



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTÍ TOS KUŘIM-OS, A.S. A ČKD BLANSKO-OS, A.S.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANIES TOS KUŘIM-OS, A.S. AND ČKD BLANSKO-OS, A.S.

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavel Havlík

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Pavel Havlík</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit společností TOS KUŘIM-OS, a.s. a ČKD BLANSKO-OS, a.s.**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních činností, vyhledávání a vyhodnocování příležitostí na trzích, k marketingovému řízení a konkurenceschopnosti)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení, včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je vytvořit plán rozvoje obchodních aktivit společností TOS KUŘIM-OS, a.s. a ČKD BLANSKO-OS, a.s., jenž povede ke zvýšení konkurenceschopnosti a vybudování stabilní dlouhodobé pozice na trhu napříč celým produktovým portfoliem.

### **Základní literární prameny:**

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-8-247-4150-5.



MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

ZAMAZALOVÁ, M.. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit podniků TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO. Práce na základě teoretických východisek shrnuje analýzu obchodní činnosti, vnějšího a vnitřního prostředí do SWOT analýzy. Výsledkem jsou návrhy a doporučení, která mohou významně přispět k rozvoji firmy jak prostřednictvím zvýšení tržeb, zvýšením konkurenceschopnosti, tak vybudování stabilní pozice na globálním trhu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Rozvoj obchodních aktivit, trh, orientace na zákazníka, konkurenceschopnost, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on the development of business activities of company TOS KURIM a CKD BLANSKO. The thesis summarizes the analysis of external and internal environment alongside with the main factors and provides a SWOT analysis. The results are proposals and recommendations which can be beneficial to the company to improve and contribute to the long term development through sales increase, competitiveness of the company, as well to build a stable position in the global market.

## **KEY WORDS**

Development of business activities, market, customer focus, competitiveness, external environment analysis, internal environment, SWOT analyses

## **Bibliografická citace**

HAVLÍK, P. *Rozvoj obchodních aktivit společností TOS KUŘIM-OS, a.s. a ČKD BLANSKO-OS, a.s.* BRNO: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 105 s., Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva  
(ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a právech souvisejících s právem  
autorským)

V Brně dne 15. 5. 2017

.....

Podpis

## **Poděkování**

Touto cestou mi dovoluji poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD., za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi věnovala při zpracování diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	11
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování .....	12
1.1 Vymezení problému.....	12
1.2 Cíle práce .....	13
1.3 Metody a postupy zpracování.....	14
2 Teoretická východiska práce .....	15
2.1 Terminologie základních pojmů související s problematikou .....	15
2.1.1 Podnikání, podnik a podnikatel.....	15
2.1.2 Obchod.....	16
2.2 Trh, jeho účastníci a spotřebitel.....	18
2.2.1 Psychologie trhu.....	18
2.2.2 Osobnost spotřebitele, prodejce a výrobce.....	19
2.2.3 Nákupní chování spotřebitele.....	21
2.2.4 Kupní rozhodovací proces .....	28
2.3 Marketingový mix .....	31
2.3.1 Produkt (product) .....	31
2.3.2 Cena (Price) .....	32
2.3.3 Umístění (Place).....	32
2.3.4 Propagace (Promotion) .....	32
2.3.5 Rozhodování o ceně .....	33
2.4 Mezinárodní obchod.....	33
2.4.1 Marketing v mezinárodním obchodě .....	33
2.4.2 Obchodování na zahraničních trzích .....	34
2.4.3 Distribuce .....	35
2.5 Analýzy vnějšího prostředí.....	35
2.5.1 PEST analýza .....	35
2.5.2 Konkurence .....	36
2.5.3 Explicitní x implicitní strategie .....	36
2.5.4 Klasický přístup - kolo konkurenční strategie.....	37
2.5.5 Porter analýza.....	37
2.5.6 Benchmarking .....	38
2.6 Analýza vnitřního prostředí.....	39
2.6.1 Analýza 7S.....	39
2.6.2 Finanční analýza .....	39
2.7 SWOT analýza .....	40
3 Analýza současného stavu .....	42
3.1 Historie a popis analyzované firmy .....	42
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	45

