

Návrh marketingové strategie pro firmu XY v oboru průmyslového chlazení

Bc. Libuše Pavlíková

Diplomová práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Libuše Pavlíková**
Osobní číslo: **K15116**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh marketingové strategie pro firmu XY v oboru průmyslového chlazení**

Zásady pro vypracování:

1. S využitím dostupných informačních zdrojů charakterizujte teoretické přístupy k tématu marketingové strategie středně velké firmy.
2. Stručně a jasně formulujte cíle a výzkumné otázky a metodologii práce.
3. Realizujte analýzu firmy XY s využitím kvalitativního sběru informací (primární, sekundární zdroje).
4. S využitím závěrů analýz, navrhnete marketingovou strategii firmy XY.
5. Závěrem reagujte na výzkumné otázky, zhodnoťte splnění cílů a identifikujte kritická místa projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František, Pavel KOŠTÁN a Oldřich ŠULEŘ, 2001.

Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽKOVÁ, Martina a Gary ARMSTRONG, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: jak ovládnout trh. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

FORET, Miroslav, 2008. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. Marketingové řízení malých a středních podniků: poznáváme svoje zákazníky. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1120-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management: poznáváme svoje zákazníky. Praha: Grada. Malé a střední podnikání. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman a Kevin Lane KELLER, 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav a Kevin Lane KELLER, 2003. Marketing pro evropský trh: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 15.04.2014


LIBUŠE PAČKOVÁ
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřené zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odepírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdětku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výdětku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Autorka diplomové práce si jako téma vybrala Návrh marketingové strategie pro společnost XY v oboru průmyslového chlazení. V teoretické části na základě rešerše odborné literatury autorka práce si objasní pojmy, které souvisí s tématem diplomové práce. V praktické části provede analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy XY pomocí kvalitativního výzkumu a vlastního sběru dat. V projektové části se o závěry z těchto analýz bude opírat při zpracování marketingové strategie firmy XY. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi citlivé informace, bude místo názvu firmy používat označení společnost XY.

Klíčová slova: marketing, průmyslový marketing, B2C, B2B, strategický marketing, marketingový mix, strategická analýza, PEST analýza, Porterova analýza, strategická skupinová analýza, mapa tržního bojiště, SWOT analýza, firemní vize, firemní cíle, SMART metoda, marketingový plán, marketingový výzkum, kvalitativní výzkum.

ABSTRACT

The author of the thesis chose as the topic the draft of Marketing strategy for the XY company in the field of industrial cooling. The author of the work explains terms related to the topic of the thesis in the theoretical part, which is based on technical literature. In the practical part the analysis of internal and external environment of the XY company is accomplished by means of qualitative research and author's own data collection. There is also the conclusion of these analyzes based on the marketing strategy of the XY company in the project part of the work. Taking into consideration using very sensitive information, author uses in the dissertation the XY name for the original company which the work is based on.

Keywords: marketing, industrial marketing, B2C, B2B, strategic marketing, marketing mix, strategic analysis, PEST analysis, Porter's analysis, strategic group analysis, map market battlefield, SWOT analysis, corporate vision, business objectives, SMART method, marketing plan, marketing research, qualitative research.

PODĚKOVÁNÍ

Autorka diplomové práce, by především ráda poděkovala své vedoucí práce, Ing. Radomile Soukalové Ph.D., za její trpělivost, cenné a odborné rady a také veškerý čas, který autorce věnovala při vedení této práce. Dále autorka diplomové práce chce poděkovat všem kolegyním a kolegům ze společnosti XY, kteří se vstřícně a ochotně zúčastnili kvalitativního sběru informací, poskytli podklady pro zpracování práce a touto formou ji podpořili v jejím studiu. A v neposlední řadě také svým nejbližším v rodinném kruhu za jejich morální podporu během celého studia.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Návrh marketingové strategie pro firmu XY v oboru průmyslového chlazení jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob. Prohlašuji, že odevzdaná diplomová práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 MARKETING	13
1.1 PRŮMYSLOVÝ MARKETING.....	14
2 STRATEGICKÝ MARKETING.....	17
2.1 TYPY MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....	18
2.1.1 Strategie podle marketingového mixu	18
2.1.2 Růstová strategie	20
2.1.3 Konkurenční marketingové strategie	20
2.1.4 Strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace.....	21
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	22
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	22
3.1.1 PEST analýza	22
3.1.2 Konkurenční analýza.....	24
3.1.2.1 Porterova analýza	24
3.1.2.2 Strategická skupinová analýza konkurence	27
3.1.2.3 Mapa tržního bojiště.....	28
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ SPOLEČNOSTI.....	28
3.2.1 Audit zdrojů	28
3.2.2 SWOT analýza	30
4 STRATEGICKÉ VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	33
5 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	34
5.1 POŽADAVKY NA MARKETINGOVÝ PLÁN.....	34
5.2 ZÁKLADNÍ STRUKTURA A OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	34
6 METODOLOGIE, CÍLE A PŘEDPOKLADY PRÁCE	36
6.1 CÍLE PRÁCE	36
6.2 FORMULACE PŘEDPOKLADŮ	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	38
7.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU	38
1.1.1 Cíle práce	38
7.1.1 Formulace předpokladů.....	38
1.1.1 Orientační analýza.....	39

7.2	HARMONOGRAM VÝZKUMU	39
7.3	ROZPOČET	39
7.4	SBĚR DAT	39
7.5	VÝBĚR RESPONDENTŮ	40
7.6	ZÁKLADNÍ STRUKTURA ROZHOVORU.....	40
7.7	ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ	41
7.8	ZÁVĚRY A VYUŽITÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	41
8	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	42
8.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	42
8.2	HLAVNÍ ČINNOSTI A PRODUKTY SPOLEČNOSTI XY	42
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
9	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ V ODVĚTVÍ.....	44
9.1	DEFINICE ODVĚTVÍ	44
9.2	GLOBÁLNÍ ANALÝZA TRHU PRŮMYSLOVÉHO CHLAZENÍ	45
9.2.1	Strategické skupiny	48
9.2.2	PEST analýza	49
9.2.2.1	Politická analýza	49
9.2.2.2	Ekonomická analýza	50
9.2.2.3	Sociální analýza	51
9.2.2.4	Technologická analýza.....	51
9.3	ANALÝZA KONKURENCE	52
9.3.1	Analýza konkurenčních sil podle Portera	53
9.3.1.1	Stávající konkurenti	53
9.3.1.2	Potenciální konkurenti	54
9.3.1.3	Dodavatelé.....	55
9.3.1.4	Odběratelé	56
9.3.1.5	Substituty.....	57
9.3.2	Strategická skupinová analýza konkurence.....	59
9.3.2.1	Tržní vůdce - Skupina A	59
9.3.2.2	Tržní následovatel - Skupina B.....	59
9.3.2.3	Mikrosegmentář - Skupina C	60
9.3.2.4	Tržní vyzyvatel - Firma XY	61
9.3.3	Mapa tržního bojiště.....	62
10	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ FIRMY	64
10.1	LIDSKÉ VNITŘNÍ ZDROJE.....	64
10.2	FINANČNÍ VNITŘNÍ ZDROJE.....	65
10.3	HMOTNÉ VNITŘNÍ ZDROJE	66
10.4	NEHMOTNÉ VNITŘNÍ ZDROJE	67
10.5	SWOT ANALÝZA FIRMY XY	67
10.5.1	Silné stránky.....	68
10.5.2	Slabé stránky	68

10.5.3	Příležitosti	68
10.5.4	Hrozby.....	69
11	SHRNUTÍ ANALÝZ VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	72
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	75
12	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY XY PRO OBDOBÍ 2017 – 2018.....	76
12.1	ÚVOD	76
12.2	POPIS VÝCHOZÍ SITUACE.....	77
12.2.1	Základní charakteristika XY	77
12.2.2	Základní údaje	77
12.2.3	Hlavní činnosti a produkty společnosti XY	77
12.2.4	Cílové trhy.....	78
12.2.4.1	Podle geografického členění	79
12.2.4.2	Podle průmyslového segmentu	79
12.2.4.3	Podle zákaznického statutu	79
12.2.5	Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí	80
12.3	NÁVRH STRATEGIE FIRMY XY.....	81
12.3.1	Poslání firmy XY	81
12.3.2	Vize firmy XY.....	81
12.3.3	Cíle společnosti XY	82
12.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	83
12.4.1	Produktová strategie.....	83
12.4.2	Cenová strategie	84
12.4.3	Distribuční strategie	85
12.4.4	Komunikační strategie	87
12.4.4.1	Externí komunikace	87
12.4.4.2	Interní komunikace.....	92
12.5	ROZPOČET	93
12.6	REALIZACE A KONTROLA PLNĚNÍ PLÁNU	94
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ ODBORNÉ LITERATURY	98
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Autorka diplomové práce si jako téma vybrala Návrh marketingové strategie pro společnost XY v oboru průmyslového chlazení. Průmyslové chlazení je velmi technické téma, které je zajisté bližší mužům. Přesto, pokud se na téma podíváme do důsledku, průmyslové chlazení se dotýká nás všech. Bez něj bychom nemohli dojet včas autem do práce, uvařit nedělní oběd, napsat diplomovou práci na počítači, zajít si do kosmetického salonu. Autorka práce se bude snažit toto odvětví přiblížit laikům, jako je ona sama. V teoretické části na základě rešerše odborné literatury vysvětlí pojmy, které souvisí s tématem diplomové práce, jako jsou marketing a specifika průmyslového marketingu, strategický marketing a jeho typy. Dále autorka diplomové práce přiblíží strategickou analýzu, ve které se soustředí na PEST analýzu, Porterovu analýzu, strategickou skupinovou analýzu, mapu tržního bojiště a SWOT analýzu. Na tyto okruhy se autorka zaměří především proto, že tyto analýzy zpracuje v praktické části jako podklad pro vytvoření marketingové strategie pro firmu XY. Vzhledem k tomu, že součástí každé marketingové strategie firmy, která to na trhu myslí vážně, je také stanovení vize a cílů této firmy, přiblíží i tyto termíny a zároveň jejich charakteristiku doplní o své poznatky z praxe. V závěru teoretické části diplomové práce autorka nastíní, jak by mohl vypadat marketingový plán a stanoví jeho strukturu.

V praktické části se pokusí objasnit, co to vlastně průmyslové chlazení je a jakých průmyslových odvětví se dotýká. Poté se bude snažit popsat globální analýzu v tomto odvětví, kam se ubírá a jaké jsou vyhlídky do roku 2020. Popíše strategické skupiny a možné bariéry při vstupu na trh průmyslového chlazení. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi citlivé informace, bude místo názvu firmy používat označení společnost XY. Pro nalezení odpovědí na stanovené předpoklady diplomové práce autorka použije kvalitativní výzkum, metodu hloubkových rozhovorů, se zástupci vyššího a středního managementu. Na základě výsledků z těchto rozhovorů a sběru sekundárních dat, v praktické části diplomové práce, vytvoří SWOT analýzu, konkurenční Porterovu analýzu, Strategickou skupinovou analýzu, PEST analýzu, mapu tržního bojiště a zpracuje závěry vyplývající z těchto analýz.

V projektové části navrhne marketingovou strategii této společnosti v rozsahu vybrané strategie, a to podle marketingového mixu. Jeho součástí bude stanovení vize, cílů společnosti, marketingový plán na jednotlivé skupiny marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace), stanovení odpovědnosti.

Diskutované téma jako celek není rozhodně okrajové a mělo by se objevit v rámci marketingu a řízení každé firmy. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší. Je potvrzeno, že firmy, které provádějí sofistikované plánování a využívají strategie, překonají ty, které toto neprovádí.

Hlavním cílem diplomové práce je přiblížit obor průmyslového chlazení, poukázat na jeho specifika, předpokládaný vývoj a názorně si vše demonstrovat na reálné české společnosti. Autorka práce se domnívá, že závěr, který vyplyne z kvalitativního průzkumu a jí navržená marketingová strategie by mohla být reálně využita v obchodním úseku a marketingovém odboru firmy XY a tím by byl naplněn především praktický přínos této diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Slovo marketing je dnes známé i v končinách České republiky, a přesto si mnozí lidé pod tímto pojmem představují rozličné činnosti. V praxi se setkáváme i s případy, kdy si firmy pod slovem marketing představují reklamu, tedy jen jednu část z marketingového mixu, přesněji, z komunikačního mixu. Aby se z nás stal odborník na marketing, je nutné pochopit, co to marketing je, jak funguje, čeho se týká a kdo ho provádí. Největší marketingový guru Kotler ve své knize s Kellerem uvádějí následující definici:

„Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: Naplňovat potřeby se ziskem.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 43)

Podle nich bychom měli marketing chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si i rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hmoty pro zákazníka. Dnes již nestačí používat pouze nástroje k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat – ale snažit se uspokojit potřeby zákazníka. Dokáže-li marketingový specialista dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li výrobky, které přinášejí zákazníkům novou hodnotu za příznivou cenu, účinně ji distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto výrobky snadno prodávají, zákazníci se vracejí. (Kotler, Keller, 2007, s. 43)

Marketing usiluje o řízení tržních vztahů. Cílem je vytvořit prostřednictvím směny hodnotu pro zákazníky a uspokojovat jejich potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a jejich hodnot. Směnné procesy podle Kotlera a Armstronga neprobíhají automaticky, bez vynaloženého úsilí. Prodávající musí vyhledávat zákazníky, mapovat jejich potřeby, navrhovat kvalitní výrobky a služby, stanovovat ceny, podporovat prodej, skladovat zboží, dodávat jej zákazníkovi. K základním marketingovým aktivitám patří vývoj nových produktů, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služba zákazníkům. Podle Kotlera ale i spotřebitelé využívají znalosti marketingu ve chvíli, když hledají a vybírají si výrobky nebo služby, za které jsou ochotni zaplatit. Pracovníci nákupních oddělení firem využívají marketing, když kontaktují prodávajícího a vyjednávají co nejvýhodnější podmínky. A takto můžeme pokračovat napříč celým marketingovým mixem. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 42)

Autoři se rozcházejí v rozsahu marketingového mixu, někteří uvádějí dokonce až 7P. Autorka ve své práci bude vycházet ze základního a nejčastěji užívaného principu, tzv. 4P,

kam patří Produkt, Cena, Distribuce a Propagace. Jednotlivé oblasti popisuje následující obrázek.



Obr. 1. Graf Marketingového mixu. (Zdroj: sunmarketing.cz, 2016)

1.1 Průmyslový marketing

Na rozdíl od klasického marketingu B2C (business-to-customer), kde na jedné straně stojí firma a na druhé straně koncový zákazník, u B2B marketingu (business-to-business) jedna firma zajišťuje prodej zboží (výrobků nebo služeb) další firmě, která takto získané zboží dále předprodává nebo jej spotřebovává jako komponenty pro své vlastní produkty či služby, které dále prodává koncovým zákazníkům. Pro tento druh obchodních vztahů se vžil také pojmenování průmyslový marketing. Průmyslový marketing má svá specifika, které je dobré znát a zaměřit se na ně. Bělohlávek se spoluautory uvádí tyto:

- „Zákazníky jsou jiné obchodní společnosti nebo státní úřady
- Zákazníků je podstatně méně
- Marketingový rozpočet se v podstatě rovná nákladům na osobní prodej
- Rozhodnutí u zákazníka se přijímá kolektivně
- Kritéria výběru bývají různá
- Rozhodující význam má důraz na partnerství mezi kupujícími a prodávajícími

- *Ve větší míře se vyžadují odborné znalosti*
- *Nutnost databáze zákazníků*“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 302)

Marketing zaměřený na spotřebitele, je u nás již několik let na téměř stejné úrovni jako ve světě a jeho nástroje a metody se stále zdokonalují. B2B marketing (business-to-business), je bezesporu stále na okraji zájmu. Příliš se o něm nemluví, málokdo se mu věnuje teoreticky. Situace je o to složitější, že marketing zaměřený výhradně na firemní partnery se specializuje málo marketingových a reklamních agentur a PR agentur, které by celou oblast mohly více zprofesionalizovat. Firmy obecně se málo podílejí o své zkušenosti, protože B2B marketing považují za své know-how a informace o něm nejsou ochotny sdílet. Oba tyto trhy ale neexistují izolovaně, právě naopak. Vzájemně se ovlivňují, a to hlavně z pohledu výše poptávky. Poptávka v jedné části trhu (především ze strany koncových zákazníků - B2C trhu) vyvolá poptávku v dalších částech trhu (nejčastěji B2B trhu). U průmyslového marketingu je nutné si uvědomit další rozdíly v marketingovém přístupu, kromě těch, které uvádí Bělohávek. Jsou to:

Motivace k nákupu - zákazníci v oblasti průmyslového marketingu nakupují zboží proto, aby jej mohli dále použít pro svůj vlastní zisk, předprodat nebo použít jako dílčí součást či materiál na výrobu jiného produktu, které potom pro zisk prodají.

Stimulace poptávky - poptávku na B2B trhu nelze příliš stimulovat slevovými a podobnými akcemi v rámci podpory prodeje. Poptávka závisí na tom, kolik má firma svých vlastních zakázek. Podle nich se rozhoduje, kolik materiálu nebo služeb potřebuje.

Cílové skupiny - segment B2B zákazníků je mnohem užší, většinou jej představují konkrétní firmy, za nimiž stojí konkrétní lidé.

Nákupní chování - nákupní rozhodování na B2B trhu je racionální, účastní se ho více lidí a je systematické.

Objem nákupů - v oblasti B2B trhu platí, že méně zákazníků, firem, nakupuje velké objemy zboží. V zásadě jde o takové množství zboží, které sám B2B zákazník není schopen sám spotřebovat. Ani to není jejím cílem.

Distribuční cesty - B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci, kdy zboží projde mezi menším množstvím prostředníků.

U B2B zákazníků je klíčové poznat jejich rozhodovací proces, tj. kdo všechno o nákupu rozhoduje, ovlivňuje ho a co je pro jednotlivé účastníky rozhodnutí nejdůležitější. Za nejú-

činnější marketingový nástroj lze považovat navázání dlouhodobých vztahů na osobní úrovni, k němuž je nejvhodnější využít nástrojů osobního prodeje či přímého marketingu. (Průmyslový marketing na cestě k profesionalizaci, 2015)

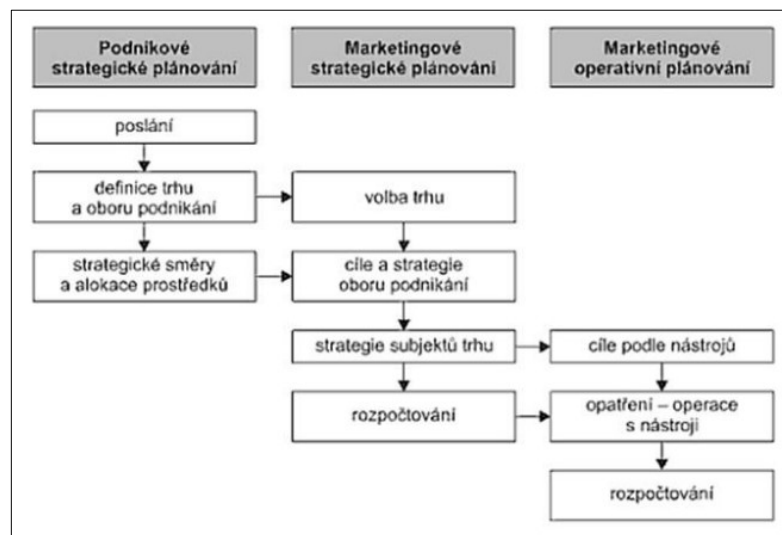
2 STRATEGICKÝ MARKETING

Marketing hraje klíčovou roli ve strategických plánech společností. Zajišťuje základní filozofii, to znamená, strategie společnosti by se měla zabývat uspokojováním potřeb významných zákazníků. Dále marketing zajišťuje vstupy pro strategické plánování, když pomáhá identifikovat atraktivní příležitost a odhaduje potenciál společnosti k jejich využití. A nakonec v rámci jednotlivých podnikatelských jednotek marketing připravuje strategie pro dosažení cílů dané firmy. (Barčík, 2013, s. 14)

V takovém případě můžeme strategický marketing definovat jako proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, a proto je pro celý proces nutné znát makroprostředí, mikroprostředí a obsluhované trhy. Strategické řízení funkčně zajišťuje top management, mezi jehož hlavní funkce patří právě závažná rozhodnutí, která ovlivňují fungování firmy, její prosperitu a konkurenceschopnost v budoucnu. Strategické plánování pomáhá společností fungovat na základě předem zpracovaných plánů. Mnoho firem však takové procesy zatím neimplementuje z nedostatku času, náročnosti implementace a podobně. Marketingové řízení a plánování do značné míry má svůj význam. Malé a středně velké podniky se často vymlouvají na to, že nemají peníze, dostatek zkušeností ani čas, aby se marketingovým plánováním zabývaly. Naopak velké podniky předvídají vývoj trhu a plánují své strategie na několik let dopředu, protože si velmi dobře uvědomují, že jen nejsilnější a dobře připravení mají šanci udržet se na stále více náročném konkurenčním trhu. Autorka diplomové práce uvádí důvody, proč i malý nebo středně velký podnik by se měl zabývat marketingovou strategií:

- Plán umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zajistit finanční prostředky nutné k budování firmy, realizaci strategie a také kontrolu jak je firma úspěšná v plnění toho, co si v plánu předsevzala
- Je to dokument, který jasně říká, co a kdy bude dosaženo. Riziko odchýlení se od plánu se tím snižuje
- Pokud firma s plánem pracuje, je schopná problémy odhalit již v počátcích a může na ně reagovat
- Díky plánu vědí všichni zaměstnanci, čeho chtějí dosáhnout a jak. Plán tak přispěje k jejich identifikaci s firmou
- Pravidelné plánování je rychlejší a levnější. První rok je náročný, ale ty nadcházející roky může navázat na plán předchozího roku

Stejně jako plánování i další aktivity marketingového řízení mají smysl v malých a středně velkých společnostech. Správně zvolená a definovaná strategie je nezbytností a silnou zbraní firmy, která může výrazně pomoci v její další existenci. Kotler tvrdí, a s tím autorka práce nemůže nesouhlasit, že neplánovat znamená plánovat svou vlastní prohru. (Kotler, 2007, s. 1041)



Obr. 2. Marketingový plánovací proces. (Zdroj: SlidePlayer.cz, 2017)

Strategické plánování může napomoci řídicím pracovníkům malých firem předvídat nepříjemné situace, určit, jak jim předcházet, či jak se s nimi vyrovnat.

2.1 Typy marketingových strategií

V této části autorka diplomové práce přiblíží nejznámější a nejpoužívanější marketingové strategie. Nejvíce se bude věnovat strategii podle marketingového mixu, protože ji využije v projektové části.

2.1.1 Strategie podle marketingového mixu

Jak už napovídá samotný název této strategie, zaměřuje se na vybrané části marketingového mixu. To znamená, že tato se strategie zaměřuje na produkt, cenu, distribuci nebo komunikaci.

Výrobová (produktová) strategie - vychází z životního cyklu výrobku, který má následující fáze:

Vývojová fáze – začíná, když firma vyhledává a začne vyvíjet námět na nový produkt. V tomto období jsou prodeje nulové a investiční náklady vysoké.

Zaváděcí fáze – to je období pomalého růstu prodejů po uvedení produktu na trh. V tomto období není dosahováno zisku, protože náklady vynaložené se zaváděním výrobku jsou vysoké

Růstová fáze – je období, kdy trh přijme výrobek a vysokých zisků

Fáze zralosti – je období, kdy začnou prodeje klesat v důsledku nasycení trhu. Zisk je stabilní nebo klesá v důsledku vysokých marketingových výdajů na obranu proti konkurenci

Fáze úpadku – vyznačuje se nezájmem o produkt, prodeje se snižují a zisk klesá (Kotler, Armstrong, 2004, s. 463)

Cenové strategie - situace je obdobná a často se vychází ze stejných informací jako u výrobových. Cenová politika je ovlivněna faktory, které podle Kotlera a Armstronga lze rozdělit do dvou skupin, interní a externí. Interní faktory zahrnují marketingové cíle, marketingový mix, náklady na firemní politiku v oblasti positioningu. V tomto případě jde především o to, jak budou spotřebitelé, zákazníci značku vnímat. Mezi externí faktory, které ovlivňují cenovou strategii, zahrnuje povahu trhu a poptávky, náklady, cenu a nabídku konkurence. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 487)

Distribuční strategie - zaměřuje se na optimalizaci distribučních cest svých produktů k zákazníkům. Každá firma využívá různé možnosti zajištění obsluhy trhu. Dostupné varianty začínají přímým prodejem a pokračují přes využití jednoho, dvou, tří a více úrovní mezičlánků. Distribuční systémy čelí neustálým změnám. Mezi nejvýznamnější trendy patří rozvoj vertikálních, horizontálních a hybridních (vícecestných) distribučních systémů. Efektivně zvládnutá distribuce se může stát i konkurenční výhodou. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 574)

Komunikační strategie - také tato strategie je často marketingovými pracovníky nastavována dle životní fáze produktu, podle typu produktu, podle cílových skupin. Základními komunikačními strategiemi je „pull“ a „push“. Liší se důrazem na určité komunikační nástroje. Strategie „push“ využívá zejména osobní prodej a nástroje podpory prodeje. Cílem je protlačit produkt distribuční cestou. Často ji využívají firmy na průmyslových trzích (B2B). Strategie „pull“ využívá zejména reklamu a nástroje spotřebitelské podpory prodeje. Cílem je vytvářet spotřebitelskou poptávku. Tuto strategii využívají firmy na trhu typu

B2C (spotřebním trhu). Většina velkých firem využívá kombinaci obou strategií. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 639)

2.1.2 Růstová strategie

Lze je rozdělit do dvou hlavních skupin. Ansofonovu strategii a strategii integrace. Matice produktů a expanze na nové trhy je manažerským nástrojem pro identifikaci příležitostí k růstu tržního podílu. Využívá se, pokud je nějaký produkt na konci svého životního cyklu a firma se musí rozhodnout, co s ním udělá. Zachycuje dvě dimenze: Vertikální osa trhů – stávající a nové trhy Horizontální osa produktů – stávající a nové produkty. Při kombinaci těchto proměnných dostaneme čtyři možné strategie: tržní penetraci, rozvoj produktu, rozvoj trhu a diverzifikaci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 219)

2.1.3 Konkurenční marketingové strategie

Hlavním strategickým modelem zaměřeným na konkurenci se věnuje Porter. Nazýváme ji také jako generickou strategii. Tato strategie vychází ze dvou hlavních cest, při kterých se zaměřujeme na výkony nebo na náklady.

Strategie Cost leadership se snaží dosáhnout co nejnižších výrobních a distribučních nákladů. Tato strategie představuje silnou bariéru vstupu na trh pro jiné společnosti a také chrání firmu před substituty. Bývá využívána u masových výrobků, u kterých není možné diferencovat a které jsou přijímány velkým množstvím spotřebitelů. Riziko nastává, pokud se objeví společnost, která bude mít ještě nižší náklady.

Strategii diferenciaci - firma se soustředí na výrobu vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů, a tak působit jako vedoucí dané třídy v odvětví. Mnoho zákazníků bude preferovat tuto značku, pokud ovšem cena nebude příliš vysoká. Rizika této strategie jsou, že zákazníci dají přednost levnějším výrobkům.

Focus strategie – cílem je zaměřit se jen na několik tržních segmentů, které chce firma obsluhovat. Poté svou pozornost soustředí na nízké náklady nebo na diferenciaci. I tato strategie může znamenat riziko, a to v případě, že se segment stane atraktivní i pro jiné společnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 218)

Firmy, které nejlépe zvládnou svoji zvolenou strategii, budou na trhu logicky nejúspěšnější.

2.1.4 Strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace

Mezi další nejčastěji využívané strategie patří strategie tržního podílu a míry inovace. V odborné literatuře se nejčastěji setkáme s modelem definovaným Kotlerem. Jedná se o model, který rozděluje role mezi jednotlivé firmy, podle toho, jakou pozici a jaký podíl na trhu zaujímají. Jsou to:

Strategie tržního vůdce – zaujímá obvykle 40 % tržního podílu. Firma má největší podíl na trhu, vede nad ostatními firmami ve změnách cen, v zavádění nových výrobků, distribučním pokrytí a intenzitě propagace.

Strategie tržního vyzyvatele – obvykle má 30 % podílu na trhu. Mnoho tržních vyzyvatelů se dostalo do popředí nebo dokonce předčilo tržního lídra. Tržní vyzyvatel usiluje o zvýšení svého tržního podílu a neustále útočí na lídra. Především tím, že nabízí produkty podobné, ale za nižší cenu a nižší kvality. Nebo naopak nové vlastní výrobky špičkové kvality za vysoké ceny. Zároveň také útočí na vůdcem neoperované tržní segmenty nebo přichází s novými produkty, které v portfoliu lídra nejsou.

