnikání v podobném odvětví, se snaží jednak prodávat produkt TEDOMu, na základě stanovených smluv s vedením v ČR, ale také je jejich úkolem zabezpečovat následný servis spojený s provozováním kogenerací české značky, jsou tak napojeni přímo na pracovníka zahraničního obchodu daného sektoru zemí, se kterým řeší všechny potřebné náležitosti pro provedení obchodu a dalších služeb. Zaměstnanci zahraničního obchodu jsou také povinni zařídit školení pro tyto obchodní zástupce.

3.1.3.4 Propagace

Podle typu podnikání, ve kterém se TEDOM pohybuje, a identifikovanými zákazníky této společnosti, je zřejmé, že tento typ obchodování má charakter B2B obchodního vztahu. Marketing tohoto typu je lehce složitější, než vztah mezi obchodníkem a zákazníkem, jelikož se v tomto prostředí nedá použít takové

množství efektivních marketingových praktik, jako na obvyklého koncového spotřebitele.

Zákazník v rámci B2B marketingu poptává především zboží za účelem zisku, a produkt tak přímo spotřebovává, což je případ obchodních vztahů TEDOMu, může ho ovšem také přeprodat dál. Nákupů a zákazníků je tedy v tomto směru menší množství, ale sjednaný obchod má charakter „velkého objemu“. Takového zákazníka nelze jen tak jednoduše nalákat na koupi vašeho produktu, je pro něho velmi důležitá hlavně přidaná hodnota nabízeného zboží pro jeho vlastní byznys nebo spotřebu. Jelikož je velmi složité takového zákazníka nalézt a získat, je nesmírně důležité si tyto odběratele udržovat co možná nejdéle a posilovat tak vztah mezi těmito články. Klíčoví odběratelé jsou zejména zákazníci popsaní výše v podobě míst, kam byly již kogenerační jednotky instalovány, a nadále jsou. Obrovskou sílu má v tomto ohledu komunikace se zákazníkem, kterou můžeme doplnit o vhodnou reklamu, či jiný druh propagace, nicméně používání reklamy formou televize a rádií v oblasti kogeneračních jednotek nemá moc smysl.

Firma TEDOM si je těchto skutečností vědoma a využívá tak zejména přímou komunikaci se zákazníkem. V této části je důležité vědět, na koho tyto marketingové procesy cílit, proto se firma snaží segmentovat dané zákazníky. Segmentovaní zákazníci jsou přesně ti, kam se jednotky instalují, tzn. kotelny, akvaparky, čistírny odpadních vod, bioplynové stanice atd. Na základě zmíněných typů zákazníků se připravují programy, kdy a jak tyto zákazníky oslovit, jedná se zejména o potenciální odběratele. Nejčastěji tyto procesy firma realizuje formou emailu nebo telefonátu, po kterých následují fyzické schůzky, pokud má ovšem zákazník zájem a nabídka ho oslovila. Při osobní setkání je mu tak do detailu vysvětleno, co je kogenerační jednotka za stroj, co je jejím smyslem a co by mu kogenerace přinesla za užitek.

Firma se snažila propagovat svoje činnosti skrze Dakarskou Rallye, což je každoročně pořádaný závod terénních vozidel proslulý po celém světě. Tehdy sponzoroval TEDOM jezdce Martina Macíka, jehož syn se účastní této soutěže dodnes, nebylo by tedy na škodu tento typ sponzoringu znovu zvážit. Vylepšení v rámci propagace značky by mohlo například proběhnout formou školních seminářů či rozdávání prospektů žákům. Komunikace se zákazníky bývá v rámci

B2B běžná skrze internet, tedy přes webové stránky. Na základě strategie řídit jednotně celou skupinu TEDOM bych doporučoval vytvořit nové webové stránky. Dále bych v rámci svého doporučení pokračoval s rozšířením sociálních sítí o platformu Instagram, zaměřil se kupříkladu na sponzoring hudebního festivalu v okolí Třebíče či navštěvoval co nejvíce možných veletrhů. Návrhy budou blíže charakterizovány v akčním plánu.