3.2.1	PEST analýza .....	45
3.2.2	Zákazník a trh .....	47
3.2.3	Porterův model 5-ti sil.....	49
3.2.4	Konkurenční charakter.....	51
3.2.5	Konkurence .....	51
3.2.6	Benchmarking.....	52
3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	55
3.3.1	Faktory 7 S.....	55
3.3.2	Vnitřní prodejní činnost .....	57
3.3.3	Marketingový mix.....	60
3.3.4	Finanční analýza .....	64
3.4	SWOT analýza .....	65
3.4.1	Hodnocení SWOT analýzy .....	66
4	Návrhová část .....	74
4.1	Návrhy organizační a systémové.....	74
4.1.1	Produktový manažer .....	74
4.1.2	Nastavení motivačního systému prodejců.....	75
4.1.3	Interní procesy .....	76
4.1.4	CRM systém .....	80
4.1.5	Náhradní díly a pozáruční servis.....	80
4.1.6	Ceníky a cenová politika.....	81
4.1.7	Servisní databáze .....	82
4.1.8	„Stavebnicovitá“ výroba .....	83
4.1.9	Intenzivnější spolupráce se školami.....	84
4.1.10	Vstupní data OÚ .....	84
4.2	Návrhy z oblasti předprodejní činnosti.....	85
4.2.1	Kompass.....	85
4.2.2	Přidaná hodnota zákazníkovi .....	85
4.2.3	Propagace.....	86
4.2.4	Školení prodejců „Dealers Day“ neboli „Open Day“ .....	87
4.2.5	Obchodní mapa .....	87
4.2.6	Diplomatické mise .....	89
4.3	Návrhy z oblasti poprodejní činnosti.....	90
4.3.1	Centrální sklady .....	90
4.3.2	Školení obchodních partnerů .....	91
4.3.3	Sdílení informací.....	91
4.3.4	Servis, zřízení „Service desk“ .....	92
4.3.5	Servisní zásahy - eliminace.....	92
4.4	Realizace změn.....	96
4.4.1	Realizace změn – implementace z pohledu času a důležitosti .....	96
4.4.2	Implementace změn z pohledu obchodního .....	98

4.4.3 Implementace změn z ekonomického pohledu .....	99
Závěr.....	100
Seznam použitých zdrojů.....	101
Seznam tabulek.....	104
Seznam obrázků.....	104



## Úvod

Pro diplomovou práci jsem si zvolil téma, které je mi osobně blízké a tím je rozvoj obchodních aktivit s přihlédnutím na konkurenceschopnost české strojírenské firmy se snahou o zvýšení odbytu. Během psaní budu vycházet z praktického působení ve výrobní firmě TOS KUŘIM-OS, a.s. a ČKD BLANSKO-OS, a.s., kde považuji právě toto téma v současné době za aktuální, vzhledem k probíhající částečné restrukturalizaci, která souvisí se změnou podnikové strategie. Práci budu posuzovat subjektivně z hlediska prodejce, zároveň se však pokusím v co nejvyšší míře o objektivitu celé práce s reálnými vstupy.

Pro odbyt je klíčovým oddělením zodpovědným za výsledky obchodní úsek. V případě nedostatečného obratu společnosti jednoduše lze vinit prodejce za jeho nedostatečný výkon, nízkou aktivitu, iniciativu nebo například nekompetentnost. Ale při bližší analýze, které jsem se věnoval právě v této práci, zjistíme, že na nedostatečné výsledky má vliv celá řada dalších faktorů a okolností.

Diplomová práce, která bude aplikovatelná i v naší firmě, zahrnuje jednotlivé etapy. Nejdříve by mělo dojít k formulaci a objasnění daného tématu, následuje formulace jednotlivých cílů a poté stanovení strategie jejich naplnění.

# 1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

## 1.1 Vymezení problému

V současném konkurenčním prostředí je daleko složitější se prosadit ve všech podnikatelských odvětvích a obráběcí stroje nejsou výjimkou. Přejdem z jistého plánovaného odbytu z dob socialismu do kapitalistické formy trhu znamenal a znamená pro společnosti TOS Kuřim a ČKD Blansko změnu, kterou lze jen velice složitě „uchopit“ i vzhledem k lidskému kapitálu a změně smýšlení. S problémem s konkurenceschopností se setkáváme i v dalších odvětvích a to nejen ve společnostech z České republiky. Jako příčinu lze považovat pozdní reakci na nástup kapitalismu, s kterým se očividně dokáží lépe ztotožnit konkurenční firmy převážně ze západní Evropy. Z hlediska společnosti TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO se neočekávalo, že výsledky přijdou ze dne na den. Jenomže situace dospěla do poměrně složité fáze, kdy se společností nedaří plánovaný a dostatečný odbyt k provozuschopnému působení společnosti, takže termín pro definice a analýzy této problematiky včetně návrhu řešení nemohl být vhodnější.