Strategie tržního následovatele – tento model je obvyklý v odvětvích, která jsou kapitálově náročná, vyrábějící homogenní produkt, například výroba oceli, chemikálií a podobně. Následovatel má tržní podíl obvykle kolem 20 %. Musí se snažit udržet nízké výrobní náklady a vysokou úroveň výrobků. Musí rovněž vstupovat na nové trhy. Musí definovat svou trasu růstu, ale tak, aby nevyvolal odvetu u konkurentů.

Strategie mikrosegmentářů – alternativou k roli následovatele je na velkém trhu stát se lídrem malého trhu nebo mikrosegmentu. Také se používá termín tržní výklenek. Malé firmy se obvykle vyhýbají soutěžení s většími firmami tím, že se soustředí na malé trhy, o které nemají velké firmy zájem. Zaměřují se na specializované produkty a menší cílové skupiny. Výklenkář zaujímá 10 % tržního podílu. (Kotler, Keller, 2007, s. 387)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Každá společnost musí vědět, co se děje v jejím okolí, jaké faktory mají na ni vliv, jaký je jejich budoucí vývoj a další informace, aby mohla naplánovat své aktivity. Kompletní, přesná a v pravý okamžik získaná informace zvyšuje konkurenceschopnost firmy. Firma musí mít v reálném čase informace o vývoji uvnitř i vně organizace, musí být schopná tyto informace efektivně zpracovat a reagovat v souladu se svým posláním. V opačném případě se firma vystavuje riziku nesprávných a nekvalifikovaných rozhodnutí. Proto je nutné na počátku marketingového plánu provést komplexní analýzu firmy a jejího okolí. Tuto analýzu odborníci nazývají jako situační analýza nebo marketingový audit, marketingový výzkum. (Blažková, 2007, s. 43)

Samotný termín marketingového auditu se začal objevovat teprve v moderní marketingové literatuře devadesátých let, a to především v publikacích Kotlera.

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je nutná k tomu, abychom si uvědomili jeho vlivy a byli co nejlépe informováni o situaci, ve které se naše společnost nachází. Tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Zároveň ověřuje správnost naší analýzy a nutí nás se k ní průběžně vracet. Nejčastějšími překážkami je různorodost sil, nejistota ve které firmy působí. Nejistota a nestabilita chování vnějšího prostředí se zvyšuje v závislosti na růstu jeho dynamiky a komplexnosti. Vzhledem k tomu, že jedním z problémů firem je nejistota, je vhodné začít analýzu vnějšího prostředí odpověďmi na otázky:

Do jaké míry je vnější prostředí společnosti nejisté a nestabilní?

Jaké jsou hlavní důvody této nestability?

Jakým způsobem se můžeme touto nejistotou zabývat? (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001, s. 196)

3.1.1 PEST analýza

Důvodem proč se touto analýzou vůbec zabývat je to, že při tvorbě této analýzy popisujeme vazby firmy k makrookolí. Nikdo z nás nežije v uzavřeném světě, každý den musíme

reagovat na podněty z okolí. PEST analýza nám ukáže, co vše máme k dispozici, a jak toho co nejefektivněji využít. Účelem PEST analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky:

- 1) Které z faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

Cílem a hodnotou pro firmu je přenesení makrookolí do jejího reálného každodenního praktického života a tyto informace maximálně využít pro růst firmy. (Edolo, 2016)

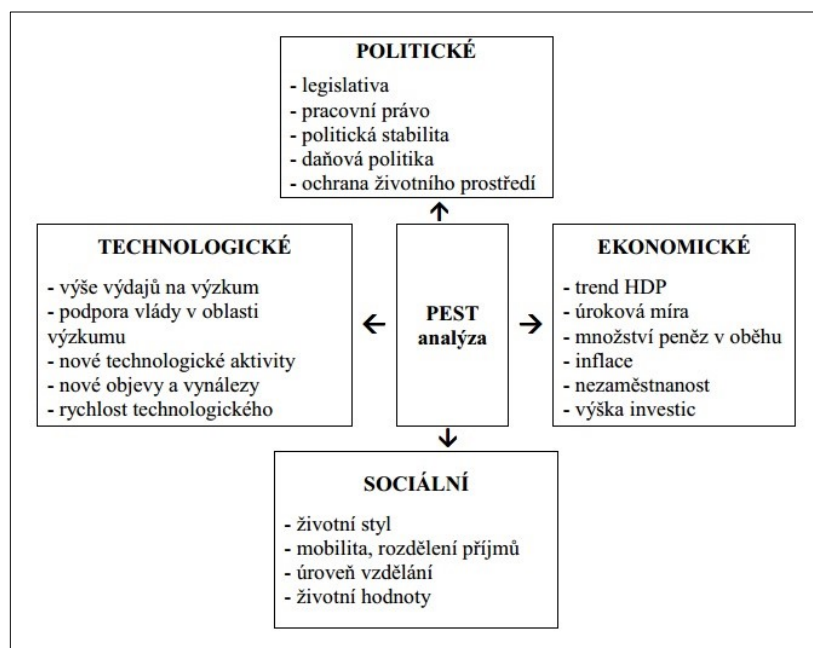
Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějších faktorů:

P – politické

E – ekonomické

S – sociální

T – technologické



Obr. 3. PEST analýza vlivu prostředí. (Zdroj: Wiki.Knihovna.cz, 2016)

Tento výčet, jehož rozšíření můžeme snadno dosáhnout během brainstormingového setkání, můžeme použít jako kontrolní seznam během analýzy prostředí. Není nutné procházet všechny uvedené faktory, ale pouze ty nejdůležitější, které mají vliv na firmu. Tuto analý-

zu můžeme dobře využít například pro určení dlouhodobých vlivů nebo k předvídání jejich výskytu v budoucnu. (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001, s. 200)

3.1.2 Konkurenční analýza

Analýza konkurence je částí plánovacího procesu. Firma pomocí analýzy identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy se domnívají, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurence a jejich akcí přehánějí. A nakonec jsou tu ti ostatní, kteří mají dostatečný přehled o konkurentech, které někdy následují v jejich chování a reagují na jejich změny. Je nutné najít rozumnou míru. Blažková uvádí, proč by ji firmy měly praktikovat a k čemu analýza slouží:

- *„k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům*
- *k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu*
- *k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí*
- *k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu*
- *k předpovědi návratnosti, která očekává z budoucích investic*
- *ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách“* (Blažková, 2007, s. 61)

Blažková doporučuje, abychom se vyhnuli tzv. zaslepenosti a uvažovali o dalších skupinách konkurentů.

V této diplomové práci se autorka bude zabývat analýzou konkurence, především podle modelu pět sil Portera a Strategickou skupinovou analýzou konkurence a mapou tržního bojiště.

3.1.2.1 Porterova analýza

Mezi nejvýznamnější a neuznávanější protagonisty analýzy konkurence patří harvardský profesor Michael E. Porter. U analýzy 5F (Five Forces) jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Porterova teorie se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně zis-

kový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence.

Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které přímo určují chování konkurentů. Jsou to:

Stávající konkurenti (konkurence odvětví) – jsou faktorem ovlivňujícím konkurenční síly. V tomto případě výhodou je, že obvykle firmy své konkurenty znají. Znají hlavní kritéria, která určují, jak nebezpeční stávající konkurenti jsou. Firmy znají jejich strategii, produkt nebo služby, o jaký typ tržní konkurence se jedná, ceny atd. Podnik má konkurenční výhodu, pokud je schopen dodávat stejně kvalitní výrobek nebo službu jako konkurence, ale s nižšími náklady nebo kvalitou jeho výrobků je vyšší oproti konkurenci. Firmy ve snaze získat co nejvyšší podíl na trhu používají řadu nástrojů, například technologické inovace, cenové strategie, reklamní bitvy, poskytování lepších zákaznických služeb, nové výrobky.

Potenciální konkurenti – vstup nového hráče může výrazně změnit situaci v daném odvětví, ovlivnit jeho atraktivitu a chování dosavadních subjektů. Zda k takové situaci dojde, obvykle závisí na atraktivitě daného odvětví a bariéry při vstupu na tento trh. Mezi nejčastější bariéry řadíme investiční náročnost vstupu, legislativní aspekty, distribuční kanály, ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, regulace vlády, patenty a know-how, vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám a tak podobně.

Dodavatelé – uvědomění si konkurence je běžné již od počátků obchodu. Porter však definoval další faktor, dodavatele. Každé průmyslové odvětví vyžaduje k produkci zdroje - pracovní sílu, materiály, již hotové komponenty a jiné zásoby. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavatelem a odběratelem, tzv. zásobovací řetězce. Sílu dodavatelů v těchto vztazích ovlivňuje mnoho faktorů. Dodavatelé jsou silní, pokud nastane alespoň jedna z následujících podmínek:

- Odběratelé nejsou hlavními zákazníky dodavatelů
- Na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů
- Hrozí jejich integrace do větších celků
- Odběratelé jsou při vlastní výrobě závislí na produktech dodavatelů

Odběratelé – jsou druhým faktorem, o který Porter rozšířil svou analýzu konkurence. Vlastní vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty. Důležité je si uvědomit heterogenitu na trhu výrobků a služeb. Jednotliví odběratelé se od sebe liší svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou výrobků a potenciálem růstu. Zvláště relativní velikost odběratele vzhledem k ostatním firmám ve stejném segmentu má na zkoumanou firmu značný vliv.

Substituty – jsou posledním faktorem, který může ovlivnit konkurenční síly. Jsou to produkty nebo služby, které jsou svými vlastnostmi podobné produktům a službám které nabízí firma nebo naopak produkty zcela nové. Jsou odlišní v technologickém, designovém nebo jiném hledisku a zcela nahrazují stávající produkty. Výše hrozby je úměrně závislá na atraktivitě trhu. Čím je trh atraktivnější, tím riziko vstupu substitutů se zvyšuje.

Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany.



Obr. 4. Graf Porterovy analýzy. (Zdroj: ManagementMannia.com, 2016)

Podle Bělohlávka by firma měla ovlivňovat rovnováhu všech Porterových pěti sil strategickými pohyby a posilovat svou pozici na trhu. Marketéři mohou objevit pro firmu tako-

vou novou pozici, aby její schopnosti poskytl co nejlepší obranu proti konkurenci. Další využití této analýzy je v předpovídání změny a možnosti na ni co nejlépe odpovědět. To znamená, vybrat vhodnou strategii před tím, než konkurenti odhalí posun a změnu rovnováhy v prostředí. (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001, s. 205)

3.1.2.2 *Strategická skupinová analýza konkurence*

Zajímavý návod pro analýzu konkurence nabízí Kotler s Kellerem. Tvrdí, že jakmile firma identifikuje své hlavní konkurenty, musí si udělat přehled o jejich strategiích, cílech a silných a slabých stránkách. V oblasti strategie vybízí firmu při vstupu na trh k vytvoření strategických skupin. Odhalí tak strategické skupiny lišící se kvalitou výrobků a úrovní vertikální integrace.

Cíle konkurentů jsou závislé na mnoha faktorech, včetně velikosti, historii, současného vedení, finanční situace. Jedním z cílů je např. orientace na zisk (krátkodobý nebo dlouhodobý), růst tržního podílu, cash flow, technologické vedení nebo vedení v úrovni poskytování služeb.

Společnost musí sledovat silné a slabé stránky konkurentů. Kotler s Kellerem uvádí tři veličiny, které by měly být sledovány, jsou to:

- Podíl konkurenta na cílovém trhu
- Podíl mysli – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta, který ho napadl jako první
- Podíl srdce – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta, kterému by dali přednost (Kotler, Keller, 2007, s. 385)

Bělohlávek užívá souhrnný výraz strategická skupinová analýza, která podle něj vychází z analýzy konkurentů a pomáhá porozumět pozici vlastní společnosti vůči ostatním konkurenčním společnostem. Cílem této analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie. Podle Portera stačí využít dvě až tři charakteristiky. Tento druh analýzy nám pomůže lépe porozumět základům rivality v rámci strategických skupin, konkurenčnímu boji mezi skupinami a snahám o odlišení se firem v rámci samotných skupin. Dále odpoví na otázku, jaká je pravděpodobnost přesunu konkrétní firmy do jiné strategické skupiny v rámci existujících bariér a naposledy, identifikovat strategické příležitosti nebo pravděpodobné změny na trhu. (Bělohlávek, 2001, s. 208)

3.1.2.3 Mapa tržního bojiště

Mapa tržního bojiště je dalším z nástrojů, který pomůže při nastavení správné marketingové strategie a následně marketingového plánu. Zatím co analýza konkurenčních sil zkoumá, kdo je pro firmu konkurentem nebo, kdo by se jím mohl stát, mapa tržního bojiště se zaměřuje na pozici firmy vůči jednotlivým stávajícím konkurentům. Díky tomu jsme schopni lépe vyhodnotit, ve kterých je naše společnost silná a naopak. Samotnou analýzu tvoří obvykle tři údaje. První, výčet konkurentů zahrnující i naši firmu. Další dva údaje jsou proměnné. Například tržní segment, který je dále definován dle věku, regionu.... Další proměnou může být sortimentní nabídka firmy, kvalita poskytovaných služeb, cena.... Jednotlivé proměnné se dosazují podle toho, co pomocí mapy tržního bojiště chceme zjistit. Díky tomuto jednoduchému způsobu můžeme jistit, jak širokou máme nabídku služeb nebo produktů, jak hodně se liší naše cena za produkty a služby od konkurentů, které služby v naší nabídce chybí. Jsme schopni vyhodnotit, zda naši nabídku rozšířit, zda máme zvýšit nebo snížit cenu, apod. Veškeré zjištěné údaje mohou následně výrazně pomoci při volbě marketingové strategie.

3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti

Každá firma, která chce být úspěšná, by měla mít udržitelnou strategickou schopnost. Tuto schopnost firma má nebo získá v případě, když může využívat odpovídající zdroje. Proto je nutná analýza vnitřních zdrojů firmy a jejich schopností, která napomůže lépe formulovat kvalitnější strategii.

3.2.1 Audit zdrojů

K základním metodám této analýzy patří audit zdrojů a analýza hodnotového řetězce. Audit hledá odpovědi na otázky:

Jaké zdroje máme k dispozici (fyzické, lidské, finanční, nehmotné)? Stroje, zařízení, zásoby, počet zaměstnanců, rozmístění, dovednosti, flexibilita, adaptabilita, vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků, vztahy s akcionáři, loajalita zaměstnanců, informace, obchodní značky, know-how a mnoho dalších.

Jak efektivně jsou naše zdroje využity? Při odpovědi na tuto otázku můžeme použít různé poměrové ukazatele jako například podíl obrátu a počtu zaměstnanců, podíl zisku a obrátu

a další. Tyto ukazatelé jsou poté srovnávány s konkurenty a normami v odvětví. V této fázi hrozí bariéra vlastní zaslepenosti.

Jak flexibilní jsou naše zdroje? Jak zručné a adaptibilní zaměstnance máme? Není příliš hotovosti vázáno ve fixním kapitálu?

Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené? Je dostatečná orientace na zákazníka? Zabýváme se marketingem? Nejsou naše produkty umístěné na neperspektivních trzích?

Prvním krokem při přechodu od auditů zdrojů k uvědomění si své strategické schopnosti je najít způsob, jak vzájemně propojit přehled zdrojů společnosti a její strategický výkon. To znamená, definovat, jakým způsobem přispívají aktivity organizace k její konkurenční výhodě. Tyto aktivity, činnosti firmy jsou obsaženy v pěti hlavních oblastech:

- 1) Vstupní logistika – aktivity spojené s příjmem, uskladněním, vnitřní distribucí vstupů k výrobku nebo službě (manipulace s materiálem, řízení zásob, dopravu,...)
- 2) Výrobní proces – předchozí vstupy transformuje do podoby finálního produktu nebo služby (obrábění, montáž, balení, testování....)
- 3) Výstupní logistika – uskladnění a distribuce produkce k zákazníkovi (obsluha velkoskladů, doprava...)
- 4) Marketing a prodej - činnosti, které informují zákazníky o produktu nebo službě a umožní jim, aby si ho zakoupili (řízení prodeje, reklama....)
- 5) Služby – činnosti, které podporují a udržují hodnotu produktu (instalace, opravy, servis, školení....)

Každá z těchto hlavních (primárních) skupin je spojena podpůrnými činnostmi:

- a) Obstaravatelská činnost – činnost, která obstarává zdroje-vstupy k primárním aktivitám
- b) Technologický rozvoj – výzkum a vývoj, zdokonalování procesů, zkvalitňování materiálů
- c) Řízení lidských zdrojů – přijímání zaměstnanců, jejich rozvoj, odměňování, propuštění
- d) Infrastruktura – systém plánování, financí, řízení kvality

Jen zřídka kdy firma vykonává všechny tyto činnosti a operace od vývoje produktu až po distribuci k zákazníkovi. Jedním z klíčových přínosů analýzy hodnotového řetězce je poznání, že firma je více než náhodný soubor strojů, financí a lidí. Tyto zdroje nemají žádnou

hodnotu, pokud nejsou organizovány v systému, který zajistí, že jsou vyráběny výrobky nebo služby, které zákazníci chtějí. (Bělohlávek, Košťán, Šuleř, 2001, s. 211)

3.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejzákladnější a nejčastěji používaných specifických metod, které se využívají v oblasti situační analýzy. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Je zapotřebí, aby si každá společnost připravila svou SWOT analýzu. Každý prvek, část analýzy je nutné posuzovat nejen v absolutním vyjádření, ale také ve vztahu ke klíčovým konkurentům. (Kotler, Kotler, 2013, s. 30)

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Příležitosti a hrozby analyzují externí prostředí, silné a slabé stránky analyzují interní prostředí firmy. Podle Jakubíkové původně vychází ze dvou analýz, a to z analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje začít analýzu OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Po důkladné analýze OT následuje analýza SW. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Firma musí monitorovat klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, ekonomické, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery, cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu, kvalitu managementu aj.), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Kotler s Kellerem klade důraz na to, že hlavním účelem zkoumání prostředí, je nalézt nové příležitosti. Dobrý marketér umí v mnoha ohledech najít a rozvíjet nové příležitosti a vydělat na nich. Existuje zde vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Jsou tři hlavní zdroje tržních příležitosti. Prvním je dodávat něco, čeho je nedostatek, to označují za nejjednodušší. Druhým je dodávat existující výrobek novým a mnohem lepším způsobem, což už si žádá větší angažovanost například u zákazníků, kdy se vyptáváme na jejich potřeby (metoda k zjištění problému), požádáme spotřebitele, aby představili ideální verzi výrobku nebo služby (metoda ideálu), nebo požádáme spotřebitele, aby popsali své postupy při nákupu, užívání nebo likvidaci produktu (metoda spotřebitelského řetězce).

Část vývoje v externím prostředí představuje hrozby. Hrozba v prostředí je výzvou představovanou nepříznivým trendem a vývojem, který by mohl vést k poklesu obrátu nebo zisku v případě, že nedojde k obrannému marketingovému jednání. Hrozby lze klasifikovat podle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. Jsou hrozby, které skutečně mohou nastat, pravděpodobnost vzniku je vysoká. Aby firma tyto hrozby ustála, je nutné vytvořit obranné systémy a plány na to, co změnit ještě před tím, než hrozba nastane. Dále jsou středně závažné hrozby, které je nutné monitorovat a pečlivě hlídat pro případ, kdyby se staly závažnějšími. A nakonec jsou hrozby, které nejsou tak závažného charakteru a lze je částečně ignorovat. Jakmile firma identifikovala významné hrozby a příležitosti, může přistoupit k charakteristice celkové atraktivitě podnikatelských činností. (Kotler, Keller, 2007, s. 90)

Analýza silných a slabých stránek se určuje pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek podle Jakubíkové můžeme vycházet při stanovení hodnotících kritérií z marketingového mixu, 4P (Produkt, Cena, Distribuce, Komunikace) nebo podrobněji dle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (brainstorming, dotazování, diskuze), je přisouzena váha (obvykle 1-5). Kritéria jsou vyhodnocena pomocí škálování (nejčastěji -10 až +10), kdy 0 znamená, že kritérium není zařazeno mezi silné ani slabé stránky. Tímto postupem společnost získá základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb poměruje se svými kapacitami výroby vyvíjet, vyrábět, financovat, atd. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Podle Kotlera firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo radost nad silnými stránkami. Kotler si klade otázku, zda by se firma měla zaměřit na příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro které by musela určité silné stránky získat nebo vytvořit. Autorka diplomové práce se přiklání k variantě udržení stávajících silných stránek a zároveň k rozvoji nových silných stránek a příležitostí. Podle ní to povede k rozvoji společnosti, zvýšení obrátu a zisku, diverzifikaci firemní nabídky. Souhlasí s Kotlerem, že v takovém případě musí pracovníci firmy pracovat jako tým, mít jasné cíle a „táhnout za jeden provaz“. (Kotler, Keller, 2007, s. 91)

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a subjektivní. I přesto je velmi oblíbeným nástrojem situační analýzy a přínosem pro tvorbu strategických marketingových dokumentů. SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod a

požaduje zároveň pochopení vnějšího prostředí a schopností organizace. Analýza může být účinná především v případě, když porovnáme všechny oblasti s konkurenty.

4 STRATEGICKÉ VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI

Za úspěchem mnohých firem je pozitivní obraz budoucnosti, který je shrnut ve vlastní vizi. Měla by být iniciována vedoucí osobností firmy nebo týmem, který stojí v čele společnosti, protože naslouchají myšlenkám a názorům svých zaměstnanců a zároveň zkoumají okolní svět. Je úkolem vůdců, aby všechny tyto podněty zaměřili na budoucnost a vytvořili silnou a pozitivní vizi. Takto vytvořená vize by měla být komunikována, přijata se souhlasem a příslibem podpory ostatními členy týmu. Měla by být úplná a specifická a každý zaměstnanec by si v ní měl najít své významné místo. Vize musí být pozitivní, inspirativní výzvou pro každého zaměstnance, aby se zapojil a zhodnotil tak své znalosti a zkušenosti. Správně formulované vize firmy hraje významnou roli při zaměření se na strategii společnosti a definování činností nebo základní oblasti působení.

Z vize vycházejí cíle společnosti, které jsou hlavní částí plánování. Cíle mohou:

- Vyjadřovat všeobecný cíl nebo účel firmy
- Určovat dlouhodobé, strategické a krátkodobé operativní cíle

Cíle by měly naplňovat kritéria SMART a být v souladu s hlavními podnikovými cíli. SMART je metoda stanovování cílů, kde počáteční písmena vyjadřují:

S – specifická, opakovatelnost

M – měřitelnost, obrat, obchodní rozpětí, počty zákazníků

A – akceptovatelné, v souladu s cíli podniku

R – realistické, možnosti podniku, kapacita trhu

T – termínované, reálné termíny plnění, možnost kontroly (Havlíček, Kašík 2005, s. 97)

Pravda je, že cíle společnosti jsou často definované ve finančních termínech a ukazatelích (plánovaný prodej, zisk, výše dividend,.....). V současné době se však firmy obracejí stále častěji také na nefinanční cíle (technologická úroveň, spokojenost zaměstnanců, ...). Cíle jsou nezbytné pro efektivní využívání zdrojů, zvyšování produktivity. Nesmí se však stát dogmatem, které ve firmě vedení sleduje i přesto, když už nejsou přiměřené.

5 MARKETINGOVÝ PLÁN

Výsledkem všech marketingově plánovacích činností lze považovat marketingový plán. Marketingový plán patří k základním pilířům a dokumentům potřebným k úspěšnému řízení marketingu. Bývá vypracován marketingovým a obchodním ředitelem firmy a předkládá jej generálnímu řediteli, který je za něj současně zodpovědný. Pokud se jedná o firmu, která nemá zkušenosti s vytvářením marketingového plánu, může se obrátit na profesionální, externí marketingovou agenturu. Marketingový plán musí odpovídat zvolené obchodní a marketingové politice a musí vycházet ze strategie celé společnosti. Vypracování marketingového plánu v písemné podobě musí být zajištěno v předstihu tak, aby bylo možné zajistit veškeré procesy pro jeho naplnění v nadcházejícím období, pro které byl stanoven. Navazuje na marketingový výzkum, který je předpokladem pro úspěšnost tohoto plánu. Marketingový plán pomáhá udržovat správný směr a nastavenou strategii. Zároveň by měli být pověřené konkrétní osoby plněním jednotlivých částí a zajištěna průběžná kontrola (porady, reporty, osobní pohovory). Nezbytnou součástí určení osobní odpovědnosti je i správná volba motivačního plánu. Jeho zpracování, prezentace a způsob obhájení vypovídá o vyspělosti marketingového a obchodního oddělení. (Havlíček, Kašík 2005, s. 97)

5.1 Požadavky na marketingový plán

- Musí být v písemné podobě (tištěné nebo elektronické)
- Měl by mít charakter manažerského sdělení - zprávy
- Musí být jasný a přehledný, ale ne příliš stručný
- Musí obsahovat všechny klíčové informace
- Měl by mít kvalitní obsahové i grafické zpracování
- Navržené aktivity musí být komunikované, schválené a přijaté ostatními členy týmu (ztotožnění)

5.2 Základní struktura a obsah marketingového plánu

Autorka diplomové práce se pokusí shrnout klíčové části marketingového plánu včetně zjednodušeného rozklíčování každé části. Jedná se pouze o možný návrh, který se liší dle požadavků a zvyklostí každé společnosti.

- 1) Titulní list – název podniku logo firmy, sídlo, období, pro které je plán stanoven, kdo marketingový plán zpracoval, kdo ho předkládá a kdo schvaluje

- 2) Obsah plánu – standardní obsah plánu podle stran
- 3) Stručné shrnutí – souhrn nejdůležitějších bodů pro rychlou orientaci top managementu
- 4) Úvod – vysvětluje účel tvorby, popisuje aktuální výchozí situaci, charakteristiku firmy a prostředí, závěry celofiremního plánování
- 5) Závěry podnikového strategického plánování – vize a poslání firmy, firemní cíle, strategie a kritické faktory úspěchu
- 6) Závěry komplexní analýzy podniku – shrnutí výsledků jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí
- 7) Marketingové cíle – základní marketingové cíle společnosti
- 8) Marketingová strategie – vybraná marketingové strategie podle marketingového mixu, kterou se bude firma v daném období řídit
- 9) Rozpočet – přehledný položkový rozpočet jednotlivých marketingových aktivit pro dané období
- 10) Prováděcí programy – popis způsobu realizace plánu
- 11) Způsob kontroly plnění plánu – stanovení odpovědných osob za jednotlivé části, nastavení kontrolních systémů
- 12) Přílohy

6 METODOLOGIE, CÍLE A PŘEDPOKLADY PRÁCE

V první fázi, teoretické části diplomové práce, se autorka zaměří na rešerši odborné literatury. Z hlediska obecné metodologie bude použit deskriptivní (popisný) výzkum, jehož výsledky pouze popisují dané jevy a zachycují danou problematiku z hlediska popisu stavu. Z hlediska získávání informací je použit výzkum kauzální (diagnostický), který jev nejen popisuje, ale také hledá příčiny a souvislosti, které jsou vzájemně vyhodnoceny. V praktické části sběr sekundárních dat bude použit při zjišťování informací nutných k uvedení do problematiky a jejího bližšího poznání a základní zorientování se autorky v problematice průmyslového chlazení. Primární sběr dat pro potřeby výzkumu a analýz bude proveden dotazováním, které patří k nejrozšířenějším. Pro naplnění cíle diplomové práce a potvrzení nebo vyvrácení předpokladů autorka práce použije kvalitativní výzkum. Během polostrukturovaného hloubkového rozhovoru se bude dotazovat zástupců top a středního managementu.

6.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie firmy XY v oboru průmyslového chlazení, identifikovat marketingové cíle managementu společnosti XY, identifikovat silné a slabé stránky společnosti XY.

6.2 Formulace předpokladů

P1 – předpoklad: Marketingová strategie firmy XY není ve firmě zpracována, firma XY nemá stanovené cíle a proto ji pravděpodobně klesají tržby.

P2 – předpoklad: Obchodní cíle firmy XY jsou stanoveny pouze v číselném vyjádření tržeb, ale již nejsou stanoveny dílčí cíle a úkoly, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledky obchodního úseku proto klesají.

P3 – předpoklad: Interní komunikace firmy je nedostačující, zaměstnanci nejsou informováni o strategii a cílech firmy a řešení současné krizové situace. Uvnitř firmy panuje nervozita z klesajících tržeb, zaměstnanci se obávají dalšího snižování počtu zaměstnanců. Tyto jevy způsobují odchod klíčových zaměstnanců a pokles výkonnosti firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

7.1 Definování problému

Firma XY je na trhu 25 let a během tohoto období se stala významným výrobcem a dodavatelem průmyslového chlazení. Přesto se v posledních letech potýká s úbytkem zakázek a tím ruku v ruce s poklesem tržeb. Tento vývoj se negativně projevuje na celkové atmosféře uvnitř firmy. Vedení společnosti řeší krizovou situaci propouštěním zaměstnanců, řada klíčových zaměstnanců odchází z vlastní vůle. Autorka práce si klade otázku, proč se tomu i přes veškerou snahu zaměstnanců, tak děje. Tento problém odpovídá na otázku, proč se má výzkum provádět.