3.1.4 Akční plán

V rámci sestavení marketingového mixu společnosti byly mnou navrženy některé varianty marketingových činností, které by byly přínosné pro doplnění marketingových strategií firmy za účelem dosažení vytyčených cílů.

Tabulka 4 - Akční plán

Akční plán					
Činnost	Cíl činnosti	Odpovědná osoba	Začátek	Konec	Očekávané náklady (bez DPH)
Školní semináře a sponzoring	Zvýšení povědomí o značce; navýšení lidských zdrojů	Vedoucí odboru marketingu	5.1.2021	1.12.2021	3 000,- 100 000,-
Vysokoškolské veletrhy	Zvýšení povědomí o značce; navýšení lidských zdrojů	Vedoucí odboru marketingu	1.3.2021	1.6.2021	90 000,-
Webové stránky	Zvýšení povědomí o značce	Vedoucí odboru marketingu	1.3.2021	1.6.2021	50 000,-
Instagram	Zvýšení povědomí o značce; navýšení prodejů	Marketingový specialista	5.1.2021	-	10 000,-
Veletrhy	Navýšení prodejů	Obchodní ředitel společnosti	15.1.2021	15.11.2021	540 000,-
Hudební festival	Zvýšení povědomí o značce; navýšení prodejů	Obchodní ředitel společnosti	1.5.2021	31.8.2021	400 000,-
Partnerství s fotbalovým klubem	Zvýšení povědomí o značce; navýšení prodejů	Generální ředitel společnosti	1.7.2021	15.5.2022	5 000 000,-

3.1.4.1 Charakteristika činností

Pořádání **školních seminářů** by bylo obrovským přínosem pro podnik, ale i pro žáky samotné. Konkrétně by se jednalo o zpestření, například vyučovacích hodin zeměpisu na středních školách, takovým způsobem, že by byli žáci obeznámeni s kogeneračními jednotkami a jaký je jejich přínos pro naše ovzduší. V rámci vyučování by se tak v žácích zanechala pozitivní ekologická stopa, která je právě pro tyto mladé lidi důležitým předpokladem pro to, jak budou do budoucna smýšlet ohledně zachování kvality životního prostředí. Žáci by tak měli přehled o tom, odkud a kam se teplo dodává, viděli by porovnání s dalšími alternativami zdrojů energií a uvědomili by si tak výhody těchto zařízení. Do budoucna by mohli být někteří jedinci motivováni ke studiu či podnikání v oblasti energetiky, nebo by v budoucnu tyto znalosti týkající se kogenerací mohli využít ve vlastním podnikání zakoupením produktů značky TEDOM, jelikož množství segmentů zákazníků, kam jsou jednotky dodávány, je široké. Stejná činnost by tak mohla přispět i k doplnění stavů firmy novými zaměstnanci. Po odprezentování firmy na všech těchto školách bych dále doporučoval, aby se společnost snažila jednu z těchto škol **sponzorovat**. Cílovou školou by byla ta, která by byla nejvíce nakloněná a ochotná takovýmto způsobem s firmou spolupracovat. Spolupráce by měla formu jednorázového příspěvku škole, která by se výměnou za tuto podporu snažila na všech svých školních akcích prezentovat značku TEDOM. Týkalo by se to školních besídek, seminářů externích přednášejících, jednoduše všech zajímavých činností konajících na školní půdě, které by se digitálně zachycovaly a následně vkládaly na sociální sítě školy. Na fotkách či videích by byly zachyceny akce současně s TEDOM logy v pozadí. Samozřejmostí je také propagace značky na domovské stránce školního webu.

Konkrétně by tyto činnosti probíhaly na všech středních školách v Třebíči, které jsou aspoň částečně technicky zaměřené, a to počínaje druhým pololetím do jeho konce. Do nákladů na semináře se budou započítávat pouze ty, které jsou spojené s cestovním přednášejícího. Semináře bude realizovat zaměstnanec firmy, který tak bude konat ve svém pracovním čase. Alternativou k tomuto doporučení by mohly být exkurze v budovách firmy.