## 1.2 Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvořit plán rozvoje obchodních aktivit firem TOS KUŘIM-OS, a.s. a ČKD BLANSKO-OS, a.s., jenž povede ke zvýšení konkurenceschopnosti a vybudování stabilní dlouhodobé pozice na trhu napříč celým produktovým portfoliem

Východiskem pro stanovení hlavního cíle je:

- Provést podrobnou analýzu s cílem zefektivnit aktivity na obchodním úseku firmy a tím zvýšit počet poptávek a komplexně zefektivnit prodejní proces
- Zvýšit počet uzavřených obchodních případů
- Strategicky produktově vyhodnotit výrobní portfolio a doporučit nejvhodnější obchodní a organizační strategii
- Finanční a ekonomické cíle, které budou mít za následek výrazné snížení nákladů a zvýšení rentability
- Zvýšení produktivity a systému práce napříč celou organizací
- Vybudování dlouhodobé stabilní konkurenceschopné pozice na globálním trhu

Jednotlivé dílčí cíle:

- zpracovat analýzu současné situace společnosti
- vyhodnotit pozici na trhu nejdříve představením produktového portfolia, následným kvalitativním srovnáním s dalšími konkurenty a následným vytvořením strategie a dílčích cílů společnosti, v návaznosti na to konkurenceschopnost jednotlivých měřitelných produktů pomocí benchmarkingu
- provedení dalších analýz vnějšího a vnitřního prostředí, které budou východiskem pro sestavení SWOT analýzy příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek
- stanovení konstruktivních vlastních návrhů řešení operativní i strategické činnosti řízení

### 1.3 Metody a postupy zpracování

Při své práci se zpočátku zaměřím na odbornou literaturu. Zde si budu definovat základní teoretické poznatky, z kterých budu čerpat pro praktičtější část práce. Dalším krokem bude analytická část, kde si vyhodnotím pozici společnosti na trhu spolu s dílčími analýzami. Z pohledu bližšího postupu zpracování práce se zaměřím na:

- vymezení základních pojmů týkajících se rozsahu práce a používané terminologie
- osobu prodejce, účastníků obchodního procesu a otevření tématu psychologie trhu
- nákupní chování a kupní rozhodovací proces, kdy předmětem zkoumání bude spotřebitel, na jehož potřeby a jejich uspokojení se zaměříme i v analytické části a systematicky vytvoříme vhodnou obchodní strategii v návrhové části práce
- v návaznosti na předchozí kapitolu se zaměřím na marketingový mix, který je a bude nástrojem k vytvoření marketingových aktivit z role obchodníka. Pro účel práce budu věnovat pozornost také marketingu v mezinárodním obchodě vzhledem k aktivitám podniku mimo tuzemský trh
- následně oblastí zkoumání bude konkurence, z pohledu hledání potenciálních alternativ zákazníka k uspokojení jeho potřeb
- konkurenční strategii – v teoretické rovině pro budoucí bližší v analytické části prostřednictvím benchmarkingu a z toho odvozenou konkurenční strategii v návrhové části práce spolu s vytvořením dílčích plánů
- další vnější analýzu s použitím analýzy PEST a analýzy vnitřního prostředí formou finanční analýzy a analýzy 7S
- výstupem předchozích analýz bude SWOT analýza, která bude východiskem k vytvořeným strategiím a konstruktivním návrhům v závěrečné části, kde se zaměřím na praktické efektivní metody zlepšení formou vlastních návrhů

## 2 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska diplomové práce budou tvořena rešerší odborné literatury. Budu se věnovat terminologii, která je stěžejní pro analytickou a praktickou část. Témata, která jsou součástí této kapitoly, přímo souvisí s oblastí práce. Pomocí těchto vstupních dat a obdržených informací si zajistím odbornější způsobilost, formulaci, lepší porozumění problematice a správnost při následném posuzování společnosti spolu s vytvořením si určitého schéma pro vhodné analytické přístupy. Právě tyto pojmy nasměrují práci k exaktnějšímu a souvislejšímu pojetí

### 2.1 Terminologie základních pojmů související s problematikou

Na začátku teoretické části si definujme základní pojmy týkající se problematiky.

#### 2.1.1 Podnikání, podnik a podnikatel

Podnikání je definováno jako soustavná činnost prováděná podnikatelem (vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost) za účelem dosažení zisku. Z toho vyplývají následující závěry a předpoklady:

- Předpoklad trvalého provozu
- Osobní účast podnikatele
- Zisková orientace

Podnikatelem jako takovým je osoba provozující podnikání, ať už fyzická nebo právnická. Podnik je chápán jako instituce, která slouží k realizaci podnikatelské činnosti. Následným principem podnikání je přeměna vstupů na výstupy. V našem konkrétním případě tedy mluvíme o přeměně výrobních faktorů, práce, materiálu a dalších na výstupy, kterými jsou obráběcí stroje a doprovodné služby (servis, náhradní díly, atd..).