1.1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie firmy XY v oboru průmyslového chlazení, která by mohla napomoci k nárůstu zakázek a zvýšení tržeb. Všechny cíle práce jsou definovány v kapitole 6.1

7.1.1 Formulace předpokladů

Na základě kvalitativního výzkumu s kombinací sběru sekundárních dat budou potvrzeny nebo vyvráceny následující předpoklady:

P1 – předpoklad: Marketingová strategie firmy XY není ve firmě zpracována, firma XY nemá stanovené cíle a proto ji pravděpodobně klesají tržby.

P2 – předpoklad: Obchodní cíle firmy XY jsou stanoveny pouze v číselném vyjádření tržeb, ale již nejsou stanoveny dílčí cíle a úkoly, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledky obchodního úseku proto klesají.

P3 – předpoklad: Interní komunikace firmy je nedostačující, zaměstnanci nejsou informováni o strategii a cílech firmy a řešení současné krizové situace. Uvnitř firmy panuje nervozita z klesajících tržeb, zaměstnanci se obávají dalšího snižování počtu zaměstnanců. Tyto jevy způsobují odchod klíčových zaměstnanců a pokles výkonnosti firmy.

1.1.1 Orientační analýza

Při orientační analýze autorka neformálně zjišťovala, jaké informace jsou dostupné pro řešení problému a díky ní si autorka práce snažila ověřit své pracovní předpoklady. K tomu využila neformální kontakty s informovanými lidmi z firmy XY, se zaměstnanci. Z pracovních předpokladů se staly předpoklady konečné.

7.2 Harmonogram výzkumu

Kvalitativní výzkum slouží jako podklad pro diplomovou práci, která musí být odevzdaná v dubnu 2017. Z tohoto důvodu byl navržen tento časový harmonogram:

12. 12. 2016- zpracování scénáře hloubkového individuálního rozhovoru

17. 12. 2016 – předběžný souhlas oslovených zaměstnanců s účastí v kvalitativním výzkumu

02. – 27. 01. 2017 – uskutečnění rozhovorů s respondenty

30. 01. 2017 – analýza expertních výpovědí

7.3 Rozpočet

Kvalitativní výzkum bude provádět autorka práce osobně v době svého osobního volna. Finanční náklady vznikly při pořízení symbolické odměny pro respondenty a na pohonné hmoty při cestách mezi budovami firmy, ve kterých mají respondenti svá pracovní místa. Přehled finančních nákladů:

- 1) Drobný dárek pro respondenty, 1 000 CZK
- 2) Finanční náklady na pohonné hmoty, 1 200 CZK

7.4 Sběr dat

Autorka práce si zvolila hloubkový, polostrukturovaný rozhovor. Tento výzkumný rozhovor byl veden zjevně a individuálně v prostorách firmy XY. V praktické části sběr sekundárních dat bude použit při zjišťování informací nutných k uvedení do problematiky. Využila k tomu interní zdroje, jako jsou neformální rozhovory se zaměstnanci firmy XY, internetové stránky firmy, výroční zprávy, propagační materiály a interní informační server firmy. Primární sběr empirických dat pro potřeby výzkumu a analýz byl proveden dotazo-

váním. V rámci diplomové práce jsou tato data získána výhradně pro účel uvedení do problematiky, jehož zanalyzované výsledky budou prezentovány v této práci.

7.5 Výběr respondentů

Během sběru dat se autorka práce dotazovala zástupců top a středního managementu.

Majitel společnosti – předseda představenstva

Finanční úsek – finanční ředitel, člen představenstva

Obchodní úsek – vedoucí obchodu CEE

Výrobní úsek – vedoucí výroby, bývalý člen dozorčí rady

Realizační úsek – realizační ředitel

Tento typologický výběr je záměrný, pro snadno dosažitelné jedince, jejich všeobecný přehled o firmě XY, od nichž je možné získat potřebné informace pro naplnění cíle a potvrzení nebo vyvrácení předpokladů diplomové práce. Bohužel kvůli časové vytíženosti předsedy představenstva nebyl s ním proveden kvalitativní výzkum, rozhovor. Ostatní vybraní účastníci se zapojili.

7.6 Základní struktura rozhovoru

- 1) Navození příjemné atmosféry na úvod – poděkování za účast
- 2) Uvedení do problematiky, identifikace očekávání od rozhovoru, upozornění na zaznamenávání rozhovoru na elektronické zařízení
- 3) Představení dotazovaného (jeho pozice ve firmě XY)
- 4) Položení úvodní otázky a následně dalších
- 5) Volná diskuze
- 6) Ukončení rozhovoru, poděkování za účast v kvalitativním výzkumu a připomenutí, jak bude naloženo se získanými informacemi a ujištění o zachování anonymity účastníka
- 7) Předání malé pozornosti účastníkovi jako poděkování

Přehled otázek, které autorka použije, jsou uvedené v příloze pod označením **Příloha PI: Výzkumné otázky**. V tomto přehledu otázek se jedná pouze o otázky návodné a v průběhu rozhovoru byly doplněny o další otázky, které během rozhovoru vyvstaly.

7.7 Zpracování údajů

Autorka práce již během dotazování průběžně kontrolovala validitu získaných výpovědí a případně se k otázce, která nebyla respondentem zodpovězena, vrátila. Zároveň kontrolovala logiku a věnovala se neutrálním odpovědím. Průběh rozhovoru je věrně zaznamenán na CD, které je součástí diplomové práce, pod označením **Příloha P XIV: CD - Záznam rozhovorů**.

Analýza záznamu rozhovoru byla náročná. Autorka práce se snažila analyzovat text, posuzovat i způsob odpovědí, intonace, tempo rozhovoru, zámlky, kterými se respondenti projevovali. Autorka práce text rozčlenila, hledala klíčová slova, která respondent použil v souvislosti s předmětem autorčina zájmu. Autorka práce se snažila o maximální možné neovlivňování vlastním subjektivismem.

7.8 Závěry a využití kvalitativního výzkumu

V praktické části diplomové práce autorka uvádí v dílčích závěrech u jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí stěžejní závěry získané kvalitativním výzkumem. Na základě těchto analýz a získaných expertních odpovědí a dílčích závěrů zároveň navrhuje doporučení pro firmu XY.

V projektové části autorka práce na základě získaných expertních výpovědí a výsledků při sběru sekundárních dat identifikuje marketingové cíle managementu společnosti XY, navrhne marketingovou strategii firmy XY. V závěru práce na základě výpovědí respondentů a analýz potvrdí nebo vyvrátí předem stanovené předpoklady.

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY se již více než 25 let zabývá rekonstrukcemi a výrobou chladicích věží a cirkulačních okruhů od návrhu řešení až po uvedení do provozu. V průběhu let svou produktovou řadu chladicích věží s nuceným tahem a přirozeným tahem rozšířila o suché chladiče a kondenzátory páry. Výsledkem činnosti vlastního odboru Výzkumu a vývoje jsou originální pohony ventilátorů. Zákazníci si profesionalitu XY na poli chlazení a čištění průmyslových vod uvědomují a na základě jejich požadavku tato společnost nadále rozšiřuje své portfolio o komplexnější dodávky pro elektrárny o parní, vodní, spalovací nebo plynové turbogenerátory a jiná zařízení. V současné době má společnost pevné technické, výrobní a administrativní zázemí, takže je schopna komplexně a profesionálně zajistit všechny akce „na klíč“, a to vždy se zodpovědným a individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Své především exportní aktivity XY rozvíjí jak v Evropě, tak v Asii, prostřednictvím dceřiných společností v Polsku, Rusku a Indii, globálních sítí poboček a obchodních zástupců. Jedná se především o obnovy a modernizace elektrárenských, chemických, metalurgických a jiných průmyslových podniků. Společnost XY se řídí systémem politiky jakosti ISO 9001, systémem ochrany životního prostředí 14001 a systémem ochrany a bezpečnosti zdraví při práci OHSAS.

8.1 Základní údaje

Datum založení: 01. 01. 1992

Sídlo společnosti: Praha 4, Česká republika

Základní jmění: 10 mil. CZK

Tržby v roce 2016: 680,2 mil. CZK

Průměrný počet zaměstnanců XY: 118

Průměrná mzda v roce 2016: 25 708 CZK

NACE: 28250

8.2 Hlavní činnosti a produkty společnosti XY

Produkty XY představují všechny výstupy podniku. Nejedná se pouze o hmotné výstupy, ale i poskytnutá služba je produkt. Portfolio produktů společnosti XY se vyvíjelo postupně, v průběhu let své existence a mapuje vývoj a růst firmy. Jedná se o:

- Investiční celky, služby a zařízení pro energetiku a průmysl
- Projektování, výroba a instalace chladicích okruhů a zařízení pro energetiku a průmysl, včetně pozáručních služeb
- Rekonstrukce a opravy chladicích věží a zařízení pro čištění průmyslových vod
- Dodávky komponentů pro chladicí věže
- Odborné poradenství v oboru průmyslového chlazení a čištění průmyslových vod
- Vlastní výzkum a vývoj v oblasti chlazení
- Příprava a vypracování technických projektů
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Záruční a pozáruční servis

Mezi hlavní produkty v oblasti chlazení patří:

- Chladicí okruh na klíč
- Chladicí věž s přirozeným nebo nuceným tahem (CTF, nerez, FRP, beton)
- Vzduchový kondenzátor a vzduchový chladič
- Kompaktní chladicí věž, malé chladicí věže
- Komponenty a náhradní díly pro chladicí věže (ventilátorová jednotka, pomaluběžný motor, oběžné kolo, difuzor, eliminátory, rozstřikovací trysky, chladicí systém)
- Záruční a pozáruční servis
- Studie a poradenství v oblasti chlazení

8.3 Organizační struktura

Organizační struktura firmy se za posledních pět let změnila šestkrát. Tento jev nepůsobí příliš pozitivně na zaměstnance společnosti, obchodní partnery, zákazníky, banky. Firma stále hledá nové, efektivnější, interní procesní cesty. Výsledkem je, že firma navenek nepůsobí profesionálně, nemá jasný směr a cíl a působí nevyrovnaně. Aktuální organizační struktura firmy XY je uvedena v příloze této práce pod označení **Příloha P II: Organizační struktura firmy XY**.

9 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ V ODVĚTVÍ

9.1 Definice odvětví

Nástup technologie průmyslového chlazení vyplynul z potřeb tzv. průmyslové revoluce, která zásadně proměnila zemědělství, výrobu, těžbu, dopravu a dala vzniknout novým průmyslovým odvětvím. Jednoduchá chladicí zařízení především ze dřeva se postupně stávaly důležitou součástí průmyslové výroby. Později se začaly používat materiály jako železo, nerez, beton a v současné době populární FRP. První typická betonová chladicí věž s přirozeným tahem byla v ČR postavena v 50. letech 20. století, ale v zahraničí se tento produkt objevil na konci 19. století. Průmyslovým chlazením rozumíme dodávku chladicí technologie, ochlazování kapalin pro aplikace v průmyslu, především ve strojírenském, chemickém, potravinářském, energetickém, automobilovém a jiném. Pokud bychom to měli vysvětlit laikovi, chladicí okruhy, které se skládají z chladicích věží, chemické úpravy vody, čerpací stanice, filtrační stanice, ochlazují, čistí a vrací použitou vodu z výrobní linky zpět do výrobního procesu a zajišťuje plynulou výrobní produkci. (Průmyslové chlazení, 2016)

Chladicí věže jsou:

- Chladicí věže s přirozeným tahem z betonu, FRP, nereze a oceli
- Chladicí věže s nuceným tahem z betonu, FRP, nereze a oceli
- Hybridní chladicí věže
- Kompaktní chladicí věže
- Malé chladicí věže
- Vzduchem chlazené kondenzátory
- Typizované vzduchové chladiče a kondenzátory
- Suché chladiče

Chladicí věž se skládá s komponentů:

- nosný skelet (materiál: FRP, ocel, nerez, beton)
- opláštění
- difuzor
- chladicí výplň
- eliminátory
- ventilátor

- rozvody vody včetně rozstřikovacích trysek
- sběrný bazén

Jejich výkon je závislý na výrobním procesu, ve kterém jsou instalovány, v rozsahu od kW až po MW. (XY, 2016)



Obr. 5. Chladicí okruh, SLOVNAFT, a.s., Slovenská republika.
(Zdroj: XY.cz, 2016)

Chladicí věže jsou instalované v následujících průmyslových odvětvích:

- energetický průmysl
- chemický průmysl
- potravinářský průmysl
- strojírenský průmysl

9.2 Globální analýza trhu průmyslového chlazení

Nejkomplexnější analýzu trhu průmyslového chlazení zpracovala Global Industry An Inc., která se ohlíží do krátké minulosti, přítomnosti a do budoucnosti.

Podle této nejnovější zprávy trh průmyslového chlazení dosáhne v roce **2020 3,25 bilionů USD**, s ročním tempem růstu ve výši 4,90% (v období roku 2015 – 2020), a to především díky zlepšení ekonomických podmínek, zavedení přísnějších předpisů v oblasti životního prostředí a nutnosti investic. Po výrazném zpomalení v letech 2007-2009, nastalo v roce 2010 na trhu oživení, především v obnově růstových fundamentů, jako je zlepšení makroe-

ekonomického prostředí, větší důvěře spotřebitelů, zrychlení v oblasti stavební činnosti komerčních budov, zvýšení investic do infrastrukturních projektů, zlepšování podmínek pro podnikání na klíčových trzích.

Růst investic podpoří **přísnější předpisy a vládní nařízení na ochranu životního prostředí** a kladně ovlivní poptávku po průmyslovém chlazení v Evropě i Asii. Rostoucí zájem a tlak světové politiky na ekologičtější stavby průmyslových budov napomáhá k modernizaci zastaralých chladicích jednotek a investicím do nových, energeticky úsporných typů a řešení.

Společnost XY zaměřuje své aktivity na Evropu, která byla, je a bude trhem s vysokým obchodním potenciálem. **Evropský trh** je odhadován na **652,71 milionů USD**. Globálně tento trh z pohledu poptávky a výrobní kapacity je lídrem v oblasti chlazení a pohybuje se zde většina globálních hráčů v oblasti chladicích věží. Globální trh je zralý, s nepříliš velkými příležitostmi pro vstup nových hráčů. Trh je extrémně cenově citlivý, dynamický, velmi různorodý, nabízí prostor pro technologické inovace. Těžký průmysl představuje nejvíce a nejrychleji se rozvíjející segment s konečným využitím chladicích věží s podílem 50,1 % z odhadovaných tržeb na celkovém trhu v roce 2017. Odhaduje se, **že potřeby chladicích věží** v regionu bude v průběhu let **2016 – 2020 růst na CAGR okolo 3,8%**.

Největší evropský trh představuje Německo, kterému připadá podíl **20,1 %** z celkových odhadovaných příjmů v roce 2016. Hlavní uživatelé průmyslového chlazení jsou energetika, rafinérie, těžký průmysl, chemický průmysl a jiný průmysl s převažujícím užitím vodního a vzduchového chlazení. **Největším uživatelem průmyslového chlazení je těžký průmysl a energetika (35 %), Klimatizace (32 %) poté chemický průmysl (22 %) a zbytvající průmysl (11 %)**. Rozvinuté regiony jako je Severní Amerika a Evropa tvoří i nadále většinový podíl z celkové tržní hodnoty, jsou však obecně nasycené. Existuje široká základna stávajících technologií chlazení a **poroste poptávka po údržbě, opravě, servisu, modernizacích, poprodejních službách**. **Růst trhu je** v současné době generován z rozvíjejících se trhů **Asie, Latinské Ameriky**. Rusko ve srovnání s ostatními regiony má relativně pomalé tempo růstu v důsledku své dominantní tržní velikosti a pomalé hospodářské aktivity. Přetrvává znepokojení nad čínskými a evropskými ekonomikami, pokračuje křehkost trhu v Japonsku, Brazílii, Mexiku, Jižní Africe, Thajsku, Turecku. **V Indii se očekává silný růst** v důsledku politických reforem. Na **Blízkém východě se očekává výrazný růst**, i když přetrvávají silné rizikové faktory, kolísání cen ropy, domácí a geografické střety. **Rusko se stále ještě nevymanilo z krize** a pokračuje v boji se sankcemi uvalených západ-

ními zeměmi. Přetrvávají obavy z přelítí recese a ruských podmínek na další ekonomiky Svazu nezávislých států (SNS). Poptávka je posílena zejména v důsledku **zvyšujícím se nárokům na zvýšení energetické účinnosti a snižování znečištění životního prostředí omezením emisí CO₂** v koncových odvětvích. Problematika životního prostředí bude **vyžadovat strukturální změny v designu a vlastnostech chladicích věží**, ve schopnosti rychlého přizpůsobení měnícím se normám. To povede k poptávce po inovacích v oboru chlazení a jejich aplikaci zařízení tak, aby splňovaly nově požadované parametry. (Analýza Global Industry Analysts Inc., 2016)

Přehled vývoje globálního trhu naleznete v příloze diplomové práce **P III: Perspektiva globálního trhu**.

Bariéry při vstupu na trh průmyslového chlazení

Aby společnost, která se rozhodne podnikat na trhu průmyslového chlazení, uspěla, musí si být vědoma následujících překážek, komplikací a bariér při vstupu do tohoto odvětví.

Společnost by měla:

- Být finančně silná a stabilní
- Mít dobrou pověst u bank
- Disponovat silným administrativním a technickým zázemím
- Mít technicky a obchodně-marketingově zdatné pracovníky
- Monitorovat trendy a vývoj trhu a rychle na ně reagovat

Společnost se musí připravit na tyto překážky:

- Nedostatek odborníků
- Malý trh v rámci ČR
- Nutnost expandovat do zahraničí a s tím jsou spojené vysoké finanční a časové nároky
- Kurzové výkyvy, intervence ČNB
- Mentální a kulturní odlišnosti
- Vládní a politické sankce, omezení a nařízení
- Byrokracie

- Závislost na ochotě zákazníka investovat
- Silná globální konkurence
- Vysoké režijní náklady

Dílčí závěr: Globální trh v průmyslovém chlazení v roce 2020 dosáhne 3,25 bilionu USD s ročním tempem růstu 4,90 %. Hlavní uživatelé chladicího průmyslu jsou v těžkém průmyslu, energetice, dále klimatizaci a chemickém průmyslu. Roste tlak světové politiky na ekologičtější stavby, zvýšení energetické účinnosti, snižování znečištění životního prostředí, omezení emisí CO₂. To vede k poptávce po inovacích chladicího zařízení. Evropský trh je lídrem v oblasti chlazení. Největší evropský trh představuje Německo. Ovšem Evropa a Severní Amerika jsou obecně nasycenými trhy. Tady poroste poptávka po údržbě, opravách, servisu, modernizacích a poprodejních službách. Růst trhu slibuje Asie, Latinská Amerika, Indie, Blízký Východ. Rusko se stále nevymanilo z krize. Přetrvává křehkost trhu v Japonsku, Brazílii, Mexiku, jižní Africe, Thajsku a Turecku. Firma, která chce uspět na trhu průmyslového chlazení, se musí připravit na řadu bariér a překážet při vstupu na tento trh.

9.2.1 Strategické skupiny

Společnost XY svou konkurenceschopnost posiluje také členstvím v renomovaných a celosvětově uznávaných asociacích, které sdružují výrobce a dodavatele průmyslového chlazení a investičních celků. Jsou to:

Cooling Tower Insitute (CTI), která je celosvětovým společenstvím technické a vědecké povahy. Její činnost je zaměřena na výzkum, výměnu zkušeností a práci na zlepšení technologie, designu a konstrukci chladicích systémů.

Eurovent (Evropský výbor pro chlazení) je zástupcem evropských i mimoevropských výrobců a dodavatelů chlazení, klimatizace, vzduchotechniky, topení. Zastupuje více než 1000 společností v 13 evropských zemích. Historie asociace Euroventu sahá až do roku 1958. Eurovent reprezentuje, prosazuje a hájí zájmy průmyslových společností na příslušných národních, evropských i celosvětových trzích a spolupracuje s dalšími evropskými zastřešujícími sdruženími.

Sdružení dodavatelů investičních celků (SDIC), jehož zaměření činnosti bezprostředně navazuje na aktuální situaci a potřeby členů SDIC v jednotlivých etapách vývoje oboru dodávek investičních celků. SDIC představuje platformu při obhajobě a prosazování spo-

lečných zájmů svých členů v problematice dodávek investičních celků pro export a tuzemský trh.

Dílčí závěr: Tyto strategické skupiny představují nové trendy a novinky v oblasti průmyslového chlazení, jejich členové si vzájemně vyměňují své zkušenosti, hledají nové obchodní cesty a způsoby spolupráci. Je vhodné být i nadále jejich součástí, získávat informace na jejich webových stránkách, odborných konferencích a výstavách a aktivně se zapojovat. Firma získá důležité informace a zároveň buduje svou značku a pověst kvalitního a prověřeného dodavatele a obchodního partnera.

9.2.2 PEST analýza

Analýza okolního prostředí, v tomto případě globální analýza trhu je nutná k tomu, abychom si uvědomili jeho vlivy a situaci, ve které se firma XY nachází. Závěr předchozí analýzy globálního trhu a informace získané během kvalitativního výzkumu autorka práce stručně shrne v PEST analýze.

9.2.2.1 Politická analýza

Přísnější předpisy a vládní nařízení zpřísnují pravidla pro **ochranu životního prostředí** v oblasti průmyslového chlazení. Tato nařízení se týkají především zvyšování energetické účinnosti, snižování znečištění ovzduší **omezením emisí CO₂ v koncových odvětvích, snížení hladiny hluku a využití přírodních čistících systémů k omezení růstu bakterií** (legionely). Rostoucí tlak světových vlád na ochranu životního prostředí, jsou ovšem příležitostmi pro **opravy a inovace, vývoj nových materiálů, vývoj nových a účinnějších komponentů** v krátkodobém horizontu.

Politická stabilita je velmi důležitým faktorem. Státy bývalého Sovětského svazu byly, jsou a budou významným exportním cílem firmy XY. Je pravda, že v letech 2014 a 2015 velmi negativně pocítila politický konflikt na Krymu a její exportní výsledky v Rusku klesly o 50 %. Situace se pomalu uklidňuje, naznačuje to rostoucí objem projektů, které tam opět firma XY realizuje. Tato zkušenost firmu XY utvrdila, jak je důležité, aby firma nebyla exportně závislá na jedné zemi. Je nutné se **zaměřit i na jiné perspektivní trhy**. Dle globální analýzy to jsou **Asie, Latinská Amerika, Blízký Východ, Indie**.

Obecně vlády chtějí investovat do energetiky, jejího rozvoje a exportu českých firem. **Ministerstvo průmyslu a obchodu, ministerstvo zahraničních věcí** ve spolupráci

s **CzechTradem**, **Komorou SNS** připravují řadu **podnikatelských misí** s podporou české vlády. Stejně tak řadu **in-comingových misí** s účastí významných zahraničních politiků a potenciálních obchodních partnerů.

Mezi největší úspěchy České republiky v oblasti energetiky v období 2010 – 2015 patří rozvoj obnovitelných zdrojů energie, zavedení moderních technologií v uhelných elektrárnách a schválení Státní energetické koncepce. Snaha vlády je v tomto trendu pokračovat.

9.2.2.2 *Ekonomická analýza*

Trh průmyslového chlazení představuje stále perspektivní oblast. Trh průmyslového chlazení očekává tržby do roku **2020 ve výši 3,25 bilionů USD**, s ročním tempem růstu ve výši 4,90 %, a to díky zlepšení ekonomických podmínek. **Evropský trh** je odhadován na **652,71 milionů USD**. Trh je cenově citlivý. Velký potenciál z evropských zemí představuje **Německo**, kterému připadá podíl 20,1 % z celkových odhadovaných příjmů v roce 2016. Mezi další perspektivní trhy patří **Latinská Amerika, Indie, Asie, Blízký Východ**. Trvá znepokojení nad čínskými ekonomikami, pokračuje křehkost v Japonsku, Brazílii, Mexiku, Thajsku a Turecku.

Ekonomiku ovlivňují **ceny komodit, jako jsou ropa, ocel** apod. Klesající cena ropy vyvolává tlak na ekonomickou situaci zemí vyvážející ropu. OPEC a nečlenské státy uzavřely v roce 2016 dohodu, která má omezit těžbu ropy a snížit její globální přebytek. Stalo se tak po více jak dvouletém období, kdy ceny byly na minimu a negativně zasáhly rozpočty ropných zemí. Cena ropy má vliv a další významný podíl na nákupu, dopravě a finální ceně projektů českých firem. Cena oceli je nejnižší za posledních 9 let, což se pozitivně promítne při výstavbě ocelových chladicích věží.

V oblasti financování projektů je významným pomocníkem pro české firmy **exportní banka EGAP**. S její podporou a spoluúčastí **tuzemských bank** je možné vyhovět zákazníkovi v oblasti financování náročných projektů. Firma ovšem musí být ekonomicky stabilní a dlouhodobě vykazovat zisk.

Dosud pokračující **intervence České národní banky** pomáhají českým firmám odolat kurzovým výkyvům při exportu. Otázkou zůstává, jak tomu bude ve 2. pololetí 2017, kdy se očekává ukončení intervence. Firma XY, konkrétně finanční oddělení, musí podniknout kroky a připravit se na toto období formou **fixace kurzu**. Česká národní banka se řídí poli-

tikou inflačního cílení. Pokud se tedy inflace přiblíží k hranici 2 %, naskytne se prostor pro ukončení intervencí.

9.2.2.3 Sociální analýza

Životní styl a životní hodnoty evropského koncového zákazníka se více obrací **k ochraně životního prostředí**. Tento jev tlačí koncové producenty investovat do **modernizace stávajících zařízení**, nákupu nových zařízení, využívání ekologických forem výroby, využívání substitutů. Na druhou stranu je celá problematika ovlivněna **ochotou či neochotou průmyslových podniků investovat**.

S čím se české firmy potýkají při expanzi na zahraniční trhy je **mentální a kulturní odlišnost**, která se nejvýrazněji projevuje především **na asijských trzích** (Indie, Čína, Japonsko), trzích Blízkého Východu, Latinsko-Amerických trzích. Aby se předešlo neúmyslným a nežádoucím konfliktům, je nutné **podpořit vzdělávání obchodních manažerů** v oblasti multikulturní komunikace.

Významný sociální vliv, který má na výrobní firmy, jako je firma XY je **nízká nezaměstnanost v České republice**. Na trhu práce je **nedostatek specialistů v technických oborech**, ale i **dělnické profese**, především montéři, svářeči apod. Tento vývoj nutí firmy si zaměstnance „přetahovat“, nabízet stále vyšší platové ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Případně využívat agenturní zaměstnance ze zahraničí.

9.2.2.4 Technologická analýza

Problematika ochrany životního prostředí vyžaduje **změny v designu a vlastnostech chladicích věží**. To vede k poptávce po inovacích v oboru chlazení a jejich aplikaci na stávajících zařízeních tak, aby splňovala nejpřísnější požadované normy. Ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s agenturou CzechInvest umožňuje českým firmám se zapojit do čerpání financí v rámci **dotačních programů Evropské Unie**. Je celá řada dotačních programů, jedním z nich je **program Inovace**, který zahrnuje dva projekty. Inovační projekt, který podporuje nová, originální řešení a nákup zařízení nutný k jejich realizaci. Cílem je pomoci českým firmám se prosadit na evropském a světovém trhu s novými produkty a inovacemi. Druhým je projekt na ochranu práv průmyslového vlastnictví, který přispěje k ochraně nehmotných statků v podobě patentů, licencí, průmyslových vzorů a ochranných známek. Firma XY se kromě těchto dotačních programů navázala spolupráci s předními výzkumnými pracovišti a akademickou obcí. Zapojila se do **dotačních projektů ČVUT -**

Praha. Díky těmto projektům společnost získala cenné poznatky pro praxi v oblasti průmyslového chlazení. Nové poznatky se podařilo získat především v oblasti suchého a hybridního chlazení, které jsou pro další rozvoj společnosti stěžejní. Vlastní výzkumná činnost je **předpokladem k udržení konkurenceschopnosti** a prosperity společnosti, proto je pevně ukotvena ve struktuře firmy XY. Společnost podporou výzkumných projektů buduje předpoklady pro udržení čelního místa na trhu a také potenciál svého dalšího růstu. Výstupem z projektu „Snížení energetické náročnosti chladicích věží,“ se stala **nová produktová řada oběžných kol** pro ventilátorové jednotky chladicích věží. V roce 2015 se podařilo tento produkt uvést do sériové výroby. Při výrobě lopatek ventilátorových jednotek byla využita technologie pultruze, která sebou přináší inovativní přístup ve zpracování sklola-minátu. Výše investic vkládaných do vlastního výzkumu a vývoje je interní informace firmy XY, kterou nechce zveřejňovat.