Očekávané náklady:

- Školní semináře: 3 000,-
- Sponzoring školy: 100 000,-

Povědomí o značce se ovšem bude lépe navyšovat u studentů vysokých škol, kde nejlepší možností pro navýšení zájmu o pracovní místa bude účastnění se **školních veletrhů** s pracovními pozicemi. Ty se pořádají každoročně na různých univerzitách po republice, kde by se prezentováním značky TEDOM společnost snažila propagovat svoje produkty a zároveň nabízet zaměstnanecké příležitosti. Nejzajímavější variantou cílového veletrhu pro strojírensky zaměřené podniky se zdá být veletrh iKariéra pořádaná na ČVUT v Praze, kterou každoročně navštíví okolo 6 000 studentů. Ta umožňuje podnikům uskutečnit přímý kontakt se studenty nebo čerstvými absolventy vysokoškolských oborů, kteří mohou být cennými potenciálními zaměstnanci. Tento typ veletrhů se pořádá také v Brně nebo Zlíně, kde by se také vyplatilo prezentovat se.

Očekávané náklady:

- Veletrhy: 3x 30 000,-

Dalším cílem firmy je řídit podnik jednotně za celou skupinu TEDOM Group. To s sebou přináší nutnost **aktualizace webových stránek**, ne-li kompletní vytvoření nových. Aktuální web sice není zastaralý, jeho revitalizace proběhla před pár lety, ovšem týká se to pouze společnosti TEDOM a.s. Jelikož spadají pod mateřskou společnost další divize, které mají vlastní stránky, jejich sjednocením by se rozsah působnosti firmy pro potenciálního zákazníka zjednodušil.

Očekávané náklady:

- Webové stránky: 50 000,-

Společnost TEDOM již sice obstarává a působí na některých sociálních sítích, stále je zde ale mnoho příležitostí, které je škoda nevyužít ve svůj vlastní prospěch. Jednou z nich je platforma **Instagram**, která by pro společnost představovala další možnosti, jak se více zviditelnit. Využívání Instagramu by spočívalo v propagování svých výrobků ve formě obrázků těchto produktů, které by byly renderovány na vizuálně zajímavá místa. Ještě efektivnější by pak bylo

propagování těchto obrázků jednotlivými segmenty zákazníků, kteří by si produkt zakoupili. Firma by na základě této spolupráce a propagace ze strany odběratele nabídla zákazníkovi dodatečné služby zdarma, nebo se slevou. Příkladem by mohl být servis zdarma na rok provozování kogenerační jednotky, na oplátku by tak zákazník, třeba majitel hotelu, vyvěsil na svůj podnikatelský profil hotelu příspěvek, na kterém by byl zachycen produkt společnosti. V popisku obrázku by se zákazník zmínil o daném vyobrazeném stroji, popsal by stručně jeho funkce a přínosy pro jeho hotel, označil na příspěvku instagramový profil TEDOMu a odkázal na daného výrobce, tedy společnost TEDOM. Tímto způsobem by si firma zajistila propagaci celkem levně, ne-li bez nutnosti vynaložení jakýchkoliv větších nákladů nutných k započítání do celkového marketingového rozpočtu.

Samozřejmě, pokud bude společnost chtít, možností je také využít Instagram takovým způsobem, kterým bude sama platforma propagovat činnosti firmy. V tomto směru se platí za proklik na danou reklamu nebo za zobrazení určitému počtu lidí v sociální síti, takže je pouze na firmě, jak moc by se na těchto sociálních sítích chtěla zviditelnit.

Očekávané náklady:

- Propagace na platformě Instagram: 10 000,-

Co se týče navýšení tržeb v oblasti prodeje kogeneračních jednotek, nejlepší volbou pro dosažení tohoto cíle bude účast na energetických **veletrzích**. S těmi má již společnost TEDOM určitě zkušenosti, takže zde není moc co k detailnějšímu popisování. Za rok 2020 má firma v plánu navštívit celkem 9 veletrhů, očekávejme podobný počet v příštím roce.