Dílčí závěr: PEST analýza v mnoha oblastech potvrdila fakta v předchozí globální analýze. Firma musí brát na zřetel tlak světových vlád, ale i běžných spotřebitelů na ochranu životního prostředí a přistupovat k tomu jako k výzvě v oblasti modernizací a inovací, při které může využít výzkumné dotační programy Evropské unie nebo české vlády. Hlavními trhy pro firmu XY je stále Evropa, kde hlavní ekonomiku představuje Německo. Další potenciál nabízí ekonomika Asie, Latinské Ameriky, Blízkého Východu a Indie. Tyto nové trhy vyžadují kromě jiného také pochopení mentální a kulturní odlišnosti. Firma XY musí na nezvyklé situace a jejich řešení připravit především obchodní tým. Očekává se růst tržeb díky zlepšení ekonomických podmínek. Ceny surovin ovlivňují konečnou cenu a je nutné monitorovat jejich ceny, především ropy a oceli. Při zahraničních projektech je vhodné využívat exportní banku EGAP, tuzemské banky a budovat si u nich image spolehlivého partnera. Firma XY se musí připravit na ukončení intervencí ČNB, které se blíží. Složitou otázkou zůstává současný nedostatek kvalifikovaných i méně kvalifikovaných zaměstnanců.

9.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence je částí plánovacího procesu. Autorka práce na základě kvalitativního výzkumu a sběru sekundárních dat identifikuje přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty firmy XY. Použije k tomu Porterovu analýzu a Skupinovou strategickou analýzu.

Přehled konkurentů je umístěn v příloze, pod označením **Příloha P IV: Přehled konkurence podle teritorií.**

9.3.1 Analýza konkurenčních sil podle Portera

U Porterovy analýzy jde o analýzu odvětví a jeho rizik. Porter identifikoval síly odvětví, které přímo ovlivňují chování konkurence. Jsou to stávající a potenciální konkurenti, dodavatelé, odběratelé, substituty. Autorka práce si u každé skupiny stanovila kritéria, která ohodnotí stupnicí 1-5 (1 – nízká hrozba, 5 – vysoká hrozba). Vyhodnocený průměr seřadí síly podle skutečných hrozeb a zhodnotí současnost. Zpracované vyhodnocení kritérií jsou k nahlédnutí v **Příloze P V: Vyhodnocení konkurenčních sil podle Portera.**

9.3.1.1 Stávající konkurenti

Je celá řada menších či větších firem, kteří si vzájemně konkurují v jednotlivých produkto- vých řadách a službách. Mezi největší globální konkurenty, kteří se nejčastěji potkávají ve výběrových řízeních jsou například Kelvion (dříve GEA), HAMON, SPX Cooling Technologies a SPIG S.P.A., Uniserv, Hamon. Na českém poli to je REKO PRAHA, a.s., Betvar a.s., Mikrověže Praha, s.r.o, ALSUS, s.r.o., Č.O.S., EVAPCO, SOKRA s.r.o. Do nedávna to byla společnost Chladicí věže Praha, a.s., která ukončila svou činnost v roce 2015. Silné zázemí globálních konkurentů, jejich dlouholetá tradice, nespočet realizovaných projektů jim dává možnost silného vlivu na cenotvorbu. Častým jevem je výsledek výběrového řízení, kdy globální konkurent dokáže nabídnout nízkou cenu v rádech režijních nákladů. Tyto společnosti jsou natolik silné, že ztrátové zakázky jsou schopné ustát a časem vyrovnat výnosnějšími projekty. Pro menší firmy je velmi obtížné obstát v tomto tvrdém konkurenčním boji a může se to stát pro ně likvidační.

Při analýze stávajících konkurentů si autorka kladla následující otázky:

1. Jak se shodují obchodní záměry globálních konkurentů se záměry firmy XY?
2. Jak shodná je nabídka konkurentů z pohledu sortimentu?
3. Jak silný vliv stávajících konkurentů je vliv na cenu ve výběrových řízeních?
4. Jak silní jsou globální hráči v oblasti flexibility?
5. Je možné konkurenční síly globálních hráčů ovlivnit ze strany firmy XY?
6. Existuje jiné, atraktivnější odvětví, na kterých globální hráči neoperují?

Dílčí závěr: Vliv stávající globální konkurence je **VYSOKÝ**. Obchodní záměry globálních konkurentů a firmy XY se shodují. Všichni si chtějí udržet pozici nebo se stát lídrem na evropském trhu a významným partnerem na ostatních trzích. I přesto, že firma XY má nižší tržby, její ambice se rovnají hlavním hráčům na trhu. Sortiment a flexibilita jsou totožné. Cena je silnou hrozbou pro firmu XY. To ukazují nepodařené úspěchy ve výběrových řízeních, kde firma XY z důvodu ceny neuspěla.

Doporučení: Udržet krok s globálními hráči bude stále náročnější. Firma XY se musí zaměřit na vývoj nových produktů, kterými se odliší od konkurence. Měla by při jejich vývoji přihlídnout na jejich energetickou účinnost, ochranu životního prostředí, konkurenční odlišnost. Významným faktorem je celosvětový úbytek vody, který nabízí zaměřit se na vývoji vzduchem chlazených kondenzátorů a suchých chladičů. Dalším řešením je posílit diferenciaci produktů a následných služeb. Dále by se měla zaměřit na snížení režijních nákladů a provést personální audit (efektivní produktivita práce, mzdové náklady, interní procesní postupy). V neposlední řadě významný vliv na cenotvorbu má využívání aktualizovaných rozpočtových softwarů, které při zpracování nabídek využívají aktuální ceny surovin.

Přehled globálních, ale i menších konkurentů je k nahlédnutí v příloze pod označením **Příloha P IV: Přehled konkurence podle teritorií**.

9.3.1.2 Potenciální konkurenti

Atraktivita trhu a možnost významného obchodního úspěchu samozřejmě vybízí ke vzniku nových firem. Ukončení obchodní činnosti firmy Chladičí věže Praha, a.s. dalo impulz ke vzniku mnoho nových menších firem, které zakládají původní majitelé a zaměstnanci. Jsou to např. Blue Team, s.r.o., MYTECH, s.r.o., Mikrochladiče Praha, s.r.o. Ovšem jejich nedostatečné technické zázemí, slabá finanční základna jsou předpokladem pro jejich krátkodobé působení na trhu.

Při analýze potenciálních konkurentů si autorka práce kladla následující otázky:

1. Jak mohou noví konkurenti ovlivnit trh svým vstupem?
2. Jaké mají zázemí a kapacity?
3. Jaká reakce lze předpokládat ze strany etablovaných konkurentů?
4. Mají noví konkurenti vliv na cenu?
5. Je jejich sortiment shodný se sortimentem firmy XY?

Dílčí závěr: Vliv potenciální konkurence je **STŘEDNĚ VYSOKÁ**. I přesto, že tyto firmy nejsou považovány za významné konkurenty, není vhodné je podceňovat a je důležité je i nadále monitorovat. Nyní představují riziko především v cenotvorbě. Mají velmi nízké režijní náklady, protože se jedná o firmy s několika málo zaměstnanci, bez výrobních závodů, s nízkými režijními náklady. Vlastní know-how, ale téměř veškeré služby a komponenty outsorcují. Proto jejich cenové nabídky jsou nižší, než firmy XY. Svůj obchodní úspěch zakládají především na osobních vazbách u zákazníků z doby, kdy byli součástí významné konkurenční firmy. Díky tomu mohou získávat na síle, zvyšovat svůj potenciál a stát se významným konkurentem pro firmu XY.

Doporučení: Firma XY by měla soustavně monitorovat tyto nově nastupující konkurenty, především sledovat jejich strategii, obchodní chování, ceny, komunikaci. V současné době představují středně vysoké riziko, což se může během několika let změnit. Obchodní tým firmy XY by měl zdůrazňovat u zákazníka své konkurenční výhody, reagovat na cenu konkurence a kvalitně plnit své závazky vůči zákazníkům.

9.3.1.3 Dodavatelé

Dodavatelé mají významný podíl na konečné ceně. Nejen cena, ale i spolehlivost a kvalita jsou důležitými faktory při výběru dodavatelů. Je to stále se vyvíjející proces, s využitím nástrojů jako jsou výběrová řízení, aukce a vlastní hledání nových dodavatelů materiálů, služeb a pracovní síly blíž místa realizace zakázek. Např. ceny oceli jsou v současné době nejnižší za posledních 9 let, což se pozitivně promítne při výstavbě ocelové chladicí věže CTF. Burzovní výkyvy cen ropy mají další významný podíl na nákupu, dopravě a finální ceně projektů.

Při analýze dodavatelů si autorka práce kladla následující otázky:

1. Jak je firma XY závislá na dodavatelích?
2. Je dostatek dodavatelů, z kterých si firma XY může vybírat? (šíře nabídky)
3. Jak silná je vyjednávací pozice firmy XY u dodavatelů?
4. Obchodní podmínky dodavatelů jsou vstřícné a vyhovující pro firmu XY?
5. Jsou dodavatelé flexibilní z pohledu nabídky, termínů dodání, ceny?

Dílčí závěr: Vliv dodavatelů je **NÍZKÁ**. Přebírání role dodavatele je jedním ze způsobů, jak se stát jejich konkurentem. Na základě činnosti vlastního výzkumu a vývoje

a spolupráci s ČVUT Praha, firma XY vyvinula svůj vlastní pomaluběžný motor, rozstřikovací trysku RTF a ventilátor s pultruzí. Jedná se o významné komponenty chladicích věží. Firma XY tím získala konkurenční výhodu především v nižší ceně komponentů, vyšší účinnosti komponentů, nezávislosti na dodavatelích, efektivním využití vlastních výrobních kapacit a nabídce odlišných komponentů oproti konkurenčním firmám. I v dalších oblastech je firma XY nezávislá. Především v oblasti stavebních a montážních prací, služeb projektantů a konstruktérů, finančního oddělení, které se řadí mezi vysoce specializované obory. I přesto firma XY je částečně závislá na dodavatelích. Především dalších komponentů chladicích okruhů (čerpadla, opláštění, chemická úpravna vody...). Trh je ovšem těmito dodavateli přesycen a lze konstatovat, že firma XY má silné vyjednávací podmínky, které uplatňuje především v oblasti ceny, termínu dodání, splatnosti faktur.

Doporučení: Autorka práce doporučuje posilovat značku firmy XY a tím si udržet silnou vyjednávací pozici u dodavatelů. Nadále se intenzivně věnovat výzkumu a vývoji nových produktů nebo inovaci stávajících. V tomto případě je vhodné využívat dotační programy Evropské unie a granty poskytované Českou republikou.

9.3.1.4 Odběratelé

Mezi hlavní odběratele – kupující/investory firmy XY patří:

- EPC (Engineering, Procurement, Construction) společnosti poskytující služby pro průmyslové podniky/koncového uživatele
- Koncoví uživatelé: výrobní firmy (energetika, chemie, petrochemie, hutní a ocelářský průmysl)
- Projekční a konzultační kanceláře
- Místní obchodní zástupci pracující v cílových průmyslových odvětvích

Při analýze kupujících/investorů si autorka práce kladla následující otázky:

1. Jaký vliv mají odběratelé na cenu?
2. Jak se mění potřeby odběratelů?
3. Jaké jsou možnosti dlouhodobých smluv, partnerství?
4. Jaký vliv mají odběratelé na obchodní podmínky (termín dodání, splatnost faktur...)?
5. Uplatňují odběratelé často reklamace (spokojenost s produkty a službami)?

Dílčí závěr: Vliv odběratelů je SPÍŠE VYSOKÁ. Odběratelé mají významný podíl na ceně. Rozhodují, za jakou cenu nakoupí. Neustále vyvíjejí tlak na snížení ceny, slevy, což má za důsledek, že projekt je často realizován pouze za režijní náklady. V tomto případě mají výhodu především silní globální hráči a firmy s vlastním know-how. Přínos pro realizátora v tomto případě je ten, že má zajímavou referenční stavbu a finanční prostředky pro udržení základního chodu vlastní firmy. Firma XY v oblasti tržeb zažívá v průběhu své činnosti výrazné výkyvy. Ty jsou způsobené především velkými projekty, které se realizují dva a více let. Silná pozice odběratele firmu XY nutí financovat tyto projekty z vlastních nebo cizích zdrojů. Zřídka kdy se stává, že je dohodnutá zálohová fakturace. V tomto období klesají tržby, protože chybí rychloobrátkové zakázky, např. servis, opravy, modernizace, prodej komponentů, výstavba menších chladicích věží, výstavba malých chladicích okruhů s realizací do 1 roku, které by tyto finanční výkyvy vyrovnaly a firma XY měla dostatek finančních prostředků na financování režijních nákladů a větších projektů.

Doporučení: Autorka práce doporučuje pracovat na co nejširší heterogenitě odběratelů. Zároveň je vhodné stále zlepšovat kvalitu a budovat si pověst exkluzivity u svých obchodních partnerů a zákazníků. Obchodní tým se musí zaměřit na krátkodobější projekty, které přinesou tzv. rychlé peníze na pokrytí režijních nákladů firmy a pro financování dlouhodobějších projektů.

9.3.1.5 Substituty

Substituty jsou jedním z faktorů, který ovlivňuje konkurenční síly. Firma XY nabízí veškerý sortiment chladicích věží, který je na trhu. Jsou to:

- Chladicí věže s přirozeným tahem z betonu, FRP, nerez a oceli
- Chladicí věže s nuceným tahem z betonu, FRP, nerez a oceli
- Hybridní chladicí věže
- Kompaktní chladicí věže
- Malé chladicí věže
- Vzduchem chlazené kondenzátory
- Typizované vzduchové chladiče a kondenzátory
- Suché chladiče

Tyto typy chladicích věží se mohou vzájemně zastupovat, dle přání zákazníka a doporučení projektantů firmy XY. V roce 2013 firma XY rozšířila svou produktovou řadu chladicích věží o kompaktní chladicí věže a tím se stala dodavatelem s komplexní nabídkou. Podle již zmíněné globální analýzy Global Industry Analysts, Inc. trh je nasycen a neočekává se vývoj nových typů chladicích věží, které jsou stále nedílnou součástí energetických a průmyslových provozů. Zcela jiný substitut, který by nahradil chladicí věž v procesu chlazení průmyslové vody, neexistuje a pravděpodobně dlouhou dobu existovat nebude.

Při analýze substitutů si autorka práce kladla následující otázky:

1. Jak vysoké je riziko vývoje nových substitutů chladicích věží?
2. Jaké jsou možnosti nových substitutů chladicích věží?
3. Je firma XY schopna vyvinout substituční produkty?
4. Jaký vliv mají substituty na cenu a podíl na trhu?

Dílčí závěr: Vliv substitutů je NÍZKÝ. V současné době je riziko nových substitutů spíše nízké. Trh je nasycen a těžko se budou hledat další typy chladicích věží. Vývoj zcela nových substitutů, které by nahradily chladicí věže, v současné době zní nereálně. Tento proces by byl velmi náročný na vývoj, čas, finance.

Doporučení: Autorka práce doporučuje spíše se zaměřit na vývoj nových komponentů chladicích věží, které zvýší energetickou účinnost, budou méně zatěžovat životní prostředí (hluk, znečištění ovzduší, znečištění vody, recyklace...), při jejich výrobě budou využity nové technologie a materiály. Dále se zaměřit na výrobní náklady těchto komponentů a tím nabídnout zákazníkovi levnější, ale kvalitní řešení. V neposlední řadě je důležité zintenzivnit komunikaci směrem k zákazníkovi o šířce a kvalitě nabídky a budovat osobní vztahy.

Z Porterovy analýzy vyplývá následující pořadí rizik pro firmu XY:

1. **Stávající konkurenti – vysoké riziko**
2. **Potenciální konkurenti – středně vysoké riziko**
3. **Odběratelé – spíše vysoké riziko**
4. **Dodavatelé a substituty – nízké riziko**

9.3.2 Strategická skupinová analýza konkurence

Strategická skupinová analýza vychází z analýzy konkurentů a pomáhá porozumět pozici firmy XY vůči ostatním konkurenčním společnostem. Cílem analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie. Jsou to společnosti, které se setkávají ve výběrových řízeních, především v České republice, v Evropě a Asii. Autorka seminární práce si zvolila tři strategické skupiny: 1. Plná výrobková řada, 2. Specializace, 3. Úzká výrobková řada.

Přehled zařazení konkurentů do tří strategických skupin je k dispozici v příloze této práce pod označením **Příloha P VI: Zařazení konkurentů do strategických skupin**.

9.3.2.1 Tržní vůdce - Skupina A

Ve skupině A se nacházejí světoví lídři v oblasti průmyslového chlazení, kteří nabízejí širokou výrobkovou řadu. Jejich profesní historie je velmi dlouhá, např. u společnosti Hammon je to už 112 let, společnost B&W SPIG, byla založena v roce 1936, Kelvion 1920. Mají velmi bohaté zkušenosti se všemi typy chladicích věží a realizují velmi náročné projekty po celém světě. Mají pevné technické a výrobní zázemí. Tržní obraty těchto firem jsou v řádech miliard. Nevynechají žádný odborný veletrh v oblasti energetiky, např. Power-Gen Europe, Power-Gen Russia, nebo chlazení, např. Chillventa v Německu. Jsou členy významných asociací, např. Cooling Tower Institute, Eurovent a držiteli certifikátů kvality, licencí a patentů. Mohou věnovat nemalé prostředky do vlastního výzkumu a vývoje. Na odborných konferencích vystupují v roli přednášejících a jsou inspirací pro všechny ostatní. Jejich webové stránky jsou podrobné, využívají také profesní sociální sítě. Tyto firmy jsou náročnými soupeři. Jejich pozice na trhu jim umožňuje pro ně výhodné vyjednávací pozice s dodavateli. Finanční stabilita jim dovoluje při některých významných výběrových řízeních jít do rizika a nabídnou zákazníkovi bezkonkurenční cenu i s vědomím, že tato cena pokryje pouze režijní náklady. Na druhou stranu jim zajistí průběžné vytížení výrobních kapacit, zajímavé referenční zakázky a výhodnější vyjednávací možnosti v případě následných projektů u těchto zákazníků. Např. v následném pozáručním servisu, modernizaci, rekonstrukci nebo rozšiřování chladicích věží a okruhů v budoucnu.

9.3.2.2 Tržní následovatel - Skupina B

Ve strategické skupině B se nacházejí tzv. následovatelé. Jejich produktová nabídka je zaměřená na chladicí věže, chladicí okruhy, investiční celky pro energetiku a průmysl. Jejich

realizované zakázky jsou z pohledu objemu spíše střední nebo menší. Jsou to většinou firmy, které byly zakládány v 90. letech. Lze konstatovat, že i oni mají poměrně bohaté zkušenosti s projektováním a výstavbou chladicích věží a okruhů. Jejich specializací jsou především betonové itersonické věže (věže s přirozeným tahem). Zajímavostí je, že své nabídkové portfolio rozšiřují o výstavby a rekonstrukce veřejných a občanských staveb, které nemají s průmyslovým chlazením nic společného. Mají vlastní výrobní kapacity a pevné technické zázemí. Tyto firmy generují tržby v řádech stovek milionů, jsou držiteli certifikátů ISO a jsou na seznamu kvalitních dodavatelů. Jejich účast na mezinárodních veletrzích je mizivá. Společnosti Reko Praha, a.s. a Betvar a.s., se v minulých letech účastnily energetických veletrhů Power-Gen Europe a Power-Gen Russia s velmi jednoduchým veletržním stánkem, ale v současné chvíli i tuto součást marketingové komunikace opomíjejí. Webové prezentace těchto firem jsou velmi zastaralé, stručné. Sociální sítě nevyužívají, jen někteří a v malé míře. I přesto jsou pro firmu XY významnými konkurenty a v mnoha výběrových řízeních především v oblasti itersonických věží a jsou jimi poraženi z důvodu nižší ceny.

9.3.2.3 Mikrosegmentář - Skupina C

Firmy, které se nacházejí ve strategické skupině C, by bylo možné ještě rozdělit na další dvě skupiny. V jedné skupině by se nacházely firmy, které se od počátku zaměřují na malé chladicí věže, malé chladicí okruhy. Jsou to především zahraniční firmy, které mají v České republice zastoupení. Ve druhé skupině jsou firmy, které vznikly nedávno, a to v důsledku ukončení podnikatelské činnosti hlavního konkurenta firmy XY, akciové společnosti Chladicí věže Praha. Bývalý zaměstnanci a členové vedení si založili své vlastní nové firmy, které postavili na zkušenostech a know-how z firmy Chladicí věže Praha a.s. Kromě toho využívají vybudované kontakty a vztahy se zákazníky v minulosti a reference. Důvod proč autorka přesto tyto dvě skupiny spojila v jednu strategickou konkurenční skupinu, je ten, že mají velmi podobný produkt, tzv. mikrověže a zaměřují se především na jejich dodávku, montáž a servis. Jejich produktová nabídka není tak široká jako u strategické skupiny A a B. Firma XY má svém portfoliu také kompaktní malé chladicí věže, a proto jsou tyto firmy pro ni významným konkurentem. Konkurenční firmy mají velmi nízké režijní náklady, jejich počet zaměstnanců jsou pouhé jednotky, maximálně desítky. Nemají vlastní výrobní kapacity, odborné práce outsourcují, montážní dělníky si najímají. Nemají náklady na vlastní vývoj a výzkum. Vztahy se zákazníky jsou založené na historické

ky vybudovaných téměř osobních vztazích. Jejich cenové nabídky jsou pro firmu XY snadno konkurenceschopné.

9.3.2.4 Tržní vyzývatel - Firma XY

Firma XY je velmi těžce zařaditelná. Firma XY má historii více jak 25 let, bohaté zkušenosti s velkými, středními a malými projekty realizovanými v Evropě i Asii. Má pevné administrativní, technické a výrobní zázemí. Po celou dobu své existence se aktivně věnuje vlastnímu výzkumu a vývoji a v rámci výzkumných projektů ve spolupráci s ČVUT Praha inovuje komponenty chladicích věží, které hojně používá během svých realizací. Nejen, že tímto konkuruje svým přímým konkurentům, ale také výrobcům a dodavatelům těchto technologií, které dřív u nich nakupovala. Tržby firmy XY jsou velmi kolísavé. V loňském roce dosáhla téměř miliardu, v předloňském skončila ve ztrátě. Rok 2016 se teprve uzavírá, ale předběžné výsledky hovoří o tržbách 680 mil. CZK a hospodářském výsledku ve ztrátě. Je členem řady významných odborných asociací, např. Cooling Tower Institute, Eurovent, Sdružení dodavatelů investičních celků. Každoročně se účastní řady zahraničních veletrhů, Power-Gen Europe, Power-Gen Russia, podnikatelských misí, odborných konferencí atd. Věnuje finanční prostředky do inzerce, propagačních materiálů, v roce 2016 spustila nové reprezentativní webové stránky a k prezentaci využívá také sociální sítě, především LinkedIn.

Dílčí závěr: Ze strategické skupinové analýzy vyplývá, že firma XY už nespadá do strategické konkurenční skupiny B, ale má velmi dobře vykročeno, aby se stala součástí skupiny A, minimálně na evropském trhu.

Doporučení: Pokud chce firma XY zvýšit počet zakázek, zvýšit obrát a zisk, měla by se zaměřit na rozšíření svých obchodních aktivit o nové trhy, budovat dobré vztahy u nových a stávajících zákazníků. Autorka doporučuje provést analýzu stávajících i nových trhů, jejich nasycenost a perspektivy. Zároveň je vhodné si určit životní fáze výrobků (produktů), zpracovat tzv. bostonskou matici produktů pro stávající trhy i trhy nové. Ta určí, na které produkty se v daném teritoriu zaměřit, u kterých firma zintenzivní komunikační push strategii a osobní prodej.

Přehled zařazení konkurentů do tří strategických skupin je k dispozici v příloze této práce pod označením **Příloha P VI: Zařazení konkurentů do strategických skupin.**

9.3.3 Mapa tržního bojiště

Po Porterově analýze konkurenčních sil a Strategické skupinové analýze přichází na řadu analýza, která z autorčina hlediska je vhodným závěrečným doplňkem předcházejících analýz. Mapa tržního bojiště slouží především k tomu, abychom si ujasnili, jaký sortiment (typy chladicích věží) se nabízí v průmyslovém chlazení. Autorka práce se zaměřila na porovnání produktové řady chladicích věží firmy XY s globálními a významnými konkurenty. Tato mapa zřetelně napoví, o jaké produkty je zájem a napomůže potvrdit nebo vyvrátit, zda produktová řada firmy XY je dostatečná nebo zda je vhodné ji doplnit o některé druhy chladicích věží. Autorka práce si nejdříve stanovila produktovou řadu, vybrala stěžejní konkurenty a poté porovnávala sortimentní nabídku jednotlivých firem. Využila k tomu informace z obchodního úseku a webové prezentace jednotlivých firem. Hlavní kategorie produktů, na které se autorka zaměří, jsou:

- Chladicí věže s nuceným tahem z FRP, nereze nebo oceli
- Chladicí věže s nuceným tahem z betonu
- Chladicí věže s přirozeným tahem
- Kompaktní chladicí věže
- Typizované vzduchové chladiče a kondenzátory
- Suché chladiče

Firmy, jejichž sortimentní nabídku autorka práce porovnává, jsou:

- Firma XY
- REKO PRAHA, a.s.
- Uniserv
- Kelvion (GEA)
- Hamon Group
- SPIG S.P.A.
- SPX Cooling Technology
- Betvar a.s.
- Baltimore Aircoil Company
- EVAPCO
- Č.O.S.
- Chladiace veže Bohunice s.r.o.
- ALSUS s.r.o.

- SOKRA S.R.O.

Dílčí závěr: Na základě zpracované mapy tržního bojiště autorka práce může konstatovat, že firma XY se řadí mezi hlavní hráče na trhu. Její sortimentní nabídka je komplexní a dokáže zákazníkovi nabídnout jakékoliv řešení průmyslového chlazení. Zdroje, které autorka práce využila při analýze, nenastínily, v jakém rozsahu mají jednotlivé firmy zkušenosti s posuzovanými produkty (počty referencí). Pouze informovaly, že uvedené produkty jsou firmy schopné dodat nebo, že je již dodávaly. O globálních hráčích, jako je Kelvion, SPX, SPIG, Hamon není pochyb. Pochybnosti vyvstávají u zbývajících hráčů. Oproti tomu firma XY nejen, že je schopná dodat celou produktovou řadu, ale toto tvrzení je podloženo velkým množstvím realizovaných referencí. Tento závěr lze považovat za velmi dobré zjištění ve prospěch firmy XY. Autorka práce doporučuje posílit komunikaci u obchodních partnerů a zákazníků a informovat je o šířce nabídky a její kvalitě podložené velkým množstvím úspěšně realizovaných projektů.

Doporučení: Doporučení v tomto ohledu je podobné, jako u 9.3.2.4 Tržní vyzyvatel. Firma XY si musí ujasnit, které produkty podpoří méně, které více svou inovací a komunikací a zvýší jejich prodej.

Mapa tržního bojiště je k nahlédnutí v příloze této práce, pod označením **Příloha P VII: Mapa tržního bojiště.**

10 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ FIRMY

Při analýze vnitřních zdrojů autorka vycházela především z expertních výpovědí respondentů v kvalitativním výzkumu, výročních zpráv, webových stránek firmy, firemního informačního serveru a neformálních rozhovorů se zaměstnanci, kteří byli kompetentní se k danému tématu vyjádřit.