Očekávané náklady:

- Veletrh: 9x 60 000,-

Zajímavou příležitostí by byla propagace skrz **hudební festivaly**, které čím dál více nabývají na popularitě. Počet hudebních stylů se stále rozšiřuje, s tím narůstá i počet pořádaných akcí, takže příležitostí, na jakou z nich se zaměřit, je spousta. Jedním z nich může být každoročně pořádaný hudební festival Zámostí v Třebíči. Na tuto kulturní akci se sjíždí nejen lidé z blízkého okolí, ale i z celé

republiky. Je tedy dosti pravděpodobné, že sponzoring na takové akci bude mít vliv na cílové skupiny společnosti, o kterých se už pojednávalo dříve. Festival by společností TEDOM zajistil jedno ze svých pódíí, které by pojmenoval po tomto partnerovi. Dále by bylo jméno značky zveřejněno na internetových stránkách, stejně tak na prospektech a vylepených plakátech festivalu. Na základě počtu a významnosti účinkujících by se pak stanovila přesná výše finančního příspěvku pořadatelům.

Očekávané náklady:

- Sponzorování hudebního festivalu: 400 000,-

Sponzoring by mohl představovat i **partnerství s fotbalovým klubem**. V rámci hledání nejvhodnějšího kandidáta je potřeba uvést na míru, jakým způsobem by měl tento typ propagace fungovat a koho by měl hlavně oslovit. V posledních letech dochází k rozšiřování ubytovacích služeb, ať už stavěním nových hotelů, penzionů nebo rekonstrukcí budov pro následné pronajímání, jsou to přesně ta místa, kam by se mohly kogenerační jednotky rozšířit. Poskytování těchto služeb je v současnosti čím dál více populárnější, k čemuž dopomáhají i různé typy aplikací, které tento byznys dělají příjemnějším a jednodušším. V rámci sponzorování bych doporučil vybrat takový tým, který hraje vyšší ligu, například FC Vysočina Jihlava. Tento klub hraje Národní ligu, to znamená, že za sezónu navštíví velké množství měst, ve kterém se může značka propagovat, dá se tak kladně předpokládat, že v rámci zápasů si právě potenciální zákazník, který například podniká v hotelnictví, restaurátérství nebo jiném průmyslu, všimne loga na dresech hostů a začne se o společnost zajímat.

Očekávané náklady:

- Partnerství s fotbalovým klubem: 5 000 000,-

3.1.5 Rozpočet

Na základě vytvoření akčního plánu se dané očekávané náklady musí zahrnout do celkového rozpočtu těchto marketingových aktivit. Tyto aktivity však s sebou přinášejí i hodiny práce potřebné na jejich zrealizování, které se ponechají ve mzdách těch zaměstnanců, kteří budou stát za tvorbou těchto aktivit. Proto se v tomto rozpočtu počítá pouze s danými očekávanými náklady na navržení

marketingového plánu. Z důvodu probíhajících organizačních změn a přizpůsobování se novým procesům se všechny činnosti budou odehrávat až v roce 2021, jelikož se bere v potaz aktuální maximální vytížení zaměstnanců.

Tabulka 5 – Rozpočet marketingových činností

Činnost	Očekávané náklady [Kč]
Školní semináře a sponzoring	103 000,-
Vysokoškolské veletrhy	90 000,-
Webové stránky	50 000,-
Instagram	10 000,-
Veletrhy	540 000,-
Hudební festival	400 000,-
Partnerství s fotbalovým klubem	5 000 000,-
CELKEM	6 193 000,-

3.1.6 Kontrola

Po implementaci daných aktivit je nezbytně nutné, aby se tyto činnosti průběžně kontrolovaly. Je to z toho důvodu, aby se včasné zamezilo případnému prodělávání a ukončily se tak některé činnosti nebo trochu jinak pozměnily, aby se marketing vyplácel. Tyto kontroly budou mít na starosti odpovědné osoby za dané činnosti, popřípadě generální ředitel, který bude mít v kompetenci jakékoliv pozměnění nebo zrušení dané aktivity.