Každá firma, která chce být úspěšná, by měla mít udržitelnou strategickou schopnost. Té docílí, pokud bude využívat odpovídající zdroje. Při analýze vnitřních zdrojů se autorka práce zaměří na tyto oblasti:

- Lidské
- Finanční
- Hmotné
- Nehmotné

10.1 Lidské vnitřní zdroje

Společnost XY patří mezi významné zaměstnavatele Pardubického kraje. Dostatek spolehlivých, odborně vybavených a ambiciózních zaměstnanců, kteří se chtějí podílet na růstu společnosti, řešení problémů a týmově pracovat, je základní podmínkou rozvoje společnosti a zachování její konkurenceschopnosti na trhu. I přesto personální politika firmy XY tomuto postojí neodpovídá. V průběhu růstu firmy XY rostl i její počet zaměstnanců. Nejvyšší jejich počet historicky dosáhl v roce 2013, a to 165 zaměstnanců. Autorka práce porovnal počet zaměstnanců s hospodářským výsledkem před zdaněním a zjistila, že ekonomické výsledky zdatně neovlivňují počet zaměstnanců, firma XY na jeho pokles nebo růst nereaguje. Největší úbytek zaznamenal rok 2015, 22 zaměstnanců, kdy firma měla rekordní obrát 957 mil. CZK. I přesto v roce 2016 bylo propuštěno nebo podalo výpověď dalších 10 zaměstnanců. Bohužel tento trend pokračuje i v roce 2017, kdy od začátku roku obdrželo výpověď 15 zaměstnanců a to není konečný stav. Firma XY v brzké době bude realizovat velmi rozsáhlé projekty v zahraničí a již nyní vyvstává problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Dlouhodobě se ve firmě XY neřeší mzdová problematika, která stagnuje a zatím nenašla žádné nové řešení. Ve výrobní sféře (dělnické profese) průměrná mzda se blíží k minimální mzdě v České republice. Průměrná mzda ve firmě XY se však k průměrné mzdě v České republice již blíží, v roce 2016 to bylo 25 708 CZK. I přesto, že průměrná mzda v České republice stoupá, naopak ve firmě XY za poslední 3 roky

klesla o 5 000 CZK. Motivace zaměstnanců pokulhává také v oblasti benefitů, které firma XY nabízí. Jsou to životní kapitálové pojištění, částečně hrazený jazykový kurz, pět týdnů dovolené, stravenky v hodnotě 80 CZK. V dnešní době, kdy se zaměstnavatelé předhánějí v nabídce benefitů, aby si udrželi kvalifikované zaměstnance a specialisty je tento výčet žalostný. V oblasti vzdělávání, vedení firmy XY plní své povinnosti vůči vyhláškám a nařízením a zajišťuje svým zaměstnancům povinná školení. Do prohlubování znalostí svých zaměstnanců v oblasti měkkých dovedností firma XY neinvestuje. Za negativní vliv na personální politiku lze pokládat také fakt, že za poslední 3 roky se třikrát vyměnila HR manažerka. Neprovádí se roční hodnocení zaměstnanců, pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců, které se v minulosti pravidelně vyhodnocovaly. Top management se neseťkává se zaměstnanci, neinformuje je o strategiích a cílech společnosti. I přesto lze konstatovat, že firma XY se může těšit loajálností svých zaměstnanců. Po neformálních rozhovorech se zaměstnanci autora práce došla k závěru, že je nemotivuje k práci pouze finanční ohodnocení, ale také kvalitní a bezpečné pracovní prostředí, přátelský kolektiv, zajímavost oboru, dostatek volného času pro rodinu, nízká vzdálenost dojíždění. Autorka práce doporučuje provést personální audit, navrhnout personální strategii a cíle, kterou budou naplněny ke spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatele.

Skladby zaměstnanců z pohledu genderového, vzdělání a kvalifikace lze nalézt v příloze této práce. Stejně tak přehled vývoje počtu zaměstnanců ve vztahu k hospodářskému výsledku před zdaněním je k dispozici v příloze diplomové práce pod označením **Příloha P VIII: Personální politika.**

10.2 Finanční vnitřní zdroje

Firma XY i přes občasné výkyvy se jeví jako firma finančně stabilní, s významnou závislostí na bankách. V současné době ekonomické otázky firmy XY řeší finanční úsek, který řídí finanční ředitel. Finanční úsek skýtá celkem osm zaměstnanců, firma XY v něm má silné zázemí. Zodpovídá se představenstvu a dozorčí radě. V poslední době firma XY kryje režijní náklady z cizích zdrojů (krátkodobé závazky, bankovní úvěry). U bank má velmi dobrou pověst, splácí své závazky včas. Tento fakt je pro firmu XY velmi důležitý, protože je závislá na bankách v oblasti financování projektů. Spolupracuje s tuzemskými bankami a s exportní bankou EGAP. Možnost financování projektů zvyšuje konkurenceschopnost firmy XY. Vzhledem k tomu, že v současné době není provedení audit účetní závěrky, autorka práce vychází z předpokládaných ekonomických výsledků roku 2016, které srov-

nává s výsledky za posledních sedm let. Základní kapitál firmy je 10 000 000 CZK, jeho výše odpovídá velikosti firmy a české legislativě. Dlouhodobé a krátkodobé závazky firmy XY se během posledních sedm let výrazně zvýšily, z 224 192 000 CZK na 106 972 000 CZK. Tento trend poukazuje na zvyšující se závazky vůči dodavatelům. Vzhledem k velikosti a náročnosti projektů, které firma XY realizuje je tento vývoj zcela logický. Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky závazky během let také výrazně vzrostly. Ze 158 585 000 CZK na 341 140 000 CZK. Závazky vůči bankám ve formě bankovních úvěrů a výpomoci jsou 165 471 000 CZK, z toho 73 520 000 CZK jsou dlouhodobé bankovní úvěry a 93 490 000 CZK jsou krátkodobé bankovní úvěry. I přesto, že firmě rostou tržby, hospodářský výsledek klesá. Tento vývoj vypovídá o tom, že firma má vysoké režijní náklady, vzhledem k časové náročnosti projektů jsou pohledávky u zákazníků fakturované až v dalším účetním období. Firmě chybí krátkodobější projekty, s realizací a fakturací do 1 roku, které by tato meziobdobí vyrovnaly. Velký propad mezi tržbami a hospodářským výsledkem ovlivňují také vysoké režijní náklady.

Ekonomické výsledky firmy XY za posledních sedm let jsou znázorněné v příloze této diplomové práce pod označením **Příloha P IX: Ekonomické výsledky**.

10.3 Hmotné vnitřní zdroje

Mezi hmotné vnitřní zdroje firmy XY bezesporu patří administrativní budovy, budovy výrobních závodů v Hlinsku a Chrudimi, stroje a zařízení na výrobních závodech, vozový park, vybavení kancelářských prostor, pozemky, zásoby. Aktiva v dlouhodobém hmotném majetku představují 93 030 000 CZK. Firma XY o ně svědomitě pečuje s pověstí dobrého hospodáře. Snaží se o jejich plné využití. V tomto směru je flexibilní a dokáže se přizpůsobit momentální potřebě. Provádí pravidelnou kontrolu a údržbu a neustálou modernizaci výrobního závodu v Hlinsku. Ať už nedávnou výstavbou nové výrobní haly, nákupem nových zařízení – svářečský robot, výškový jeřáb atd. Stejně tak se řádně stará o administrativní prostory a poskytuje svým zaměstnancům bezpečné a reprezentativní pracovní prostředí. Mezi hmotné vnitřní zdroje patří zásoby. Firma XY záměrně drží zásoby na poměrně nízké úrovni, aby v nich zbytečně nevázala své zdroje. Zásoby představují 68 845 000 CZK, což je nejméně za posledních šest let.

Ekonomický vývoj hmotných vnitřních zdrojů je znázorněn v příloze pod označením **Příloha P X: Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek**.

10.4 Nehmotné vnitřní zdroje

Do vnitřních nehmotných zdrojů společnosti XY patří především software a ochranné známky. Softwary pro potřeby technicko-hospodářských pracovníků, a to nejen pro zaměstnance odboru projekce, konstruktérů, finančního úseku, ale napříč celou firmou. V oblasti ochranných známek firma XY vlastní ochranné známky na logo společnosti, název firemního zpravodaje, firemní slogan, označení produktů – ocelové chladicí věže CTF, Tryska RTF. Goodwill nikdy nebyl sledován ani dle předem určených parametrů vyhodnocen. Autorka práce se domnívá, že by tato informace mohla být zajímavá pro akcionáře, představenstvo a nejvyšší vedení firmy XY. Stejně tak pro zaměstnance, jejich hrdost na značku by mohla posílit jejich loajalitu a příslušnost ke značce na veřejnosti, což poslední dobou zaostává.

Ekonomický vývoj nehmotných vnitřních zdrojů je znázorněn v příloze pod označení **Příloha P X: Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek**.

Dílčí závěr: Firma XY nereaguje na pracovní trh. Propouští své kvalifikované zaměstnance i přesto, že musí realizovat náročné zahraniční projekty a tito zaměstnanci na trhu chybí. Reaguje tak na hospodářský výsledek, který v roce 2016 skončil v záporných číslech. Tento krátkozraký přístup má za úkol snížit režijní náklady. Obecně, personální politika ve firmě XY nemá žádnou strategii. To se odráží na odlivu zaměstnanců i z vlastní vůle, klesající pracovní morálce a snižující se identifikaci zaměstnanců s firmou na veřejnosti. Firma XY využívá stále více cizích zdrojů. Její zadluženost stoupá. Přesto je pro banky stále zajímavý klientem. Její hmotné a nehmotné zdroje odpovídají velikosti a zaměření firmy XY.

Doporučení: Zpracovat personální strategii a cíle, které budou v souladu s marketingovou strategií firmy XY. Udržet hospodářský výsledek v kladných číslech a snížit závislost na cizích zdrojích.

10.5 SWOT analýza firmy XY

SWOT analýza byla zpracována na základě kvalitativního výzkumu a zároveň se prolíná s fakty zjištěnými při analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy XY. Analýza umožnila zmapování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Předkládaná SWOT analýza je obecná, bez zaměření na teritoria nebo zákaznické segmenty firmy XY.

Hodnocení slabých a silných stránek firmy XY, podrobná SWOT analýza je k dispozici k nahlédnutí v příloze diplomové práce pod označením **Příloha P XI: Vyhodnocení SWOT analýzy firmy XY.**

10.5.1 Silné stránky

Dílčí závěr: Mezi hlavní silné stránky firmy XY patří její odbornost, kterou oceňují zákazníci při řešení návrhu průmyslového chlazení. Svou profesionalitu, odbornost a pečlivost může firma XY doložit početnými referencemi z tuzemska i zahraničí, u kterých si dlouhodobě udržuje procento reklamací pod 3 %. Mezi silné stránky, které posilují konkurenceschopnost firmy XY se řadí vlastní výzkum a vývoj. Výsledkem jeho činnosti je řada nových komponentů chladicích věží. Tím snižuje závislost na dodavatelích a zvyšuje konkurenční výhody u svých zákazníků z pohledu ceny, účinnosti, dodacích podmínek. Mezi hlavní silné stránky společnosti XY jsou loajální a odborní zaměstnanci, kteří se podílí na úspěchu firmy.

10.5.2 Slabé stránky

Dílčí závěr: Firma XY jako každá jiná má i své slabé stránky. Mezi hlavní patří nízké procento úspěšnosti proměny nabídek v objednávku nebo smlouvu. Odbor nabídek zpracovává ročně nabídky v hodnotě 10 miliard CZK. To znamená, že v roce 2015 při tržbách 952 mil. CZK byla úspěšnost pod 1 % (0,95 %). V roce 2016, při tržbách 652 mil. CZK bude toto procento ještě nižší. Další slabou stránkou je nízká diverzifikace exportu. Firma XY se vůbec nezaměřuje na západní Evropu, Latinskou Ameriku, trhy Asie (kromě Indie), Blízký Východ. V neposlední řadě mezi závažné slabé stránky patří slabá personální politika firmy XY. Chybí zde jasně daná personální strategie firmy, cíle, motivace zaměstnanců, vzdělávací program.

10.5.3 Příležitosti

Dílčí závěr: V této části autorka posuzuje příležitosti pomocí metody STEP. V oblasti S – sociální, zákazníci se vracejí, jsou spokojeni s kvalitou. Je nutné udržet jejich spokojenost a nadále si získávat důvěru nově příchozích. Expanze na další trhy nejen že vytvoří vyšší zisk, ale také zvyšuje povědomí o značce firmy XY, vytváří nová pracovní místa, snižuje nezaměstnanost v regionech. T – technologické, zákazníci, ale i záměry vlád si žádají inovace stávajících produktů. Toto je příležitost pro firmu XY, která vlastní odbor výzkumu a

vývoje a díky tomu může flexibilně reagovat na nové požadavky a trendy. E – ekonomické, firma XY může kladně těžit na dobré pověsti u bank při získávání bankovních záruk nebo úvěrů. Zároveň se nabízí možnost čerpání finančních prostředků z dotací Evropské unie ať už na vývoj nových produktů, marketingovou komunikaci, program vzdělávání, atd. P – politické, ukončení sankcí a různých vládních omezení, podpora vlád energetické politiky umožňuje firmě XY vstupovat na nové trhy (Írán, Indonésie,...). Stejně tak pomalu odeznívající krize na ruském trhu pozvolna otevírá dveře k novým projektům.

10.5.4 Hrozby

Dílčí závěr: I v této části se autorka práce řídila metodou STEP. S – sociální, mezi hlavní hrozby autorka práce řadí častou změnu organizační struktury, výměny obchodního ředitele. Tento nešvar nepůsobí dobře na zákazníka, jako kdyby firma XY stále hledala svou cestu. Slabé zastoupení obchodního úseku nezvládá oslovit všechna teritoria, která mají vysoký potenciál. Mezi další hrozby, které způsobují nemalé problémy, jsou kulturní odlišnosti jak spolupracovníků v zahraničí, tak zahraničních klientů (především Asie). K další významné hrozbě patří odliv kvalifikovaných zaměstnanců. V době, kdy firma XY připravuje významné projekty, tito specialisté chybí a pracovní trh trpí jejich nedostatkem. T – technologický, v oblasti hrozeb je neochota zákazníků vyzkoušet nové technologické řešení. S tímto problémem se firma XY setkává především na asijských trzích. Zákazník volá po evropské kvalitě, nových technologiích, ale nakonec se rozhodne pro již léta používané technologie a řešení. Firma XY by se měla zamyslet nad argumenty, kterými by tyto liknavé zákazníky přesvědčila. E – ekonomické, vzhledem k tomu, že je firma především exportní firmou, hlavní hrozbou jsou kurzové výkyvy, ukončení intervence ČNB. Obchodní smlouvy jsou uzavřené v měnách EUR, USD, RUB. Právě RUB je nevyzpytatelný, a jak ovlivní ukončení intervencí EUR, dnes nikdo nedokáže předpovědět. Další hrozbou pro firmu XY je stále větší zadluženost u bank a krytí režijních nákladů cizími zdroji. Dále je potřeba se zaměřit na ceny produktů, které nejsou v současné době konkurenceschopné. P – politický vývoj v některých zemích jsou skutečnou hrozbou. O tom se firma XY přesvědčila např. při invazi na Krym, v jejímž důsledku spadly její tržby o 50 % v tomto teritoriu. Je nutné své exportní aktivity více diverzifikovat a nebýt obchodně závislí na jedné zemi (dříve 85 % z celkového exportu).

Tab. 1. SWOT analýza firmy XY. (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY FIRMY XY podle váhy kritérií 1-5 (1 – nejvíce, 5 – nejméně)
1. Vysoká odbornost zaměstnanců
2. Dobrá pověst u zákazníků
3. Návrh řešení na míru zákazníkovi
4. Bohaté zkušenosti na tuzemském a zahraničním trhu
5. Vlastní výrobní závod
6. Nízký počet reklamací
7. Vlastní výzkum a vývoj
8. Certifikace
9. Přátelský kolektiv
10. Symbol hrdiny – majitel společnosti
SILNÉ STRÁNKY FIRMY XY podle váhy kritérií 1-5 (1 – nejvíce, 5 – nejméně)
1. Nejasné stanovení strategie firmy
2. Nedůslednost v plnění cílů
3. Konkurenceschopnost v oblasti cen
4. Časová náročnost při zpracování nabídek
5. Vlastní výrobní závod
6. Činnost obchodního úseku
7. Zastupitelnost zaměstnanců
8. Zdlouhavé schvalovací procesy
9. Motivace zaměstnanců

10. Vzdělávání zaměstnanců
PŘÍLEŽITOSTI PRO FIRMU XY
Expanze na další zahraniční trhy
Inovace a modernizace stávajících produktů a služeb (Technologická příležitost)
Rozšiřování portfolia produktů a služeb (Technologická příležitost)
Dobrá pověst u bank – možnost čerpání bankovních záruka a úvěrů (Ekonomická příležitost)
Čerpání dotací z EU (Ekonomická příležitost)
Írán – ukončení sankcí, možnost nového trhu (Politická příležitost)
Rusko – polevování sankcí – oživení trhu (Politická příležitost)
HROZBY PRO FIRMU XY
Častá výměna obchodních ředitelů
Častá změna v organizační struktuře
Odchod kvalifikovaných zaměstnanců
Mentální a kulturní odlišnosti v chování zahraničních zákazníků
Časový posun (prodlužování komunikace)
Povětrnostní podmínky (zásoby nerostných surovin, monzunové období...)
Neochota zahraničních zákazníků vyzkoušet nové technologie (Technologická hrozba)
Kurzovní výkyvy, Intervence ČNB, korupce (Ekonomická hrozba)
Závislost na politických změnách, které nelze předvídat (USA, Rusko, Severní Korea...), (Politická hrozba)
Náročné úřední postupy – byrokracie v asijských zemích (Politická hrozba)

Vyhodnocení slabých a silných stránek firmy XY je k dispozici k nahlédnutí v příloze diplomové práce pod označením **Příloha P XI: Vyhodnocení SWOT analýzy firmy XY.**

11 SHRUTÍ ANALÝZ VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Chladicí průmysl očekává růst s ročním tempem růstu o 4,9 %. Je kladen důraz na ochranu životního prostředí (zvýšení energetické účinnosti, snížení emisí CO₂, snížení hladiny hluku, legionela). Hlavní bariéry při vstupu na nová teritoria je finanční zátěž, vysoké požadavky na odborné pracovníky, vládní sankce, politická nepředvídatelnost, konkurence, mentální a kulturní odlišnosti. Perspektivními trhy se jeví Asie, Latinská Amerika, Indie, kde se očekává velký růst. I přesto, že v Rusku stále přetrvává krize, opět se stává zajímavým teritoriem. Evropa je nasycená. Zde je obchodní potenciál pro servis, modernizace, inovace, poprodejní služby. Čerpat inspiraci, zkušenosti ostatních a nové trendy v oblasti průmyslového chlazení je možné u strategických skupin, jako jsou Cooling Tower Institute, Eurovent, Sdružení dodavatelů investičních celků. Je kladen důraz na inovace produktů a jejich vývoj. Zde se naskytuje možnost čerpání dotací z fondů Evropské unie. Pracovní trh se potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Stávající konkurenti, potenciální konkurenti a odběratelé jsou vysokým rizikem pro firmu XY. Dodavatelé a substituty představují nízké riziko. Firma XY je tržním vyzyvatelem s potenciálem se stát tržním vůdcem na evropských a části asijských trzích. Její sortimentní nabídka v oblasti průmyslového chlazení je komplexní a srovnatelná s hlavními hráči na trhu. Firma XY nereaguje na nedostatek kvalifikovaných pracovníků a svých se lehkovážně zbavuje. Chybí personální strategie. Obchodní úsek je poddimenzován. Není stanovena marketingová strategie a cíle společnosti. Stále více využívá cizích zdrojů, její zadluženost stoupá, přesto je pro banky zajímavým a důvěryhodným klientem. Její hmotné a nehmotné zdroje odpovídají velikosti firmy. Silné stránky – odbornost zaměstnanců, vlastní výzkum a vývoj, vlastní výrobní závod. Slabé stránky – malá úspěšnost ve výběrových řízeních, slabá personální politika. Příležitosti – inovace produktů, nové trhy, zrušení vládních sankcí a omezení, nové trhy. Hrozby – častá změna obchodního ředitele, slabý obchodní tým, odchod kvalifikovaných zaměstnanců, mentální a kulturní odlišnost, kurzové výkyvy, vysoké režijní náklady.

Tab. 2. Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí. (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky
Odbornost a profesionalita
Síroková sortimentní nabídka
Velké množství realizovaných projektů v tuzemsku i zahraničí
Vlastní výrobní závod
Vlastní výzkum a vývoj
Slabé stránky
Malá úspěšnost ve výběrových řízeních
Slabá personální politika
Zvyšuje se zadluženost, závislost na cizích zdrojích
Vysoké režijní náklady
Obchodní úsek je poddimenzován
Příležitosti
Očekává se růst trhu o 4,9 %
Nové trhy (Latinská Amerika, Asie, Indie, Blízký Východ)
Důraz na ochranu životního prostředí (CO ₂ , energetická účinnost, hluk, legionela)
Servis, modernizace, inovace, poprodejní služby
Dotace z Evropských fondů
Hrozby
Finanční zátěž při vstupu na nové trhy
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Změna politické situace, vládní sankce
Kurzové výkyvy
Konkurence
Odběratelé

Mentální a kulturní odlišnosti
Časová náročnost
Odchod kvalifikovaných zaměstnanců
Není stanovena marketingová strategie

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY XY PRO OBDOBÍ 2017 – 2018

V projektové části autorka práce navrhne marketingovou strategii firmy XY na základě zjištěných východisek, které jsou výsledkem řady analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy XY.

Čtenáři se možná bude zdát, že v některých pasážích projektové části autorka opakuje zjištění získaná v praktické části. Je tomu skutečně tak, a to z toho důvodu, že se autorka snaží vytvořit komplexní marketingový plán, dokument, který obsahuje tyto náležitosti: úvod, popis výchozí situace (základní charakteristika firmy XY, základní údaje, hlavní činnosti a produkty společnosti XY, cílové trhy, shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí, vývoj tržeb a exportu), návrh strategie firmy XY (vize a cíle společnosti, marketingová strategie podle marketingového mixu).

12.1 Úvod

Smyslem této strategie je koordinace obchodně-marketingových a propagačních aktivit společnosti XY v období 2017-2018. Dříve firma XY nevytvářela svou marketingovou strategii, a proto hlavním cílem tohoto návrhu není jen organizace obchodně-marketingových aktivit v daném období, ale i identifikace pozice firmy včetně konkurenčních výhod, a určení strategie pro udržení těchto výhod, zvýšení tržního podílu a maximalizace obrátu a zisku. Předkládaná marketingová strategie si klade za úkol popsat aktuální výchozí situaci, charakteristiku firmy a prostředí. Jasně specifikovat poslání, vize a cíle společnosti XY, její strategické cíle a konkretizovat kroky, které napomohou k dosažení těchto cílů. Dokument není pokládán za statický, naopak, je vnímán jako dynamický nástroj marketingového plánování a na základě průběžných obchodních výsledků i informací z trhů se předpokládají aktualizace a úpravy. Je doporučeno, aby se do příprav aktivně zapojili i další pracovníci obchodního úseku (oblast cenové a distribuční strategie) a výrobně-technického úseku a úseku výzkumu a rozvoje (oblast produktové strategie).

12.2 Popis výchozí situace

12.2.1 Základní charakteristika XY

Firma XY je dodavatelem investičních celků, služeb a produktů pro energetiku a další průmysl. Zaměřuje se na dodávky na klíč a na modernizace elektráren a průmyslových provozů. Firma XY byla založena v roce 1992 a v současnosti rozvíjí své obchodní a exportní aktivity prostřednictvím globální sítě dceřiných společností, poboček a obchodních zástupců v Evropě, Asii a Africe. Firma XY se od svého založení zabývá technologiemi průmyslového chlazení: projektováním, výrobou a modernizacemi chladicích věží a cirkulačních chladicích okruhů od návrhu řešení až po uvedení do provozu. V průběhu let svou produktovou řadu chladicích věží s nuceným tahem a přirozeným tahem rozšířila o suché chladiče, vzduchové chladiče, kondenzátory páry, kompaktní věže a širokou škálu komponentů. Kromě aktivit v oblasti průmyslového chlazení soustavně rozšiřuje portfolio zařízení pro elektrárny a průmysl s možností komplexních dodávek technologických celků.

12.2.2 Základní údaje

Datum založení: 01. 01. 1992

Sídlo společnosti: Praha 4, Česká republika

Základní jmění: 10 mil. CZK

Tržby v roce 2016: 680,2 mil. CZK

Průměrný počet zaměstnanců XY: 118

Průměrná mzda: 25 708 CZK

NACE: 28250

12.2.3 Hlavní činnosti a produkty společnosti XY

Produkty XY představují všechny výstupy podniku. Nejedná se pouze o hmotné výstupy, ale i poskytnutá služba je produkt. Portfolio produktů společnosti XY se vyvíjelo postupně, v průběhu let své existence a mapuje vývoj a růst firmy. Výčet je velmi rozmanitý a reaguje na požadavky trhu, zákazníka a chování konkurence. Obecně se jedná o:

- Investiční celky, služby a zařízení pro energetiku a průmysl

- Projektování, výroba a instalace chladicích okruhů a zařízení pro energetiku a průmysl, včetně pozáručních služeb
- Rekonstrukce a opravy chladicích věží a zařízení pro čištění průmyslových vod
- Dodávky komponentů pro chladicí věže
- Odborné poradenství v oboru průmyslového chlazení a čištění průmyslových vod
- Vlastní výzkum a vývoj v oblasti chlazení
- Příprava a vypracování technických projektů
- Testování, měření, analýzy a kontroly
- Záruční a pozáruční servis
-

Mezi hlavní produkty firmy XY v oblasti průmyslového chlazení patří:

- Chladicí okruh
- Chladicí věž s přirozeným tahem z betonu, FRP, nerez a oceli
- Chladicí věž s nuceným tahem z betonu, FRP, nerez a oceli
- Hybridní chladicí věže
- Kompaktní chladicí věže
- Malé chladicí věže
- Vzduchem chlazené kondenzátory
- Typizované vzduchové chladiče a kondenzátory
- Kompaktní chladicí věž
- Komponenty a náhradní díly pro chladicí věže
- Suché chladiče
- Záruční a pozáruční servis
- Revize
- Studie a poradenství v oblasti chlazení

12.2.4 Cílové trhy

Jako kritéria pro sestavování segmentů jsou využívány:

- Kritéria podle geografického členění
- Kritéria podle průmyslového segmentu
- Kritéria podle zákaznického statutu

12.2.4.1 Podle geografického členění

Společnost XY v současnosti rozvíjí své exportní aktivity prostřednictvím svých dceřiných společností v Rusku, Polsku a Indii, globální síť poboček a obchodních zástupců v Rusku, Srbsku, Slovensku, Maďarsku, Polsku.

Obchodní úsek firmy XY:

OU SNS – Rusko, Bělorusko, Kazachstán

OU CEE – Česká republika, Slovenská republika, Polsko

OU Asie – Indie

OU Afrika a Arabské státy – Severní Afrika, Blízký a Střední Východ

Obchodní zástupci:

Ostatní země - Albánie, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Černá Hora, Chorvatsko, Maďarsko, Makedonie, Rumunsko, Srbsko, Řecko

12.2.4.2 Podle průmyslového segmentu

- Energetický
- Hutnický
- Chemický
- Potravinářský
- Stavební
- Strojírenský
- Spotřební

12.2.4.3 Podle zákaznického statutu

- EPC (Engineering Procurement Construction) společnosti poskytující služby pro průmyslové podniky nebo koncového uživatele
- Koncoví uživatelé: výrobní firmy (energetika, chemie, petrochemie, hutní a ocelářský průmysl)
- Místní obchodní zástupci pracující v cílových průmyslových odvětvích
- Projekční a konzultační kanceláře

12.2.5 Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí

Chladicí průmysl očekává růst s ročním tempem růstu o 4,9 %. Je kladen důraz na ochranu životního prostředí (zvýšení energetické účinnosti, snížení emisí CO₂, snížení hladiny hluku, legionela). Hlavní bariéry při vstupu na nová teritoria je finanční zátěž, vysoké požadavky na odborné pracovníky, vládní sankce, politická nepředvídatelnost, konkurence, mentální a kulturní odlišnosti. Perspektivními trhy se jeví Asie, Latinská Amerika, Indie, kde se očekává velký růst. I přesto, že v Rusku stále přetrvává krize, opět se stává zajímavým teritoriem. Evropa je nasycená. Zde je obchodní potenciál pro servis, modernizace, inovace, poprodejní služby. Čerpat inspiraci, zkušenosti ostatních a nové trendy v oblasti průmyslového chlazení je možné u strategických skupin, jako jsou Cooling Tower Institute, Eurovent, Sdružení dodavatelů investičních celků. Je kladen důraz na inovace produktů a jejich vývoj. Zde se naskytuje možnost čerpání dotací z fondů Evropské unie. Pracovní trh se potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Stávající konkurenti, potenciální konkurenti a odběratelé jsou vysokým rizikem pro firmu XY. Dodavatelé a substituty představují nízké riziko. Firma XY je tržním vyzyvatelem s potenciálem se stát tržním vůdcem na evropských a části asijských trzích. Její sortimentní nabídka v oblasti průmyslového chlazení je komplexní a srovnatelná s hlavními hráči na trhu. Firma XY nereaguje na nedostatek kvalifikovaných pracovníků a svých se lehkovážně zbavuje. Chybí personální strategie. Obchodní úsek je poddimenzován. Není stanovena marketingová strategie a cíle společnosti. Stále více využívá cizích zdrojů, její zadluženost stoupá, přesto je pro banky zajímavým a důvěryhodným klientem. Její hmotné a nehmotné zdroje odpovídají velikosti firmy. Silné stránky – odbornost zaměstnanců, vlastní výzkum a vývoj, vlastní výrobní závod. Slabé stránky – malá úspěšnost ve výběrových řízeních, slabá personální politika. Příležitosti – inovace produktů, nové trhy, zrušení vládních sankcí a omezení, nové trhy. Hrozby – častá změna obchodního ředitele, slabý obchodní tým, odchod kvalifikovaných zaměstnanců, mentální a kulturní odlišnost, kurzové výkyvy, vysoké režijní náklady.

Vývoj tržeb a exportu

Tržby společnosti XY mají s občasnými výkyvy vzrůstající tendenci. Po velkém propadu v roce 2014 nastalo opět období růstu a expanze, a to především díky zahraničním zakázkám v Bělorusku, na Slovensku a proměnu ztrátových zakázek na kladné v Indii. V roce 2015 dosáhla společnost XY nejvyšší tržby za svou historii (952 mil. CZK) a stejně tak

zisk po zdanění, který činí přes 45 mil CZK a to především díky svým obchodním aktivitám a pokračujícím úsporám v oblasti režijních a osobních nákladů. Po roce růstu však opět nastal znatelný propad. Tržby sice dosáhly na 680 mil. CZK, ovšem hospodářský výsledek skončil v záporných číslech. Podle ekonomické analýzy je to důsledek vysokých režijních a osobních nákladů. Na ekonomickém výsledku se negativně projevuje také dlouhodobé projekty, u nichž je fakturace rozdělena do několika let. Výnosy z těchto projektů nestíhají pokrýt právě již zmíněné režijní náklady, které jsou stále vyšší. Mzdové náklady však podíl na režijních nákladech nemají takový podíl, protože počet zaměstnanců klesá, stejně tak průměrná mzda.

Společnost XY je především exportní společností. O tom svědčí podíl tržeb exportu na celkových tržbách (v roce 2016 96% podíl), s nepatrnými výkyvy směrem dolů nebo nahoru představuje v průměru 87 %. Mezi hlavní teritoria patří země Bělorusko, Rusko, Kazachstán, Slovensko, Polsko, Indie. Firma XY se v dlouhé historii zaměřila především na bývalé státy Sovětského svazu (85 % z celkového exportu), což se jí vymstilo při nedávné krizi na Krymu. Je nutné své exportní aktivity více diverzifikovat mezi další nová teritoria Asie, Latinské Ameriky, západní Evropy.

12.3 Návrh strategie firmy XY

12.3.1 Poslání firmy XY

Posláním XY je být dlouhodobým, silným a stabilním partnerem pro zákazníky po celém světě a stát se lídrem na energetickém a průmyslovém trhu v rámci středoevropského, západoevropského a východoevropského teritoria a významným partnerem asijské a africké části světa.

12.3.2 Vize firmy XY

- profilovat se jako leader technologické skupiny, která je respektovaným dodavatelem investičních celků a služeb pro energetiku a průmysl, zaměřující se na dodávky na klíč a modernizace elektráren a průmyslových provozů
- být konkurenceschopným a vyhledávaným dodavatelem komplexních služeb a technologicky vyspělých produktů v oblasti průmyslového chlazení

- zajišťovat široké spektrum služeb v oblasti rekonstrukcí, projektování, výstavby, servisních i pozáručních služeb, aby uspokojila individuální a komplexní požadavky svých zákazníků
- dlouhodobě zvyšovat spokojenost zákazníků se svými produkty a službami
- podporovat vlastní výzkum a vývoj, jehož výsledkem jsou inovativní produkty v oblasti průmyslového chlazení
- vytvářet inspirativní prostředí pro své zaměstnance, ve kterém budou cítit podporu jejich osobního rozvoje a ocenění pracovních výsledků
- profilovat se jako společensky a environmentálně odpovědná firma

Největší přidanou hodnotou partnerství s firmou XY je především v tom, že:

- zaměřuje se na moderní technologie a vyspělá technologická řešení optimalizovaná pro zákazníka
- je týmem kvalifikovaných a zkušených odborníků
- poskytuje komplexní poradenství s osobním přístupem v oblasti chlazení a čištění průmyslových vod, na základě porozumění potřeb zákazníka
- je konkurenceschopná a její nabídka je vždy vytvořena tak, aby odpovídala individuálním potřebám zákazníka
- nabízí inovativní komponenty chladicích věží
- spolupracuje pouze s prověřenými a spolehlivými dodavateli
- respektuje životní prostředí a trvale se zaměřuje na redukci emisí
- poskytuje podporu a poradenství v oblasti financování projektů
- baví ji napomáhat plnit obchodní cíle svých klientů

12.3.3 Cíle společnosti XY

- Zvýšit tržby v roce 2017 - 2018 na úroveň 1 miliardy CZK
- Dosáhnout hospodářského výsledku před zdaněním 40 mil. CZK
- Udržet spokojenost zákazníků nad hranicí 97 %
- Nepřekročit úroveň 0,15 % podílu nákladů z reklamací k tržbám
- Provést audit interních procesů a na základě výsledku stanovit organizační strukturu
- Provést personální audit a na jeho základě spolu se strategií firmy XY zpracovat personální strategii

- Pravidelně aktualizovat marketingovou strategii firmy XY a komunikovat ji směrem ven i uvnitř firmy XY

12.4 Marketingová strategie

Společnost XY svou obchodní činnost praktikuje v oblasti průmyslového marketingu. Od toho se odvíjejí specifika marketingu. Marketingový mix je souhrn či spojení 4 základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých cílů.

12.4.1 Produktová strategie

Tento pojem představuje všechny výstupy podniku. Nejedná se pouze o hmotné výstupy, ale i poskytnutá služba je produkt. Portfolio produktů společnosti XY se vyvíjelo postupně, v průběhu let své existence a mapuje vývoj a růst firmy. Výčet je velmi rozmanitý a reaguje na požadavky trhu, zákazníka a chování konkurence. Na inovaci a prodeji produktu se v podniku podílejí tyto odbory a úseky: odbor výzkumu a vývoje, technický odbor, odbor řízení jakosti, odbor realizace a servisu, odbor výroby a logistiky, a to vše v rámci výrobně-technického úseku.

V současné době má společnost pevné technické, výrobní a administrativní zázemí, takže je schopna komplexně a profesionálně zajistit všechny své zakázky tzv. „na klíč“, a to vždy se zodpovědným a individuálním přístupem ke každému zákazníkovi.

Mezi silné stránky společnosti bezesporu patří vlastní výzkum a vývoj, který se zapojuje do výzkumných projektů, jejichž výsledkem jsou vlastní komponenty chladicích věží, např. pomaluběžný motor, rozstřikovací tryska nebo oběžné kolo s pultruzí. Pokud zhodnotíme produkty z pohledu KP, jsou komponenty chladicích věží bezesporu položkou, která si zaslouží pozornost. Zároveň vlastní komponent je velmi silný konkurenční argument a buduje image firmy XY. Nemalou měrou se na výši tržeb podílí chladicí věže (CTF, Kompaktní chladicí věž, ACC, kondenzátor) a veškeré služby s nimi spojené, např. revize, servis, studie a projektová dokumentace. Proto je nutné podporovat činnost výzkumu a vývoje i nadále a přinášet inovativní řešení a přístupy v oblasti chlazení. Všechny tyto produkty a služby musí být prezentovány u zákazníka obchodními zástupci firmy XY.

Úkoly pro rok 2017 – 2018 v oblasti produktu

1. Vytvoření bostonské matice

Pro přesnější identifikaci úspěšnosti produktů na jednotlivých trzích napomůže tzv. Bostonská matice BCG, která v současné chvíli chybí. Bostonská matice bývá běžnou součástí marketingového plánu. Analyzuje produktové portfolio firmy. Produkty jsou rozdělené do polí matice podle tržního podílu a podle růstu daného trhu. Kombinací těchto parametrů pak vznikají čtyři skupiny produktů: otazníky, hvězdy, dojně krávy, bídní psi. Jak už pojmenování těchto skupin napovídá, tato analýza poskytne základní informace o potenciální ziskovosti jednotlivých produktů/služeb v daných teritoriích.

Úkolem pro období 2017-2018 je zpracovat bostonskou matici pro jednotlivé teritoriální skupiny území, která bude součástí podrobné analýzy obchodních příležitostí v daném teritoriu.

Zodpovídá: obchodní ředitel, odbor marketingu

2. Inovace produktů

Pro udržení zákazníka a konkurenceschopnosti je nutné nabízet inovační řešení produktů, které šetří životní prostředí a zvyšují energetickou účinnost. V roce 2017-2018 se bude odbor výzkumu a vývoje zabývat těmito projekty:

- 1) inovace použitých výrobních technologií oběžného kola – pultruze. Cílem je snížení hmotnosti oběžného kola
- 2) inovace rozstřikovací trysky RTF 22, 36 s cílem optimalizace rozstřiku na chladicí výplň
- 3) testování prototypů eliminátorů za účelem snížení tlakové ztráty při zachování účinnosti.

Na tyto výzkumné projekty budou využity dotace z Evropské unie a dotačních programů České republiky.

Zodpovídá: ředitel výzkumu a rozvoje

12.4.2 Cenová strategie

Cena je výsledek kombinace mnoha faktorů, a to jak externích tak interních. Interní faktory jsou prezentovány cíli firmy, diferenciací výrobku, vyšší nákladů. Externí faktory představuje trh, situace na trhu, poptávka, konkurence, distribuční síť a legislativní systém země. Firma musí brát při stanovení ceny produktu v potaz také hodnotu, kterou produkt přináší zákazníkům a jejich ochotu za tuto hodnotu zaplatit. Cenu produktů připravuje v rámci podniku odbor nabídek a nákupu v rámci výrobně-technického úseku a některé obchodní odbory v rámci obchodního úseku. Ze SWOT analýzy vyplývá, že pracovníci odboru nabí-

dek zpracovávají velké množství nabídek, ale jejich úspěšnost je velmi nízká a to z důvodu vysokých cen produktů a služeb, které nejsou konkurenceschopné. Tvorbu cen produktů a služeb ovlivňuje odbor nabídek a obchodní útvar.

Úkoly pro rok 2017 – 2018 v oblasti cenové strategie

1. Zvýšení tržního podílu a zisku

Důležitým cílem, který povede v případě úspěchu ke zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení tržního podílu a maximalizace obrátu a zisku je etablování nových produktů a služeb v portfoliu firmy XY. Obchodní cíl firmy XY je naplánovaný objem obrátu v roce 2017 a 2018 ve výši 1 mld. CZK.

Zodpovídá: obchodní ředitel

2. Analýza cen konkurence

Odbor marketingu ve spolupráci s obchodním úsekem a nabídkovým odborem by měl soustavně monitorovat ceny konkurence ve výběrových řízeních, a na základě toho vyhodnotit postavení cen produktů vůči konkurenci. Výsledky zpracované analýzy napomohou při cenotvorbě, hlavním cílem je zvýšit úspěšnost firmy XY ve výběrových řízeních.

Zodpovídá: obchodní ředitel, odbor marketingu

3. Aktualizace databáze dodavatelů a jejich cen

Aktuální ceny jsou důležité pro zpracování nabídky zákazníkovi. Jednotlivé položky utváří celkovou cenu, která je rozhodující pro úspěch nebo neúspěch ve výběrovém řízení. Je nutné monitorovat všechny změny cen surovin, materiálů, služeb na trhu. Pouze díky aktuálnímu ceníku dokáže odbor nabídek a odbor nákupu stanovit přesnou cenu, aby zisk byl co nejvyšší, cena byla konkurenceschopná a pokryly se režijní náklady spojené se zakázkou. Doporučuje se provést revizi stávajících dodavatelských smluv a hledání nových dodavatelských zdrojů.

Zodpovídá: vedoucí odboru nabídek, vedoucí odboru nákupu

12.4.3 Distribuční strategie

Podstatou distribuční strategie je vyhodnocení toho, jaké má firma vytvářet aktivity, aby docházelo k co nejefektivnějšímu přemístění výrobku z místa svého vzniku do místa své spotřeby. Systém distribučních cest řídí odbor logistiky v rámci výrobně-technického úse-

ku a obchodní úsek. Zájmem je co nejvíce zefektivnit distribuční cesty, zkrátit je a cenově optimalizovat. Distribuční kanály společnosti XY, kterými se produkty a služby dostávají k zákazníkům, se příliš neliší. Obvykle to bývá prostřednictvím pracovníků obchodního úseku, organizační složky, obchodních zástupců nebo dceřiných společností v zahraničí.

Úkoly pro rok 2017 – 2018 v oblasti distribuční strategie

1. Analýza stávajících a nových trhů z pohledu jejich perspektivy

Aby mohl být navýšen obrat, měla by se firma XY zaměřit na nové trhy, nové distribuční cesty. V první řadě musí udělat analýzu těchto trhů, zda se na něm nachází cílová skupina, jaká je jeho nasycenost, obchodní možnosti a příležitosti, případně bariéry a podmínky pro vstup.

Zodpovídá: obchodní ředitel

2. Organizační a cenová optimalizace distribučních cest, nastavení systému finančního ohodnocení

Vzhledem k rozšíření exportních aktivit o nová území je nutné rozšířit síť obchodních zastoupení, která nyní scházejí. Je to především západní Evropa - Německo, Rakousko, Švýcarsko, Latinská Amerika, Asie.

Zodpovídá: obchodní ředitel

3. Podpora distribučních cest odborem marketingu, viz kapitola Komunikační strategie

Zodpovídá: vedoucí odboru marketingu

4. Personální strategie v souladu s firemní strategií

Lidské zdroje jsou základem každé úspěšné firmy a bez svých zaměstnanců firma není schopna plnit své cíle a strategie. Návrh řešení stávajícího stavu, který v současné chvíli představuje hrozbu pro firmu XY, je provést personální audit a navrhnout personální strategii v souladu s firemní strategií.

Úkoly pro rok 2017 – 2018 v oblasti personalistiky

- 1) Provést personální audit
- 2) Navrhnout personální strategii (nábor nových zaměstnanců, mzdová politika, motivační program, vzdělávací program)

Zodpovídá: personální odbor

12.4.4 Komunikační strategie

12.4.4.1 Externí komunikace

Externí komunikace je důležitá součást marketingového mixu pro budování image podniku, zvyšování jeho prestiže u zákazníků, odborné a politické veřejnosti. K tomu je využíváno mixu komunikačních nástrojů, a to využívání osvědčených nástrojů propagace (eventy, tiskoviny apod.) a zároveň hledání nových, efektivních a hospodárných komunikačních nástrojů a způsobů, jak oslovit zákazníka (online marketing, inbound marketing, odborné články aj.). Cílem je nejen informovat potenciální zákazníky o produktech a službách v portfoliu, ale posilovat image společnosti.

Inzerce

Tištěná média - inzerce v odborných, ekonomických časopisech a denících. V roce 2016 byla tato oblast zcela opomíjena z důvodu finančních úspor. V roce 2017-2018 je snaha tuto oblast opět podpořit. Tištěná média, která jsou vhodná pro podnik a budou využívána, jsou Hospodářské noviny, E15, Lobby, Komora, Trade News, Lobby, Teritoriální publikace, Czech Industry. Cílem je, aby placená inzerce v Hospodářských novinách a E15, EURO, vystupovala jako běžný článek. Aby společnost XY tohoto docílila, je nutné, aby podnik vydával 1x měsíčně tiskovou zprávu, kterou poskytne vybrané skupině novinářů, se kterými bude udržovat pravidelný kontakt prostřednictvím vybrané PR agentury. Výsledkem by měl být článek o společnosti s pravidelností 1x za Q. Zbývající časopisy Lobby a Komora jsou vhodnými magazíny pro placenou inzerci v rozsahu jedné strany ve spojení s PR článkem nebo oddělenou variantu.

On-line publikace - zpravodajské a odborné portály. Neustálý růst času, který tráví cílové skupiny on-line, udává směr a tempo rozvoje dnešního trendu on-line médiím. Proto nestačí využívat k propagaci tištěná média, ale i ta elektronická. Ideální stav je ten, kdy se tištěná a elektronická média doplňují. V časech, kdy spotřebitelé činí rychlá rozhodnutí podle různých internetových zdrojů, by značky měly být přítomny a monitorovat své dobré jméno na internetu. V případě společnosti XY jsou to zpravodajské a odborné portály, jako jsou idnes, Atominfo, ČVUT, Komora SNS, Hospodářská komora ČR, SDIC, CTI, PenWell, Svaz průmyslu a dopravy, CzechTrade. Forma prezentace je příspěvek, statický

nebo animační banner. Realizaci a finanční náklady v obou výše jmenovaných oblastech schvaluje generální ředitel. Organizaci zajišťuje útvar marketingu. Finanční náklady bývají zahrnuté ve finančním plánu na daný rok odboru marketingu.

Eventy

Veletrhy a výstavy - tvoří stále velmi významnou roli a jsou tak nejefektivnějšími marketingovými nástroji pro přímý kontakt se zákazníky. Společnost XY tak získává jedinečnou příležitost jak úspěšně informovat o svých výrobcích a službách potenciální zákazníky, odběratele, tak zároveň i zástupce médií a široké veřejnosti. Proto veletrhy a výstavy zůstávají i nadále nedílnou součástí propagace společnosti XY v tuzemsku i zahraničí. Forma prezentace na veletrzích má 3 úrovně.

- a) Vlastní stánek se zástupci společnosti XY
- b) Společný stánek sdílený s dceřinou společností nebo jinou partnerskou firmou
- c) Vlastní standardní stánek v rámci oficiální účasti České republiky za podpory MPO, HK ČR nebo CzechTrade anebo účast na společném stánku těchto organizací.

Veletrhu se účastní zástupci XY z obchodní skupiny, která odpovídá za obchodní výsledky regionu, pro který se veletrh koná.

Účast na veletrzích a výstavách, finanční náklady schvaluje generální ředitel. Organizaci zajišťuje odbor marketingu. Finanční náklady spojené s tímto druhem prezentace jsou uvedené ve finančním plánu pro daný rok odboru marketingu.

Navrhované veletrhy pro rok 2017 – 2018:

Power-Gen Europe, Power-Gen Russia, Power-Gen India&Central Asia, Power-Gen Kazakhstan, Caspian Oil&Gas, IOGRPE Iran, KGH Belgrade, EIF Turkey, Achema, Chillventa.

Podnikatelské mise - jsou organizovány za účelem získání obchodních kontaktů v zahraničí. Často jsou vytvářeny ve spolupráci se státní správou, která misi zaštiťuje a vysílá svého zástupce. Obvyklým cílem těchto pracovních cest je zmapování obchodních a podnikatelských příležitostí, které se v cílovém teritoriu otevírají a získání jak potenciálních obchodních kontaktů, tak i kontaktů na organizace, které mohou významně napomoci úspěšnému podnikání a obchodu v dané zemi. Tyto pracovní cesty jsou často koncipovány jako

doprovodné mise jak oficiálních představitelů ČR i menších územně-samosprávných celků. Program mise je zpravidla tvořen setkáním s předem vybranými obchodními partnery, odbornými semináři, případně i návštěvou významného veletrhu v daném teritoriu. Za společnost XY se misí účastní generální ředitel, obchodní ředitel, obchodní vedoucí nebo obchodní zástupce v zemi konání podnikatelské mise. Množství podnikatelských misí v daném roce, kterých se zástupci společnosti XY účastní, je závislý na nabídce státní správy, která je průběžně aktualizována. Účast na podnikatelské misi schvaluje generální ředitel. Realizaci zajišťuje odbor marketingu, finanční rozpočet je zahrnut ve finančním plánu nákladového střediska, jehož člen se mise účastní.

Semináře a konference - jsou běžnou aktivitou společnosti XY, díky které buduje vztahy s obchodními partnery a potenciálními zákazníky. Během nich jsou představovány nové poznatky odboru výzkumu a vývoje ve spolupráci s ČVUT, nové produkty a nabízené služby. Každý seminář a konference je svým zaměřením, programem a rozsahem přizpůsobena cílové skupině. Konají se 1 – 2x ročně na území České republiky nebo v zahraničí. Organizaci, program a finanční rozpočet schvaluje generální ředitel. Realizaci zajišťuje odbor marketingu. Finanční prostředky se čerpají z rozpočtu odboru marketingu, které jsou uvedené ve finančním plánu odboru marketingu pro daný rok.

Navrhované podnikatelské mise pro období 2017 – 2018:

Aktuální seznam připravovaných podnikatelských misí je k dispozici na oficiálních stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva zahraničních věcí, CzechTradu, Komory SNS. Tyto webové stránky se musí pravidelně 1x za měsíc monitorovat a průběžně vybírat mise odpovídající zaměření firmy XY.

Navrhované semináře pro období 2017 – 2018:

- 1) 1x ročně vzdělávací seminář pro obchodní partnery – představení novinek a argumentace proč spolupracovat s firmou XY
- 2) Oslava 25. výročí založení firmy XY pro obchodní partnery v roce 2017

Zaměstnanecké eventy mají velký vliv na angažovanost a spokojenost zaměstnanců, jejich loajalitu. Prostřednictvím eventů pro zaměstnance dává vedení XY najevo, že nemyslí pouze na zákazníky a zisky, ale i na své zaměstnance, kteří tvoří firmu a její úspěšnost. Neformální setkání budují osobnější přístup zaměstnanců navzájem, odbourává se tím riziko malé frekvence setkávání se top managementu s řadovými zaměstnanci. Vedení společ-

nosti XY v posledních letech tuto oblast upozadovala z finančních důvodů. V budoucnu se předpokládá, že se ekonomická situace zlepší. Obecně se doporučuje uspořádat zaměstnanecké eventy 2x ročně. Organizaci, program a finanční rozpočet na pořádání zaměstnaneckých eventů schvaluje generální ředitel, organizaci zajišťuje odbor marketingu. Finanční náklady jsou uvedené ve finančním rozpočtu pro daný rok odboru marketingu.

Navrhované eventy pro zaměstnance pro období 2017 – 2018:

- 1) Oslava 25. výročí založení firmy XY v roce 2017
- 2) 1x ročně Vánoční večírek
- 3) 1x ročně Team building

Sponzoring

Tato oblast se v rámci podniku řeší individuálně, na základě rozhodnutí majitele společnosti. V současné době XY podporuje Cyklistický klub Hlinsko v Čechách, Házenkářský klub Hlinsko v Čechách, Mateřskou školku Nové Město na Moravě, Lukáše z Hradce Králové, SKI klub Hlinsko. Lze konstatovat, že společnost XY se snaží být regionálně společensky zodpovědnou firmou, která má sportovního ducha, podporuje mladou generaci a pomáhat slabším považuje za samozřejmost. Další oblastí sponzoringu je partnerství, a to v minulých letech generální partnerství Plesu podnikatelů a manažerů v Obecním domě. Jedná se o významnou společenskou událost, kde se setkávají význační podnikatelé českého i zahraničního průmyslu s politickými špičkami. Schvalování rozložení finančních prostředků v oblasti sponzoringu schvaluje majitel podniku. Realizaci zajišťuje odbor marketingu. Finanční prostředky jsou zahrnuty ve finančním plánu generálního ředitele.

Internet

Firemní webová prezentace - je hlavním marketingovým a komunikačním nástrojem většiny firem, stejně tak je tomu u společnosti XY. Obecná doporučení jsou obměňovat prezentaci každé 2 roky. V roce 2016 se zrealizovala nová webová prezentace, dle současných trendů v on-line komunikaci a technologického vývoje. Správně zpracovaná a funkční webová prezentace by měla přivádět nové zákazníky, a to při minimální údržbě. Proto je vhodné věnovat tvorbě a další údržbě (aktualizaci) internetových stránek dostatek času i finančních prostředků. Web je výkladní skříň podniku a měl by být ve všech směrech perfektní. Kvalita textů na webových stránkách ovlivňují nejen chování návštěvníka této internetové prezentace, ale také pozici stránek ve výsledcích vyhledávačů (SEO). Z výše

uvedených důvodů se doporučuje využít služeb profesionálního copywritera. Dalším krokem je správné nastavení reklamních kampaní, práce se sociálními sítěmi apod. Neméně je důležitá průběžná aktualizace textů, web se nesmí stát statickou vizitkou. Toto „oživování“ webu zajišťuje odbor marketingu ve spolupráci s obchodním úsekem, odborem realizace, odborem výzkumu a vývoje, personálním útvarům, případně dalšími útvary, úseky a odbory napříč celou firmou, minimálně 1x měsíčně.

Finanční náklady spojené s webovou prezentací schvaluje generální ředitel. Realizaci zajišťuje odbor marketingu ve spolupráci s profesionální agenturou. Finanční prostředky jsou zahrnuty ve finančním plánu odboru marketingu.

Úkoly pro rok 2017 – 2018 v oblasti internetové prezentace

- 1) Udržovat firemní web stále aktuální
- 2) Propojovat webovou firemní prezentaci se sociálními sítěmi LinkedIn
- 3) Zajistit prezentaci firmy XY v oborových databázích

Tiskoviny

I v dnešní době, kdy je upřednostňována on-line komunikace a elektronická média, mají tištěné propagační materiály v B2B stále své nezastupitelné místo. Své využití najdou při obchodních jednáních, kdy chceme nechat zákazníkovi „něco v ruce“, jakousi připomínku naší návštěvy. Široké uplatnění najdou také na odborných veletrzích a výstavách, seminářích a konferencích pro obchodní partnery a mnoho dalších. Úroveň zpracování firemních tiskovin, ať už to jsou vizitky, firemní merkantilie, firemní profily, referenční listy, produktové listy, výroční zprávy, ti všichni nepřímo vypovídají o profesionalitě společnosti XY a její firemní kultuře. Proto není vhodné podceňovat ani tuto oblast komunikace, jejíž součástí jsou Výroční zpráva, Zkrácený firemní profil, Profil reference, Profil Energetika. Tvorbu printových materiálů zajišťuje odbor marketingu ve spolupráci s obchodním úsekem, odborem realizace, odborem výzkumu a vývoje, případně dalšími útvary, úseky a odbory napříč celou firmou. Zpracování nových a aktualizaci stávajících tištěných propagačních materiálů a finanční náklady schvaluje generální ředitel. Realizaci zajišťuje odbor marketingu ve spolupráci s profesionální agenturou. Finanční prostředky jsou zahrnuty ve finančním plánu odboru marketingu.

Úkoly pro rok 2017 – 2018 v oblasti tištěných materiálů

- 1) Aktualizace stávajících tištěných materiálů
- 2) Vytvoření Profil Průmyslové chlazení
- 3) Vytvoření Profil Termolýza
- 4) Vytvoření Výroční zprávy 2016, Výroční zprávy 2017

12.4.4.2 Interní komunikace

Pokud mluvíme o firemní, interní komunikaci, tak je nutné zmínit, že komunikace nesmí být jednosměrná a musí fungovat napříč celou společností, na všech úrovních. To znamená, mezi majitelem a managementem, mezi managementem a zaměstnanci, mezi zaměstnanci samotnými. Každá úroveň nebo stupeň komunikace, vyžaduje specifické komunikační nástroje, při jejichž volbě by se mělo brát na zřetel dostupnost zprávy pro příjemce a její srozumitelnost. V oblasti motivace zaměstnanců, je obrovský potenciál dobré interní komunikace. Pokud se pracovník ztotožní s cíli zaměstnavatele, přináší mu mnohem více zisku – je méně nemocný, často přichází s nápady, méně fluktuuje. Vyšší informovanost zaměstnanců o dění ve firmě má další pozitivní efekt – snižuje jejich stres. Ukazuje se totiž, že právě špatná komunikace s managementem a mezi spolupracovníky navzájem patří, vedle časového stresu, k největším stresorům v zaměstnání vůbec. Dobrá interní firemní komunikace se zúročí především v době krize. Je vhodné, aby zaměstnancům bylo vše řádně a srozumitelně vysvětleno, např. proč taková situace nastala, co ji zapříčinilo, jaké mohou být důsledky a jaká opatření vedení navrhuje.

Pravidelná setkávání top managementu se zaměstnanci, dříve nazývané „Infos“ kde management může zaměstnance informovat o směru, kterým se firma ubírá, a tím zamezovat zbytečným spekulacím, může radit, vysvětlovat, zdůvodňovat svoje rozhodnutí. Je to cesta, jak se mohou vedoucí pracovníci dostat ke svým lidem blíž a zvýšit jejich zájem o to, co se ve firmě děje a co se v ní bude dít v budoucnu. Přesto, že je to jedna z nejefektivnějších a nejdůležitějších forem interní komunikace, tak je tato forma upozaďována. Autorka práce doporučuje tato setkávání znovu obnovit, alespoň 2x ročně a posílit tak loajalitu zaměstnanců a firemní kulturu společnosti XY.