Co se týče prvního marketingové cíle, kterým je zvýšení povědomí o značce u potenciálních zákazníků, bude jeho kontrola spočívat hlavně ve sledování statistik návštěvnosti webových stránek firmy. V rámci vytvoření nových stránek doporučuji tento systém pozorování implementovat, nejlépe s možností

identifikace zájemců v daných lokalitách a využít tak těchto údajů do budoucího cílení na segmenty.

Navýšení prodejů o 20 % se bude v rámci dalšího marketingového cíle kontrolovat kvartálně, kde se výsledky budou porovnávat s údaji z minulých let. V rámci stanovování marketingových aktivit jsou veletrhy nejvíce nápomocným nástrojem, jak vyšších tržeb dosáhnout. Na základě sledování vývoje tržeb bych doporučoval v reakci na trend snižovat či navyšovat výdaje spojené s účastí na těchto akcích. Na základě negativních výsledků by se mělo do stylu prezentování, tedy například vzhledu stánku, obsahu prospektů, nebo typu vystavovaných produktů více investovat a snažit se být vidět a zaujmout více.

Posledním cílem bylo navýšit stavy v podniku, který je také jednoduše sledujícím atributem. V rámci spolupráce s oddělením řízení lidských zdrojů se k datům o zaměstnancích dostane marketingový vedoucí velmi rychle.

4 Závěr

Náplní diplomové práce bylo zejména navržení marketingového plánu společnosti TEDOM a.s., který byl zrealizován za účelem podpory pro budoucí rozhodování a stanovování určitých marketingových aktivit vedoucích k dosažení požadovaných podnikových cílů.

Teoretická část pojednává o marketingu a marketingových plánech, je tak základním kamenem pro pochopení obsahu této práce a pro prvotní zamýšlení se nad danou problematikou, popisuje také nezbytnost sestavování těchto plánů a rozdíly mezi jednotlivými typy.

Stěžejní informace později využité v navrhování daného marketingového plánu byly čerpány skrz analýzu daného podniku, která spočívala v rozboru marketingových nástrojů a aktivit firmy TEDOM a.s., zejména tedy formou situační analýzy, která zkoumala interní a externí prostředí podniku s cílem identifikovat významné faktory a síly působící na vývoj této společnosti. V rámci tohoto zjišťování nebylo opomenuto popsání silných a slabých stránek společnosti společně s identifikací možných příležitostí a hrozeb pro podnik, které jsou podstatným zdrojem informací pro navržené marketingové aktivity v praktické části.

Cílem a výstupem diplomové práce je navržený efektivní marketingový plán, který je obzvláště specifický z důvodu své aplikovatelnosti v B2B podnikání společnosti TEDOM a.s. Na základě stanovených marketingových cílů byly popsány strategie napomáhající k jejich dosažení a obzvláště marketingové aktivity, jejichž procesy byly detailně popsány společně s časovými vymezeními a jejich hlavními přínosy. Tyto činnosti byly pro přehlednost zaneseny do akčního plánu obsahující taktéž náklady na jednotlivé aktivity, jejichž hodnoty jsou shrnuty v celkovém marketingovém rozpočtu pro dané období.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketingový diagram (grafická úprava) [2].....	11
Obrázek 2 - Kombinační proces (grafická úprava) [2].....	13
Obrázek 3 - Proces marketingového řízení (grafická úprava) [7].....	13
Obrázek 4 - Vzájemné závislosti mezi jednotlivými typy plánování (grafická úprava) [8].....	14
Obrázek 5 - Marketingové cíle (grafická úprava) [3].....	16
Obrázek 6 - Marketingový plán a předpověď prodeje (grafická úprava) [2].....	18
Obrázek 7 - Matice strategie / taktiky (grafická úprava) [2].....	19
Obrázek 8 - Marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnot (grafická úprava) [35].....	19
Obrázek 9 - Situační analýza (grafická úprava) [7]	22
Obrázek 10 - Vnější a vnitřní prostředí firmy (grafická úprava) [7].....	24
Obrázek 11 - Porterův model pěti sil (grafická úprava) [8].....	26
Obrázek 12 - Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (grafická úprava) [10].	26
Obrázek 13 - Druhy cílových trhů (grafická úprava) [10].....	28
Obrázek 14 - SWOT analýza (grafická úprava) [7]	30
Obrázek 15 - Hierarchické úrovně cílů (grafická úprava) [8]	32
Obrázek 16 - Proces výběru cílového trhu (grafická úprava) [7]	34
Obrázek 17 - Složky marketingového mixu (grafická úprava) [7].....	37
Obrázek 18 - Logo společnosti TEDOM a.s. [15]	41
Obrázek 19 - Organizační struktura TEDOM a.s. [32].....	43
Obrázek 20 - Úspora pomocí kogenerace [19]	45
Obrázek 21 – Micro [21]	47
Obrázek 22 - Cento [21]	48
Obrázek 23 - Flexi [21].....	48
Obrázek 24 - Quanto [21]	49
Obrázek 25 - Servisní centra TEDOM v České republice [39].....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Struktura marketingového plánu [7]	20
Tabulka 2 - Volba cílové strategie (vlastní zpracování) [7].....	35
Tabulka 3 - SWOT analýza společnosti TEDOM a.s.....	61
Tabulka 4 - Akční plán	72
Tabulka 5 – Rozpočet marketingových činností.....	77

Seznam grafů

Graf 1 - Roční obrat společnosti TEDOM a.s. v jednotlivých letech [32].....	44
Graf 2 - Roční vývoj českého HDP (graficky upraveno) [37].....	51
Graf 3 - Roční inflace v jednotlivých zemích (vlastní zpracování) [38].....	52
Graf 4 - Celková cena zemního plynu Kč/kWh (včetně všech daní a odvodů) (grafická úprava) [26].....	53
Graf 5 - Očekávaný vývoj obyvatel v České republice (vlastní zpracování) [27].....	54
Graf 6 - Tržby konkurenčních podniků z roku 2018 (vlastní zpracování) [32].....	58
Graf 7 - Reference společnosti TEDOM a.s. (vlastní zpracování) [34].....	59

Seznam použité literatury

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.
- [2] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [3] COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.
- [4] Definitions of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [9] MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071693294.
- [9] ROHLOVÁ, Simona. *Návrh marketingového plánu vybrané firmy*. Plzeň, 2015. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.
- [10] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.
- [12] CRAVENS, David W. a Nigel PIERCY. *Strategic Marketing*. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2006, 726 s. ISBN 007-124432-8.

- [13] Definition of 'Marketing Mix'. *The Economic Times* [online]. Times Internet Limited, c2020 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>
- [14] Akční marketingový plán. *Malá marketingová* [online]. 2018 [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovyakcniplan/>
- [15] O nás. *Tedom a.s.* [online]. Třebíč [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: <https://www.tedom.com/cs/o-nas/>
- [16] HONSOVÁ, Marcela. Neděláme sexy zboží, přinášíme zákazníkovi úsporu, říká zakladatel Tedomu Josef Jeleček. *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65016110-nedelame-sexy-zbozi-prinasime-zakaznikovi-usporu-rika-zakladatel-tedomu-josef-jelecek>
- [17] TEDOM a.s., divize Motory – Na koleje vyjela lokomotiva poháněná zemním plynem. První ve střední Evropě. *Svět Průmyslu* [online]. 2015 [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20170113133212/http://www.svetprumyslu.cz/te-dom-a-s-divize-motory-na-koleje-vyjela-lokomotiva-pohanena-zemnim-plynem-prvni-ve-stredni-evrope/>
- [18] Třebíčský Tedom se pustil do výroby autobusů. *IDNES.cz* [online]. 2006 [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/trebicky-tedom-se-pustil-do-vyroby-autobusu.A060525__094428__ekonomika__plz
- [19] KOGENERACE TEDOM. *TEDOM* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.tedom.com/wp-content/uploads/2019/06/Bro%C5%BEura-Kogenerace-verze-k-prohl%C3%AD%C5%BEen%C3%AD.pdf>
- [20] Investiční fond Jet 2 získal 100% podíl ve společnosti TEDOM. *Jet Investment* [online]. 2020 [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.jetinvestment.cz/novinky/investicni-fond-jet-2-ziskal-100-podil-ve-spolecnosti-tedom/>
- [21] KOGENERAČNÍ JEDNOTKY. *TEDOM* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <https://www.tedom.com/cs/kogeneracni-jednotky/>