Uvítací balíček, který nový zaměstnance obdrží od svého nadřízeného, se může stát velkým pomocníkem, ale i potěšením. Představuje užitečné doplnění k oficiálnímu zaškolení a odstranění některých zbytečně se opakujících dotazů a nedorozumění. Obsahem takového zaměstnaneckého uvítacího balíčku je uvítací dopis, nástupní manuál, informační karta,

např. kontakty na závodního lékaře, personálního vedoucího, telefonní seznam zaměstnanců, organizační struktura, zjednodušeně shrnuté informace, kde jaké informace hledat, organizační struktura apod. Příjemnou záležitostí je drobný dárek s personalizovaným věnováním. Od zavedení uvítacího balíčku si autoři práce slibují pozitivní budování image společnosti XY a posílení jeho firemní kultury.

Firemní zpravodaj XY Life byla nezbytnou součástí firemní komunikace. Tiskovina se vydávala periodicky, minimálně však 2x ročně. Je určena pro interní potřeby společnosti a není distribuována široké veřejnosti. Informuje o dění ve společnosti, zaměstnancům a spolupracovníkům přináší zprávy od vedení společnosti, spoluvytváří vztah zaměstnanců a spolupracovníků. Zpracování a distribuci firemního časopisu zajišťuje odbor marketingu.

Úkoly pro rok 2017 – 2018 v oblasti interní komunikace

- 1) Obnovit setkávání top managementu se zaměstnanci 2x ročně
- 2) Vytvořit a zavést užívání uvítacích balíčků
- 3) Obnovit vydávání firemního zpravodaje firmy XY 2x ročně

Zodpovídá: odbor marketingu

12.5 Rozpočet

Jaké marketingové výdaje firma XY předpokládá v průběhu období 2017 – 2018 nebude uvedeno, protože se jedná o citlivě informace. Společnost XY může zvolit několik variant stanovení výše marketingových nákladů.

- a) % z tržeb předchozího roku
- b) % z hospodářského výsledku předchozího roku
- c) následovat konkurenta
- d) vycházet z marketingových výdajů v předchozím období

Firma XY v předchozích letech uplatňovala strategii marketingových výdajů dle varianty d).

Vzhledem k rozsahu je finanční plán na část marketingových aktivit, na marketingovou komunikaci, k dispozici v části příloh pod označení **Příloha P XII: Finanční plán na období 2017-2018 pro marketingovou komunikaci firmy XY.**

12.6 Realizace a kontrola plnění plánu

Marketingový plán je stanoven na období 2017 – 2018. Za realizaci tohoto plánu zodpovídá především generální ředitel, obchodní ředitel a odbor marketingu. Zodpovídají se majiteli společnosti, akcionářům, představenstvu a dozorčí radě firmy XY. Předpokladem je provádět veškerou činnost související s plněním plánu. U jednotlivých úkolů je stanovena odpovědná osoba, která ale bude spolupracovat s ostatními úseky, útvary a odbory napříč celou firmou XY.

Odpovědná osoba si své úkoly zahrne do čtvrtletních plánů a o jejich plnění bude informovat na pravidelné poradě vedení (1x za měsíc) nebo na vyžádání nadřízeného. Další kontrola se uskuteční v závěru čtvrtletí. Termíny jednotlivých úkolů jsou podřízené již pevně stanoveným termínům (např. termíny veletrhů) nebo se budou řešit kontinuálně, dle potřeby a personálních a finančních možností firmy XY.

V případě, že nebude splněn zadaný úkol z vlastního zavinění, bude sníženo bonusové ohodnocení. Naopak, bude-li úkol splněn kvalitně, včas a s finanční úsporou, bude stanovena finanční odměna pro ty, kteří se na plnění úkolu podíleli.

ZÁVĚR

Téma diplomové práce nebylo snadné, ale o to pro samotnou autorku zajímavější, nastavení Marketingové strategie pro firmu XY v oboru průmyslového chlazení. I přesto, že mnoho let pracuje v rámci české firmy na marketingovém oddělení, díky diplomové práci si prohloubila znalosti a potvrdila některé své dosavadní zkušenosti. Již v teoretické části, kde si za pomoci knižních zdrojů od renomovaných teoretiků, ale i internetových zdrojů, si objasnila nebo připomněla pojmy související s marketingem. Byly to především pojmy jako marketing, průmyslový marketing, strategický marketing, strategická analýza, PEST analýza, Porterova analýza, strategická skupinová analýza, mapa tržního bojiště, SWOT analýza, firemní vize a cíle, marketingový plán, marketingový výzkum. Tato část byla především pro ujasnění tématu, objasnění podstaty strategického řízení, plánování a nasměrování, jak bude autorka nadále pracovat. Největší osobní přínos pro autorku byla druhá, praktická část. Zde si mohla vyzkoušet v praxi jednotlivé analýzy, které odhalily i drobné detaily, které ovšem měly velký vliv na další strategické rozhodování. I když sběr dat, analyzování a interpretace výsledků bylo časově velmi náročné, autorka práce zpracovávání analýz, vyhodnocování a zakomponování výsledků do marketingového plánování doporučuje všem marketingovým pracovníkům firem, které to ve svém podnikání myslí vážně. Neméně zajímavým a dokonce i zábavným byl proces kvalitativního výzkumu, během kterého na její otázky odpovídali dlouholetí kolegové napříč úseky a odbory. Tyto rozhovory jsou zaznamenány na přiloženém CD. K lítosti autorky se nepodařilo uskutečnit rozhovor s majitelem společnosti z důvodu jeho časové zaneprázdněnosti. I přesto získala věrný obraz současné firmy XY a mohla společně s analýzami vyvrátit nebo potvrdit předem stanovené předpoklady:

P1 – předpoklad: Marketingová strategie firmy XY není ve firmě zpracována, firma XY nemá stanovené cíle a proto jí pravděpodobně klesají tržby.

Závěr: Marketingová strategie firmy XY za celou její historii byla písemně zpracována pouze 1x, a to v roce 2015. Její cíle a úkoly nikdy nebyly komunikovány napříč firmou a jejich plnění nebylo monitorováno vedením firmy XY a splněno odpovědnými osobami. Tudíž tato strategie ztrácela na významu. Firma se nedržela nastaveného konceptu a její podnikatelská cesta neměla jednotný směr, a proto jí pravděpodobně mohly klesat tržby.

Vyhodnocení: Předpoklad byl naplněn.

P2 – předpoklad: Obchodní cíle firmy XY jsou stanoveny pouze v číselném vyjádření tržeb, ale již nejsou stanoveny cíle a úkoly, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledky obchodního úseku proto klesají.

Vyjádření obchodních cílů ve firmě XY bylo v minulosti stanoveno pouze číselně, a to vyšší obratu. Již nebyl definován návod, jak těchto cílů průběžně dosáhnout. Vedení obchodního úseku se za poslední čtyři roky velmi často měnilo. Počet obchodních manažerů neodpovídá exportním obchodním aktivitám a ambicím firmy. Úsek je poddimenzován. Za současné situace není schopen získat více zakázek, především krátkodobé projekty, které zajistí větší pružnost v oblasti finanční stability firmy.

Vyhodnocení: Předpoklad byl naplněn.

P3 – předpoklad: Interní komunikace firmy je nedostačující, zaměstnanci nejsou informováni o strategii a cílech firmy a řešení současné krizové situace. Uvnitř firmy panuje nervozita z klesajících tržeb, zaměstnanci se obávají dalšího snižování počtu zaměstnanců. Tyto jevy způsobují odchod klíčových zaměstnanců a pokles výkonnosti firmy.

Interní komunikace firmy je velmi zanedbávána. Vedení společnosti nekomunikuje krizovou situaci směrem k zaměstnancům. Své režijní náklady snižuje propouštěním svých zaměstnanců, někteří odcházejí z vlastní vůle. I přesto snižování poklesu výkonnosti firmy není dán pouze úbytkem zaměstnanců i když má na ni významný podíl. Je to zapříčiněno více faktory (chybějící strategie, poddimenzovaný obchodní úsek).

Vyhodnocení: Předpoklad byl naplněn částečně.

V poslední třetí části se autorka věnovala konkrétnímu návrhu marketingové strategie. Aby zahrnula všechny důležité oblasti firmy XY, využila k tomu strategii podle marketingového mixu.

Firma XY je česká firma s vysokým potenciálem. Má velmi zajímavý produkt, se kterým může uspět na jakémkoliv průmyslovém trhu v Evropě i Asii. I když na trhu jsou významní globální hráči, firma XY se jim co do ambic, komplexnosti a kvality produktů a služeb vyrovná. Má pevné technické i administrativní zázemí. Hlavní riziko autorka práce vidí v chybějící nastavené strategii, definici cílů, slabém výkonu obchodního úseku a špatné personální politice. Pokud firma XY se začne více soustředit na tyto oblasti a hlavně je

bude cíleně a svědomitě naplňovat, může se stát rovnocenným partnerem největších světových konkurentů.

Autorka práce může konstatovat, že cíle práce byly splněny. Cíle, které si stanovila:

- 1) identifikovat silné a slabé stránky společnosti XY - splněno
- 2) identifikovat marketingové cíle managementu společnosti XY - splněno
- 3) navrhnout marketingovou strategii firmy XY – splněno

Autorka bude považovat za největší přínos diplomové práce, pokud se vedení firmy XY bude inspirovat výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy a návrhem marketingové strategie.

SEZNAM POUŽITÉ ODBORNÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management: jak poznávat své zákazníky*. Olomouc: Rubico. Manažer. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] BARČÍK, Tomáš a Gary ARMSTRONG, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-7-4.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina a Gary ARMSTRONG, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: jak ovládnout trh*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
- [5] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- [6] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků: strategie a trendy*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1120-8.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Gary ARMSTRONG, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing: jak ovládnout trh*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOTLER, Philip a Milton KOTLER, 2003. *Marketing pro evropský trh: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks. Manažer. ISBN 978-80-265-0076-6.

- [11] KUMAR, Nirmalya, 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.
- [12] MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [13] MIOVSKÝ, Michal a Milan KAŠÍK, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu: strategie a trendy*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- [14] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh: o konkurenci a strategii*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] *Alsus.cz, 2013*. [online]. Stará Lysá: eListing cz. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.alsus.cz/>
- [2] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), 2011. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [3] *Babcock.com: Spig, 2017*. [online]. Arona: Babcock & Wilcox Enterprises. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.babcock.com/spig>
- [4] *Baltimoreaircoil.com, 2010*. [online]. Maryland: BAC. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.baltimoreaircoil.com/english/products/cooling-towers>
- [5] *Betvar.cz, 2017*. [online]. Jihlava: WebRex. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.betvar.cz/>
- [6] *Evapco.com, 2011*. [online]. Taneytown: Evapco. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.evapco.com/>
- [7] *Firma XY.com, 2016*. [online]. Zlín: Studio9. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.firmaxy.com/cz/>
- [8] Geografie průmyslu, 2007. *Studentske.cz* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.studentske.cz/2007/08/geografie-prmyslu.html>
- [9] Global Industry Analysts, Inc. *Cooling Tower - A Global Strategic Business Report, 2016*. MCP-2746. San Jose. Dostupné také z: <http://www.strategyr.com/>
- [10] *Hamon.com, 2017*. [online]. Mont-St-Guibert: ProduWeb. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.hamon.com/en/corporate/>
- [11] Chci podnikat: Strategie podnikání, 2011. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>
- [12] *Chlazení.cz: Baltimoreaircoil-ČOS spol. s r.o., 2017*. [online]. Ostrava: Poski.com. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.chlazení.cz/katalog/baltimore-aircoil-c-o-s-spol-s-r-o-96>
- [13] *Chvb.sk, 2010*. [online]. Jaslovské Bohunice: CHLADIACE VEŽE BOHUNICE. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.chvb.sk/>

- [14] *Kelvion.com, 2017*. [online]. USA: Kelvion Holding. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.kelvion.com/>
- [15] KYŠA, Leoš, Průmyslový marketing na cestě k profesionalizaci, 2015. *Strategie.e15.cz* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/prumyslovy-marketing-na-cestech-profesionalizaci-1173767>
- [16] Marketingový mix, 2011. In: *Sunmarketing: Nástroje* [online]. Praha 1: Sun Marketing, [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/marketingovy-mix>
- [17] Pest analýza, 2016. In: *Edolo* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [18] Průmyslové chlazení, 2016. *Geotek.cz* [online]. Kolín, [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.geotek.cz/prumyslove-chlazení/>
- [19] *Reko-praha.cz, 2017*. [online]. Praha: AG Top Tip s.r.o. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://reko-praha.cz/>
- [20] HEROTOVÁ, Jana. Prezentace na téma: Reklama. In: *SlidePlayer.cz* [online]. SlidePlayer.cz, 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2912943/>
- [21] *Sokra.cz, 2013*. [online]. Praha: Sokra.cz. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.sokra.cz/sokra2013/index.php>
- [22] *Spxcooling.com, 2017*. [online]. Kansas: SPX. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://spxcooling.com/>
- [23] ŠIKOVÁ, Petra. Step (Pest) analýza, 2014. In: *Wiki.knihovna.cz* [online]. Creative Commons, [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php/STEP_(PEST)_anal%C3%BDza)
- [24] *Uniserv.com, 2007*. [online]. Katowice: Uniserv. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.uniserv.com.pl/en/Homepage.html>
- [25] Firma XY. *Výroční zpráva 2010, 2011*. 1. vyd., Plzeň: ChristoGroup
- [26] Firma XY. *Výroční zpráva 2011, 2012*. 1. vyd., Plzeň: ChristoGroup
- [27] Firma XY. *Výroční zpráva 2012, 2013*. 1. vyd., Plzeň: ChristoGroup

[28] Firma XY. *Výroční zpráva 2013, 2014*. 1. vyd., Praha: Firma XY

[29] Firma XY. *Výroční zpráva 2014, 2015*. 1. vyd., Praha: Firma XY

[30] Firma XY. *Výroční zpráva 2015, 2016*. 1. vyd., Praha: Firma XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ACC	Air Cooling Condenser
atd.	A tak dále
B2B	Business to Business
B2C	Business to Costumer
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CD	Compact Disc
CEE	Central Eastern Europe
CO ₂	Oxid uhličitý
CTF	Cooling Tower FANS
CTI	Cooling Tower Institute
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČVUT	České Vysoké Učení Technické
EPC	Engineering Procurement Construction
EUR	Měna eurozóny
FRP	Fibre Reinforced Polymer
HVAC	Heating, Ventilation, Air Conditioning
HK	Hospodářská komora
HR	Human Resources
Inc.	Incorporated
ISO	International Organization for Standardization
KP	Krycí příspěvek
kW	KiloWatt

mil.	milion
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MW	MegaWatt
NACE	Name of the Economic Activity
např.	například
OHSAS	Occupational Health & Safety Advisory System
OU	Obchodní úsek
OPEC	Organization Of the Petroleum Exporting Countries
PEST	Politická, Ekonomická, Sociální, Technologická
PR	Public Relations
RTF	Rozstříkovací Tryska FANS
RUB	Rubl
SEO	Search Engine Optimization
SDIC	Sdružení dodavatelů investičních celků
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
SNS	Svaz nezávislých států
STEP	Sociální, Technologická, Ekonomická, Politická
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
Q.	Quartal
USD	United States Dollar
tzv.	Tak zvaně
XY	Krycí označení zkoumané společnosti
4P	Čtyři Porduct, Price, Place, Promotion
5F	Five Forces

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Graf Marketingového mixu.....	15
Obr. č. 2 Marketingový plánovací proces.....	19
Obr. č. 3 PEST analýza vlivu prostředí.....	24
Obr. č. 4 Graf Porterovy analýzy.....	27
Obr. č. 5 Chladicí okruh, SLOVNAFT, a.s., Slovenská republika.....	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza firmy XY.....	71
Tab. 2. Shrnutí analýz vnějšího a vnitřního prostředí.....	74

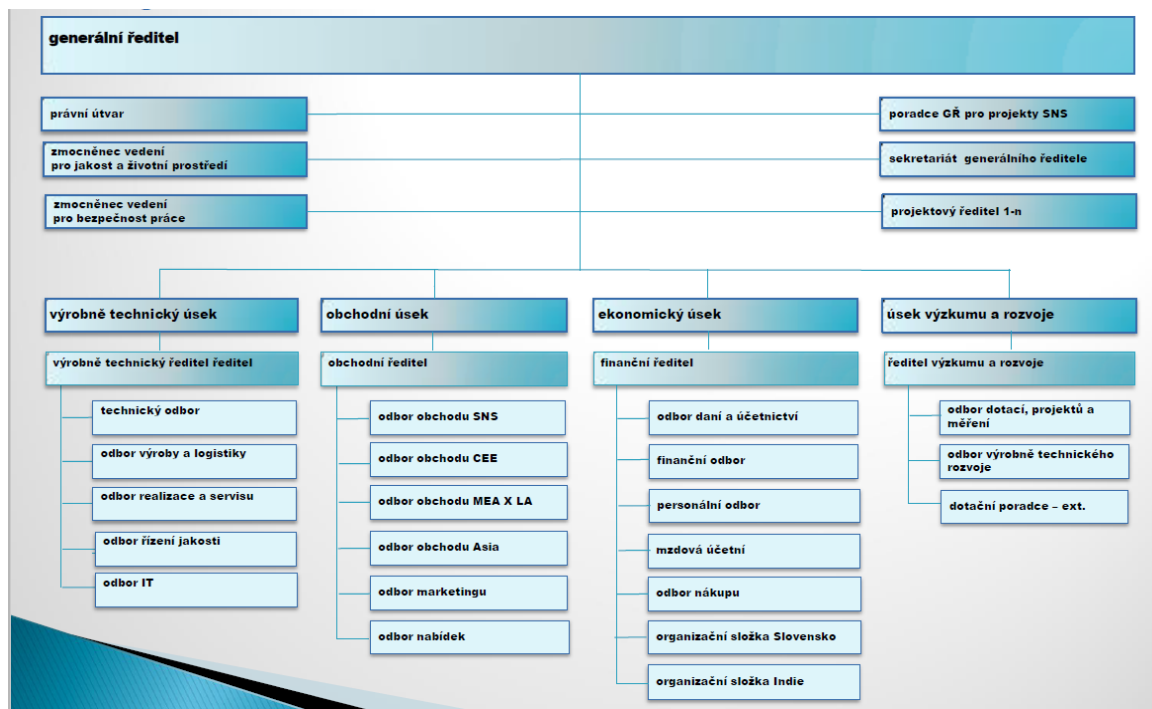
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výzkumné otázky
- P II Organizační struktura
- P III Perspektiva globálního trhu
- P IV Členění tržeb firmy XY podle teritorií
- P V Přehled konkurence podle teritorií
- P VI Vyhodnocení konkurenčních sil podle Portera
- P VI Zařazení konkurentů do strategických skupin
- P VIII Mapa tržního bojiště
- P IX Personální politika
- P X Ekonomické výsledky
- P XI Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek
- P XII Vyhodnocení SWOT analýzy firmy XY
- P XIII Finanční plán na rok 2017 – 2018 pro oblast marketingové komunikace firmy XY
- P XIV CD – Záznam rozhovorů

PŘÍLOHA P I: VÝZKUMNÉ OTÁZKY

1. Firma oslaví 25 let své existence. Jak byste zhodnotil těchto 25 let a kam byste se chtěli posunout v budoucnu?
2. Mohl byste charakterizovat vašeho tradičního zákazníka?
3. Provádíte si pravidelně marketingové průzkumy?
4. Které organizace, asociace vám pomáhají v businessu a jak?
5. Provádíte si analýzu odvětví v zájmových destinacích?
6. Jak vnímáte rozložení exportních aktivit?
7. Na který trh se v současné chvíli chcete soustředit a proč?
8. Jsou nějaké překážky při vstupu na tento trh?
9. Který produkt byste rádi na tento trh uvedli a proč?
10. Kdo je pro vás největší konkurent a proč?
11. Provádíte si pravidelně analýzu konkurence? Pokud ano, jakým způsobem?
12. Jak se Vám daří uspět ve výběrových řízeních?
13. V čem jste odlišní od konkurence?
14. Které silné stránky společnosti XY byste mohl zmínit?
15. Které slabé stránky společnosti XY byste mohl zmínit?
16. Podle čeho si vybíráte dodavatele?
17. Domníváte se, že je stále finančně výhodné využívat vlastní výrobní kapacity?
18. Proč se domníváte, že rok 2016 je méně úspěšný, co se týká obrátu, než rok 2015?
19. Jakým způsobem financujete své projekty?
20. Co je pro firmu XY největší problém a naopak v čem je silná v ekonomické oblasti?
21. Jaká je vaše personální politika?

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Organizační struktura firmy XY (zdroj: výroční zpráva firmy XY, vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: PERSPEKTIVA GLOBÁLNÍHO TRHU

Země	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	% CAGR
USA	483,004.9	501,751.8	523,090.3	546,650.6	571,771.9	597,532.5	622,028.5	644,302.2	4,2
Kanada	62,995.1	65,771.1	68,941.3	72,339.0	75,657.2	78,774.0	81,697.3	84,462.6	4,3
Japonsko	258,642.0	264,710.4	273,114.9	283,230.2	294,728.7	306,987.8	318,403.2	328,409.8	3,5
Evropa	631,197.9	652,710.9	677,765.7	705,612.0	735,309.8	765,109.2	793,689.5	820,006.4	3,8
Asie-Pacifik	394,447.8	419,755.5	449,194.3	483,136.0	521,401.3	561,473.5	601,224.6	639,547.4	7,1
Latinská Amerika	248,716.0	251,947.5	255,978.0	261,045.9	268,282.3	278,117.6	289,947.9	303,499.9	2,9
Zbývající svět	148,518.1	154,255.0	160,440.6	167,743.4	176,313.0	186,335.3	197,808.7	210,149.8	5,1
Celkem	2,227,521.8	2,310,902.2	2,408,525.1	2,519,757.1	2,643,464.2	2,774,329.9	2,904,799.7	3,030,378.1	4,5

Perspektiva globálního trhu (Zdroj: Global Strategic Business Report, vlastní zpracování)

Data k 03. 10. 2016

V tisících USD

Tolerance 10% (+/-), není zohledněna inflace

Státy zahrnující Evropu: Belgie, Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Holandsko, Irsko, Itálie, Maďarsko, Německo, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Řecko, Slovenkso, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Velká Británie.

Státy zahrnující Asii-Pacifik: Austrálie, Čína, Filipíny, Indie, Indonésie, Korea, Malajsie, Nový Zéland, Singapur, Thajsko, Tchaj-wan.

Státy zahrnující Latinskou Ameriku: Argentina, Brazílie, Čile, Ekvádor, Kolumbie, Mexiko, Peru, Venezuela.

Státy zahrnující Střední Východ: Arabské Emiráty, Irán, Irák, Izrael, Kuvajt, Saudská Arábie, Sýrie a africké státy.

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED KONKURENCE PODLE TERITORIÍ

AFRIKA, BLÍZKÝ A STŘEDNÍ VÝCHOD	
Kelvion/GEA	www.kelvion.com
EVAPCO, Inc.	www.evapco.com
ILMED IMPIANTI	www.ilmedimpianti.com
IWC	www.iwc.co.za
TIBA MANZAWALI GROUP	www.tibagroup.me
AUSTRÁLIE A OCEÁNIE	
BALKÁNSKÉ STÁTY	
BILFINGER DURO DAKOVIĆ MONTAŽA	www.bilfinger.com
ESOT Invest	www.esot.net
MONTING	www.monting.hr
RE-KO Inženjering	www.re-ko.com.mk
SPEGRA INŽENJERINK	www.spegra.hr
TVM	www.tvm.rs
BULHARSKO	
OK Markovi LTD.	www.coolingtowers-bg.com
ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKO	
ALSUS, s.r.o.	www.alsus.cz
Blue Team, s.r.o.	www.blueteam.cz
Č.O.S.	www.baltimore.cz/
HENZL-Engineering, s.r.o.	www.henzl.cz
Chladiace veže Bohunice, s.r.o.	www.chvb.sk
Mikroveže Praha, s.r.o.	www.mikroveze.cz
REKO-PRAHA, a.s.	www.reko-praha.cz
SOKRA, s.r.o.	www.chladiciveze.com/veze2013/index.php
SULTRADE Praha s.r.o.	www.sultrade.cz
BALTIMORE	http://www.baltimoreaircoil.eu/
Evapco	http://www.evapco.com/
Betvar a.s.	http://www.betvar.cz/
MYTECH s.r.o.	http://www.mytech.cz/
INDIE	
Paltech Cooling Tower & Equipment's Ltd.	www.paltech.in/
Gactel Turnkey Projects Limited.	www.gtp.co.in
Harrison Cooling Towers Pvt. Ltd	www.coolingtowersmanufacturers.com/
Shri Avirat FRP Modulers	www.aviratcoolingtower.com/
Advance Cooling Towers Pvt. Ltd.	www.frpcoolingtowers.com/
Kool Drop Cooling Towers	www.kooldrop.com
Classik Cooling Towers	www.classikcoolingtowers.com/
United Cooling Systems	www.unitedcoolingtower.com
Oceanic Cooling Towers	www.oceaniccooling.com
Towertech Cooling System Pvt.Ltd.	www.towertechindia.com
Himgiri	www.himgiricooling.com
Blue Chip Cooling	www.bluechipcoolingtower.com

Towers	
North Street Cooling Towers Private Limited	www.nsctpl.com
Artech Cooling Towers Private Limited	www.artechcoolingtowers.com
Newtech Cooling Towers	www.newtechcoolingtower.com
Crystal Cooling Towers Pvt.	www.crystalcoolingtower.com/
Delta Cooling Towers Pvt. Ltd.	www.deltatowers.com
National Cooling Towers	www.nationalcoolingtowers.com
GAMMON INDIA Ltd.	www.gammonindia.com
PAHARPUR Cooling Towers Limited	www.paharpur.com
Paltech Cooling Towers & Equipments Ltd.	www.paltech.in
SV Cooling Towers Private Limited	www.svcooling.com
NĚMECKO, RAKOUSKO, ŠVÝCARSKO	
MUMME CTI	www.m-cti.de
Ennexio	www.ennexio.com/
Kelvion (GEA)	www.kelvion.com
Ruhrkühlturm	www.ruhrkuehlturm.de/startseite
POLSKO	
Darpin	www.darpin.pl/tresc2/oferta/chlodniwentylatorowe.php?m=1
HAMON	www.hamon-polska.pl/en
Kelvion (GEA)	www.kelvion.com
Kliweko (Decso)	http://www.decsa.pl
Mezon (SPX)	mezon.pl/articles/wieze-chlodnicze-spx
Technika Chłodnicza Sp. z o.o.	www.cht.server.pl/o_firmie.html
UNISERV	www.uniserv.com
PORTUGALSKO, ŠPANĚLSKO	
ESINDUS S.A.	www.esindus.com
BALTICARE (B.A.C.)	www.balticare.com/es/Balticare-Spain
EOS refrigeration	www.eosrefrigeration.com/es
Equipos de Intercambio de Calor, S.L.	www.intercal.es
EWK	www.ewk.eu
KELVION	www.kelvion.com/es
SPX Cooling Technologies	www.spxcooling.com/es
TEWA	www.teva.es
TORRAVAL (MITA Group)	www.torraval.com
SNS	
ALECOTEC ENGINEERING (Termo Itálie)	www.alecotec.com
АО «БРОТЕП-ЭКО»	www.gradirni.com.ua/
ООО «СПИГ-ВОСТОК»	www.spig-vostok.ru
ГК «АВАНТАЖ ЭНЕРГО»	www.ava-energo.ru
ГК «ИРВИК»	www.irvik.ru

ГК «АКВАНН»	www.akvann.ru
ЗАО «Эс Энд Эй» (SPX)	www.sa-es.ru
ООО «ВОДЕХ»	www.vodex.ru
ООО «Промпривод»	www.promprivod.by
ООО «ТМИН»	www.gradirni.tmim.ru/
ООО «ЭКОТЭП»	www.ekotep.ru
USA	
Baltimore Aircoil Company	www.baltimoreaircoil.com
Cooling Tower Systems Inc.	www.coolingtowersystems.com
DELTA Cooling Tower Inc.	www.deltacooling.com
Midwest Cooling Tower	www.midwesttowers.com
Globální konkurenti	
GEA	www.gea.com
Hamon Group	www.hamon.com
M.I.T.A.	www.mita-tech.it
SPIG S.P.A.	www.spig-int.com
SPX Cooling Technologies	www.spxcooling.com

Přehled konkurence (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P V: VYHODNOCENÍ KONKURENČNÍCH SIL PODLE PORTERA

STÁVAJÍCÍ KONKURENTI					
Otázky	1	2	3	4	5
Jak se shodují obch.záměry glob. konkurentů se záměry firmy XY?					X
Jak shodná je nabídka konkurentů z pohledu sortimentu?					X
Jak je silný vliv konkurentů je vliv na cenu ve výběr. řízení?					X
Jak silní jsou globální hráči v oblasti flexibility?					X
Je možné konkurenční síly glob.hráčů ovlivnit ze strany firmy XY?				X	
Existuje jiné, atraktivnější odvětví, na kterých glob. hráči neoperují?					X

Výsledek: $29:6=4,8=5$ (VYSOKÁ)

POTENCIÁLNÍ KONKURENTI					
Otázky	1	2	3	4	5
Jak mohou noví konkurenti ovlivnit trh svým vstupem?			X		
Jaké mají zázemí a kapacity?		X			X
Jaká reakce lze předpokládat ze strany etablovaných konkurentů?					
Mají noví konkurenti vliv na cenu?				X	
Je sortiment pot. konkurentů shodný se sortimentem firmy XY?		X			

Výsledek: $17:5=3,4=3$ (STŘEDNĚ VYSOKÁ)

DODAVATELÉ					
Otázky	1	2	3	4	5
Jak je firma XY závislá na dodavatelích?			X		
Je dostatek dodavatelů, z kterých si firma XY může vybírat?	X				
Jak silná je vyjednávací pozice firmy XY u dodavatelů?		X			
Obchodní podmínky jsou vstřícné a vyhovující pro firmu XY?		X			
Jsou dodavatelé flexibilní z pohledu nabídky, termínů dodání, ceny?		X			

Výsledek: $10:5=2$ (NÍZKÁ)

ODBĚRATELÉ					
Otázky	1	2	3	4	5
Jaký vliv mají odběratelé na cenu?					X
Jak se mění potřeby odběratelů?			X		
Jaké jsou možnosti dlouhodobých smluv, partnerství?			X		
Jaký vliv mají odběratelé na obchodní podmínky?(termíny, splat-)					X
Uplatňují odběratelé často reklamace?(míra spokojenosti)		X			

Výsledek: $18:5=3,6=4$ (VYSOKÁ)

SUBSTITUTY					
Otázky	1	2	3	4	5
Jak vysoké je riziko vývoje nových substitutů chladicích věží?	X				
Jaké jsou možnosti nových substitutů chladicích věží?		X			
Je firma XY schopna vyvinout substituční produkty?	X				
Jaký vliv mají substituty a podíl na trhu?					X

Výsledek: $9 \cdot 4 = 2,25 = 2$ (NÍZKÁ)

Vyhodnocení sil podle Portera (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: ZAŘAZENÍ KONKURENTŮ DO STRATEGICKÝCH SKUPIN

OZNAČENÍ SKUPINY	ÚROVEŇ SPECIALIZACE	STRATEGICKÉ SKUPINY
A	Plná výrobní řada	Kelvion, SPX Cooling Technologies, Uniserv, Hamon Group, SPIG S.P.A.,
B	Specializace	Betvar a.s., Reko Praha, a.s., SAM
C	Úzká výrobní řada	EVAPCO Inc., Baltimore, Č.O.S., Henzl-Engineering, s.r.o., Chladiace veže Bohunice, s.r.o., ALSUS, s.r.o., SOKRA, s.r.o.