- [22] Tedom Group. *Tedom Group* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: <http://www.tedomgroup.com/?lang=cz>
- [23] Schillerová: Opatření na podporu ekonomiky představují už pětinu HDP. *IDNES.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ekonomika-pandemie-covid-19-opatreni.A200624__101617__ekonomika_rts
- [24] ŽUROVEC, Michal. Vláda schválila prodloužení daňových úlev, do konce roku se odkládá platba daně z nabytí nemovitosti. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-06-23]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/vlada-schvalila-prodlouzeni-danovych-ule-38663>
- [25] Česko zdražuje nejrychleji z celé EU. Mohou za to platy i slabá koruna. *IDNES.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-06-23]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/inflace-rust-cen-koruna-koronavirus.A200602__112901__ekonomika_fih
- [26] BUFKA, Aleš, Jana TOURKOVÁ, Miloslav MODLÍK a Jana VEVERKOVÁ. Přehled trhu plynových kotlů do 50 kW. *TZB-info* [online]. 2020 [cit. 2020-06-23]. Dostupné z: <https://vytapeni.tzb-info.cz/vytapime-plynem/20823-prehled-trhu-plynovych-kotlu-do-50-kw-2017-2019-dil-2-ceny-plynu-pocty-kotlu>
- [27] Projekce obyvatelstva České republiky - 2018 - 2100. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2020-06-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-2018-2100>
- [28] ‚Ušetříme až 10 miliard ročně.‘ Vláda schválila snížení podpory pro solární elektrárny. *IROZHLAS* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-06-23]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/vlada-snizi-podporu-pro-solarni-elektrarny__2004271825__ada
- [29] Energetický regulační věstník 6/2019. *Energetický regulační úřad* [online]. 2019 [cit. 2020-06-23]. Dostupné z: https://www.eru.cz/documents/10540/5228943/ERV6__2019.pdf/7c470e71-3e3c-4f67-a6bd-5945852961d6

- [30] ISO 14001:2015. *ISO - International Organization for Standardization* [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- [31] Splnění emisních limitů na kogeneračních jednotkách. *EnviTec Biogas* [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://www.envitec-biogas.cz/publikace-a-novinky/novinky/splneni-emisnich-limitu-na-kogeneracnich-jednotkach>
- [32] TEDOM A.S. *Interní zdroje společnosti*. Třebíč, 2019.
- [33] Company. *2G Energy* [online]. [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <http://www.2g-energy.com/company/>
- [34] REFERENCE. *TEDOM* [online]. [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.tedom.com/cs/reference/>
- [35] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [36] PAVEC, Michal. Proud může zlevnit i zdražit. Stát bude moct vykupovat elektřinu z Dukovan. *Lidovky.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/energetika/dalsi-krok-k-novemu-jadru-stat-bude-moct-vykupovat-elektrinu-z-dukovan.A200727_150322_energetika_pave
- [37] Českou ekonomiku čeká tvrdý náraz a propad poptávky, odhaduje Brusel. *Novinky.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/ceskou-ekonomiku-ceka-tvrdy-naraz-a-pokles-62-procenta-odhaduje-brusel-40323166>
- [38] Annual inflation up to 0.3% in the euro area. *European Commission* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11107828/2-17072020-AP-EN.pdf/9b5bd6a9-3002-7a65-197a-e046f030c600>
- [39] SERVIS. *TEDOM* [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://www.tedom.com/cs/servis/>