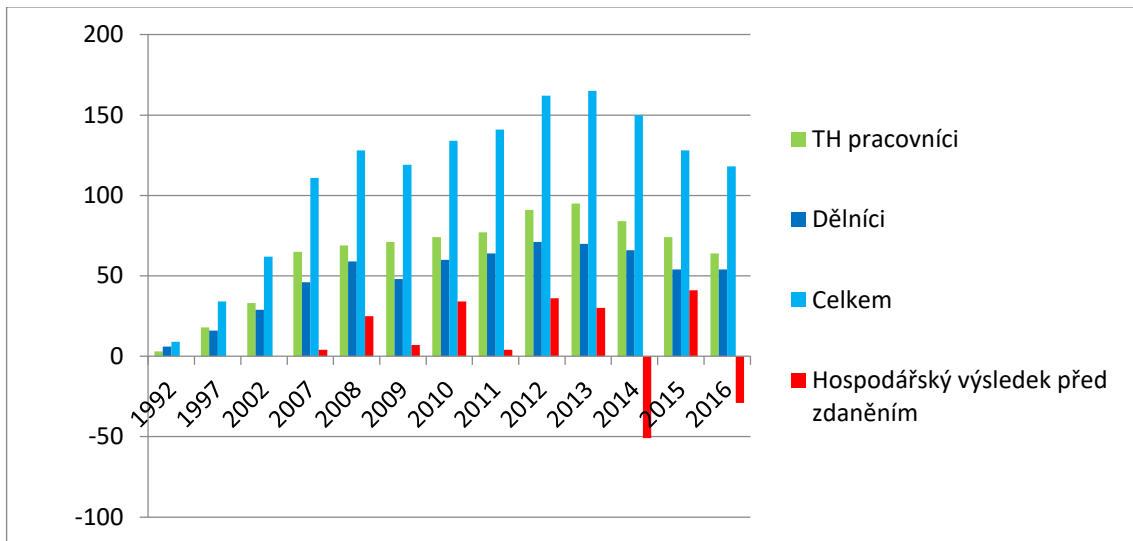
Zařazení konkurentů do strategických skupin (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VII: MAPA TRŽNÍHO BOJIŠTĚ

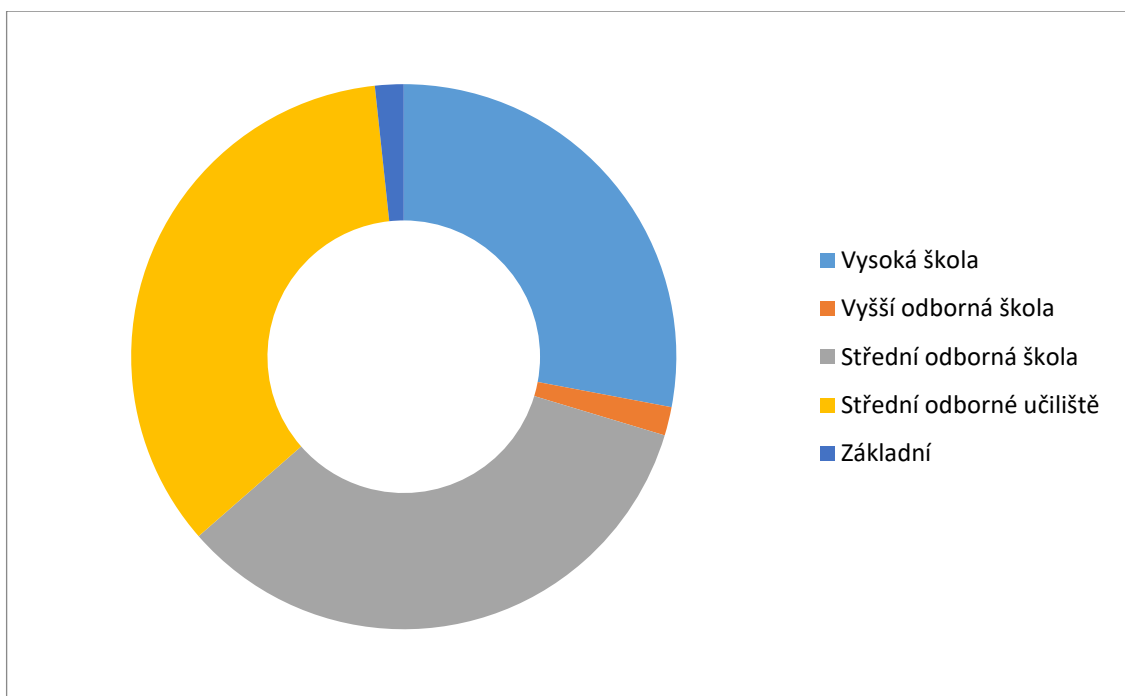
Název firmy	PRODUKTOVÁ ŘADA CHLADICÍCH VĚŽÍ				
	Ocelová chladicí věž	Kompaktní chladicí věž	Betonová chladicí věž	ACC, AC	Chladicí věž s přirozeným tahem
Firma XY	X	X	X	X	X
REKO PRAHA, a.s.	X			X	X
Uniserv					
Kelvion (GEA)	X	X	X	X	X
Hamon Group	X	X	X	X	X
SPIG S.P.A.	X	X	X	X	X
SPX Cooling Technology	X	X	X	X	X
Betvar a.s.			X		X
Baltimore A.C.		X			
EVAPCO		X			
Č.O.S.		X			
Chladiace veže Bohunice s.r.o.	X	X	X		X
ALSUS s.r.o.		X			
SOKRA S.R.O.		X		X	

Mapa tržního bojiště (Zdroj: vlastní zpracování)

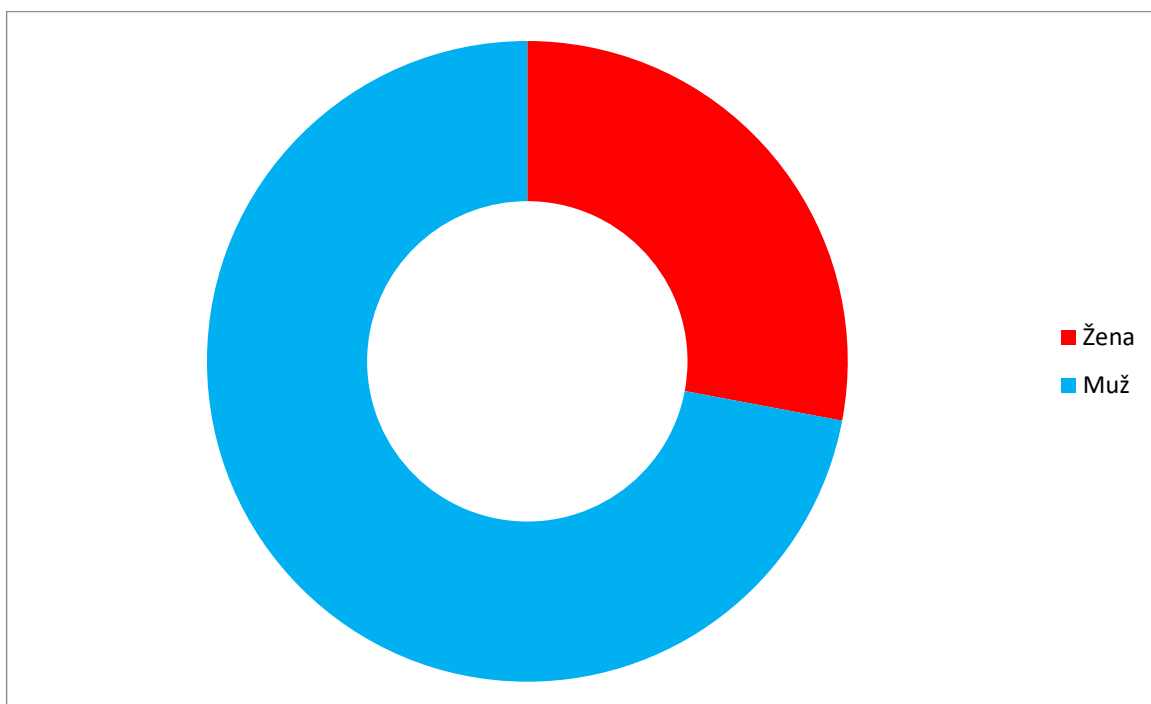
PŘÍLOHA P VIII: PERSONÁLNÍ POLITIKA



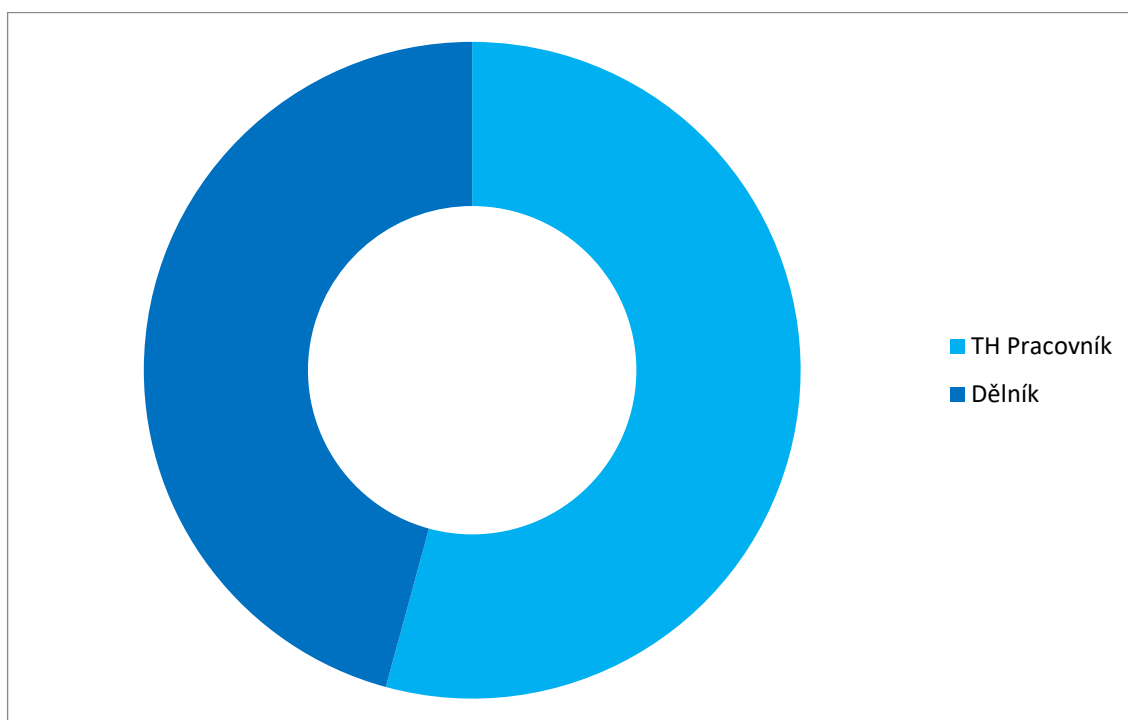
Přehled počtu zaměstnanců vůči hospodářskému výsledku před zdaněním (Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)



Členění zaměstnanců dle vzdělání (Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)

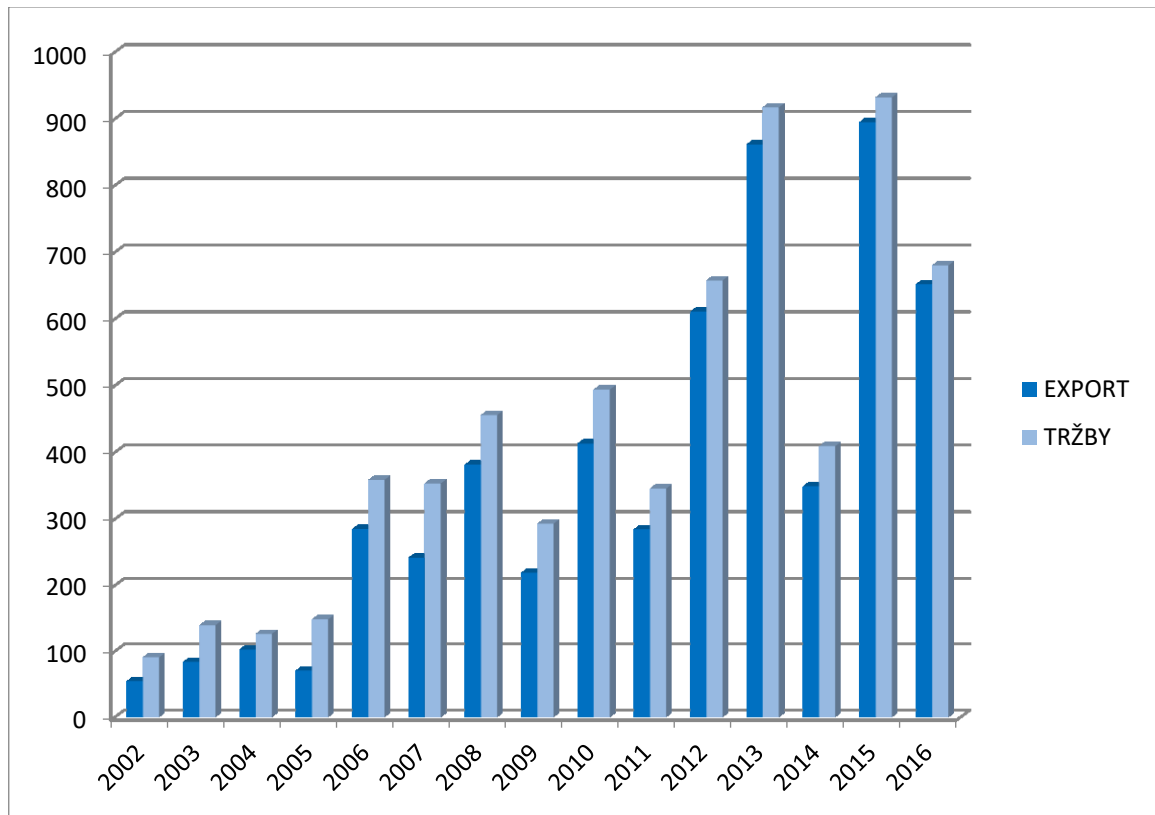


Členění zaměstnanců dle pohlaví (Zdroj: výroční zpráva firmy XY, vlastní zpracování)

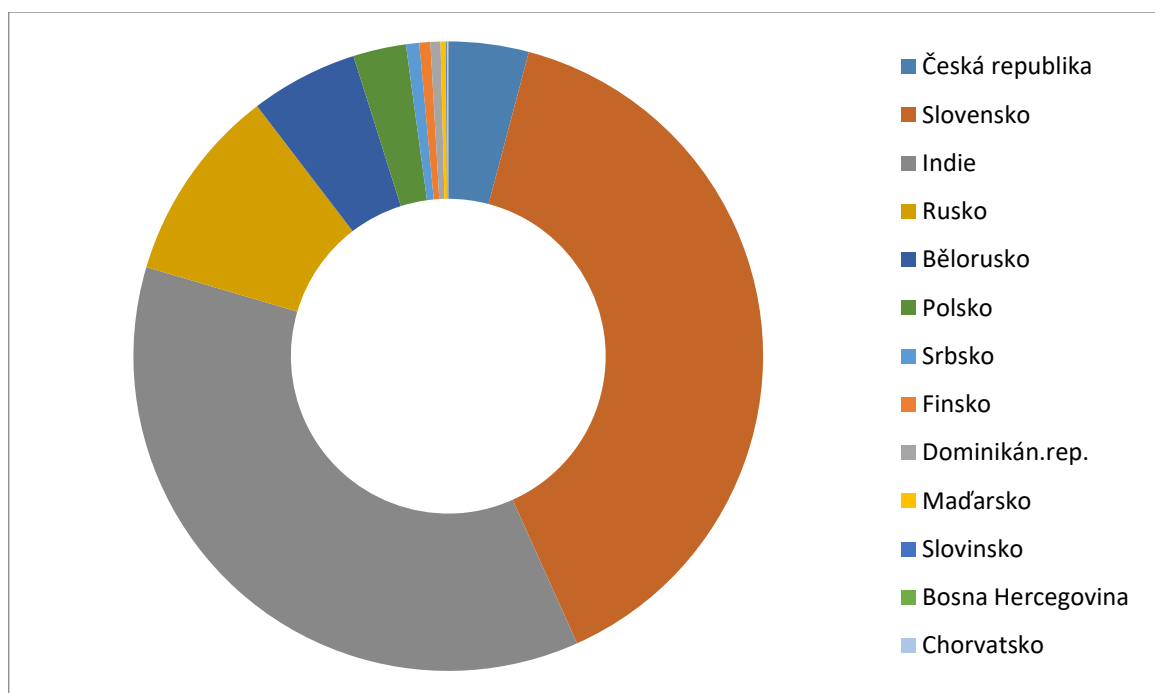


Členění zaměstnanců dle kvalifikace (Zdroj: výroční zpráva firmy XY, vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IX: EKONOMICKÉ VÝSLEDKY



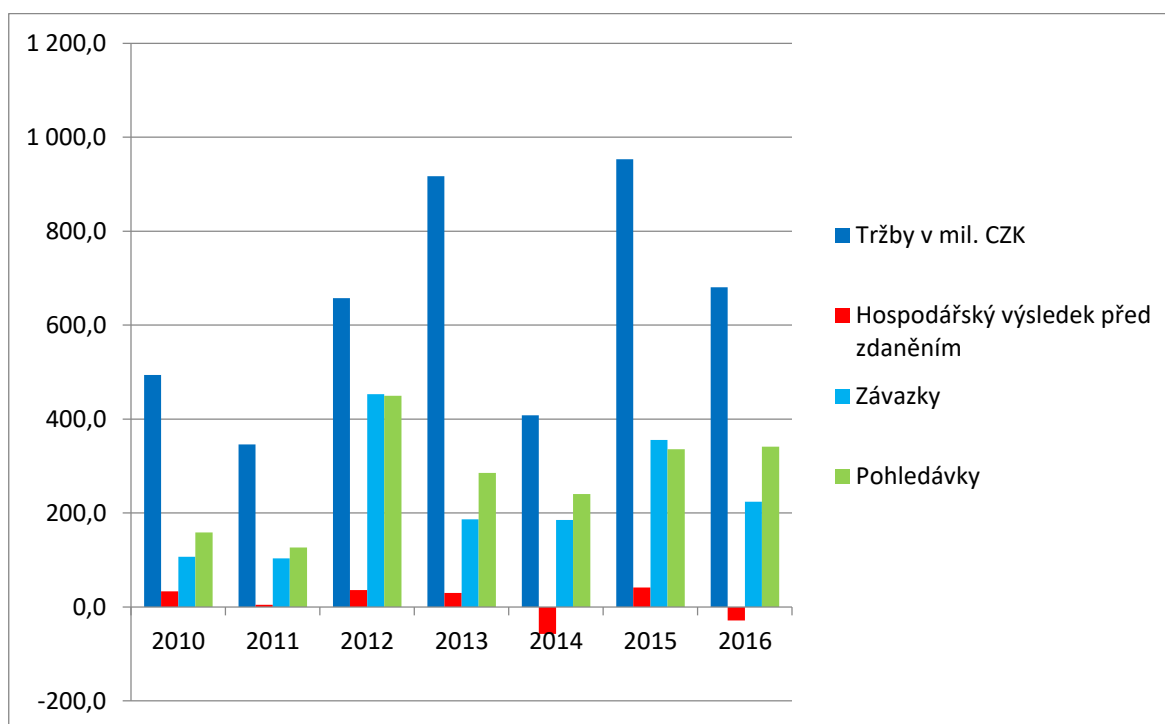
Vývoj tržeb a exportu firmy XY (Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)



Podíl zemí v exportu firmy XY (Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)

ROK	TRŽBY V MIL. CZK	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PŘED ZDANĚNÍM	ZÁVAZKY	POHLEDÁVKY
2010	494,1	33,6	107,0	158,6
2011	345,8	4,5	103,8	126,6
2012	657,6	35,8	453,0	449,8
2013	917,0	30,2	186,8	285,5
2014	408,3	-57,0	185,3	240,7
2015	952,8	41,5	355,5	335,5
2016	680,2	-29,0	224,2	341,1

Ekonomické výsledky z pohledu tržeb, hospodářského výsledku, závazků a pohledávek firmy XY (Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)



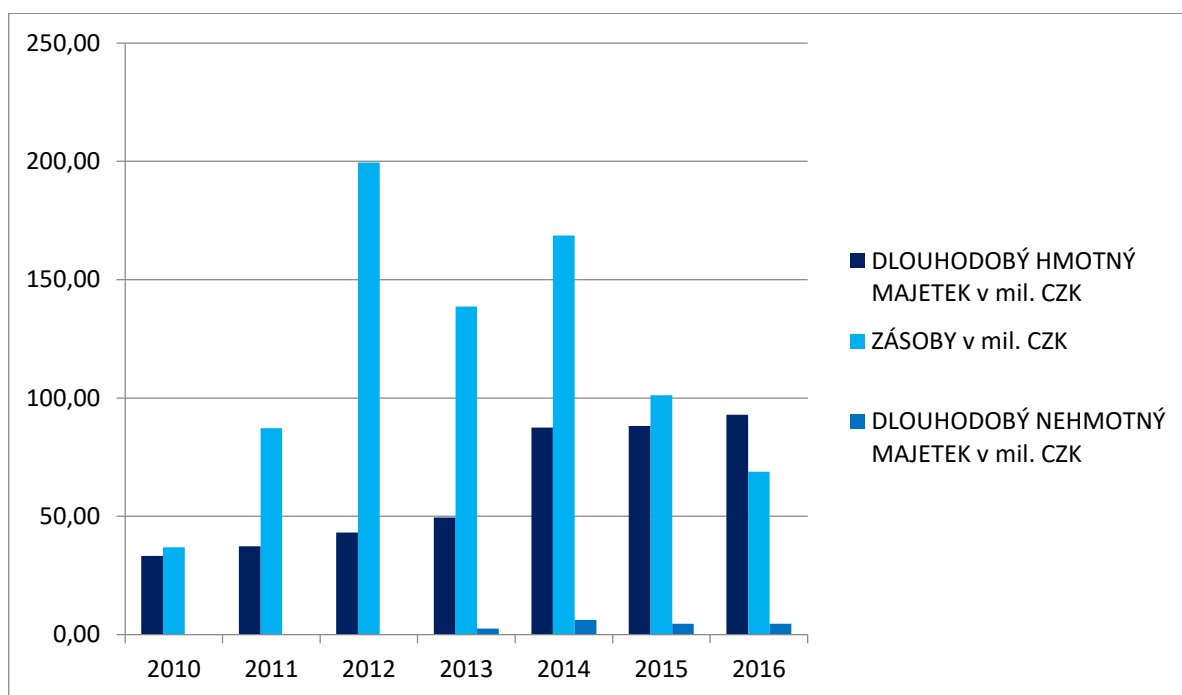
Ekonomické výsledky z pohledu tržeb, hospodářského výsledku, závazků a pohledávek firmy XY znázorněné graficky (Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P X: DLOUHODOBÝ HMOTNÝ A NEHMOTNÝ MAJETEK

ROK	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK v mil. CZK	ZÁSoby v mil. CZK	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK v mil. CZK
2010	33,30	37,00	0,30
2011	37,30	87,30	0,20
2012	43,20	199,50	0,06
2013	49,50	138,60	2,60
2014	87,50	168,60	6,30
2015	88,20	101,20	4,60
2016	93,00	68,80	4,60

Ekonomické výsledky v oblasti dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku firmy XY

(Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)



Ekonomické výsledky v oblasti dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku firmy XY

(Zdroj: výroční zprávy firmy XY, vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XI: VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY FIRMY XY

SILNE A SLABE STRANKY FIRMY XY	SKALOVANI										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Stanovená strategie firmy	X										
Důslednost v dokončení stanovených cílů		X									
Zkušenost v tuzemsku i zahraničí											X
Obchodní úsek			X								
Časová náročnost při zpracování nabídek			X								
Konkurenceschopnost v cenách		X									
Návrh řešení na míru											X
Vlastní výrobní závod					X						
Režijní náklady	X										
Dobrá pověst u zákazníků											X
Nízký počet reklamací										X	
Schvalovací procesy			X								
Vlastní výzkum a vývoj										X	
Certifikace											X
Odbornost zaměstnanců											X
Loajalita zaměstnanců								X			
Přátelský kolektiv											X
Motivace zaměstnanců			X								
Zastupitelnost zaměstnanců			X								
Vzdělávání zaměstnanců			X								
Symbol hrdiny – majitel společnosti									X		

Vyhodnocení SWOT analýzy firmy XY (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XII: FINANČNÍ PLÁN NA OBDOBÍ 2017-2018 PRO OBLAST MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE FIRMY XY

FINANČNÍ PLÁN 2017 - 2018	
EXTERNÍ KOMUNIKACE	
Inzerce	
Inzerce	1 000 000
Grafické zpracování inzerátů	200 000
On-line publikace	200 000
Eventy	
Power-Gen Russia	1 300 000
Power-Gen Europe	1 300 000
Power-Gen India	1 300 000
Ostatní veletrhy a podnikatelské mise	1 500 000
Vánoční večírek - zaměstnanci	600 000
Team building	200 000
Oslava 25. výročí - obchodní partneři	1 000 000
Oslava 25. výročí - zaměstnanci	500 000
Vzdělávací seminář - obchodní partneři	200 000
Internet	
Registrace domén a webhosting	70 000
Zápis Seznam	36 000
Kampaň Sklik	200 000
Kampaň Adwords	400 000
Úpravy na webu	20 000
Oborové portály	100 000
Tiskoviny	
Výroční zpráva (3D animace)	100 000
Firemní tiskoviny grafika a tisk	200 000
Firemní merkantilie	10 000
Novoročenky	10 000
INTERNÍ KOMUNIKACE	
Infos	20 000
Uvítací balíček	30 000
Firemní zpravodaj	40 000
Ostatní	
Překlady	100 000
CELKEM	10 636 000

*Finanční plán na období 2017-2018 pro oblast marketingové komunikace firmy XY
(Zdroj: vlastní zpracování)*

PŘÍLOHA P XIV: CD – ZÁZNAM ROZHOVORŮ