Právě z této skutečnosti plyne podnikateli zisk, jako rozdíl prodaných výstupů a spotřebovaných vstupů. Smyslem a snahou podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu a navyšování hodnoty podniku. Klíčovým prvkem vedoucím k úspěchu je předmět podnikání, který bývá smyslem podnikatelských záměrů.

Lze s jistotou obecně říci, že podnikání musí být založeno na skutečně existujících potřebách zákazníků. Jedině výstupy z realizované činnosti respektující a přizpůsobující se požadavkům nakupujících mohou přinést úspěch trvalejšího charakteru. Je však třeba brát zároveň ohled i na ekonomickou rovinu a profitabilitu. Každé podnikání představuje i riziko neúspěchu a tím pádem je třeba vždy zvážit na pomyslné „mísce vah“ úroveň rizika a výnosnost. Toto je zásadní rozdíl mezi podnikatelem a zaměstnancem, který nenese „břímě“ podnikatelského rizika. (Mulač, 2014)

## 2.1.2 Obchod

Je známo, že v minulosti obchod probíhal napřímo mezi jednotlivými výrobci, například barterovým obchodem (naturální směnou). To však představovalo celou řadu komplikací. Po zavedení univerzálního platidla se obchod vyvinul až do fáze, kterou známe dnes. V důsledku střetu nabídky a poptávky a v rámci co nejvyššího zefektivnění vznikla role zprostředkovatelů, obchodníků. Vzhledem k rozvoji a množství podniků s identickým předmětem podnikání, tím pádem zvýšené konkurenci a výraznému rozdílu nabídky nad poptávkou, role obchodu zaujímá v dnešním světě klíčovou roli a je nezbytnou součástí každého úspěšného podniku. (Mulač, 2014)

### 2.1.2.1 Funkce obchodu

Obchod plní několik klíčových funkcí:

- Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský).

Komentář: Výrobce by měl mít tendenci přizpůsobit produkci potřebám a nákupním zvyklostem

- Překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje

Komentář: Prodej v rámci obchodu je realizován na potřebném místě či přímo dodáván na místo.

- Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží

Komentář: Flexibilita prodeje a dodávek a souvislost s rozsahem zásob.

- Zajištění množství a kvality prodávaného zboží

Komentář: Správný výběr dodavatele, režim řízení zásob, zázemí a vybavení

- Zajištění racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny

Komentář: Systém distribuce

- Zajištění včasné úhrady dodavatelům

Komentář: Vznikl v poslední době v souvislosti se zadlužeností určitých organizací (Mulač, 2014)

### 2.1.2.2 Obchodní pojetí

Na obchod lze nahlížet z několika pohledů a zařadit si do dvou základních rovin:

- Obchod jako činnost (širší pojetí)

Jedná se o nejobsáhlejší, obecné pojetí, které spočívá v nákupu a prodeji zboží. Týká se nejen obchodníků, ale i subjektů s hlavní činností výroby a služeb.

- Obchod jako instituci (užší pojetí)

V tomto pojetí považujeme obchod za převažující činnost. Mezi obchodní instituce patří subjekty využívající fyzické zboží pro další obchod. Rozlišujeme dále dvě dílčí oblasti:

- Obchod spotřebním zbožím (B2C – business-to-consumer)

V rámci tohoto obchodu se jedná o zboží určené pro konečného individuálního spotřebitele.

- Obchod zbožím pro další podnikání (B2B – business-to-business)

Představuje mezičlánek mezi výrobou a obchodem spotřebním zbožím.

Z pohledu rozsahu působnosti rozlišujeme:

- Vnitřní obchod

Obchod na domácím trhu, ať už v oblasti prodávajícího, tak kupujícího. Tato forma je stále v 21. století k vidění, protože s sebou přináší celou řadu nepřekonatelných výhod, převážně z hlediska časové a ekonomické náročnosti.

- Zahraniční obchod

Vývoz a dovoz zboží přes hranice státu. V mnoha oblastech podnikání nezbytný krok pro zajištění odbytu, i přesto, že požaduje výrazně vyšší nároky na organizaci a ekonomiku.

- Mezinárodní obchod

Komplexnější soubor obchodních aktivit ve větším množství zemí či na celém světě.

(Mulač, 2014)

## 2.2 Trh, jeho účastníci a spotřebitel

V této kapitole se zaměřím nejen na trh, jeho psychologii, popis jednotlivých účastníků, ale budu klást důraz na spotřebitele, který je bezpochyby nejdůležitějším článkem v obchodním procesu. I proto se budu věnovat jeho potřebám a detailněji se pokusím teoreticky zanalyzovat nákupní rozhodnutí spotřebitele.

### 2.2.1 Psychologie trhu

Na obchod lze bezpochyby pohlížet i z hlediska psychologie, která hraje v procesu převážně v oblasti odbytu / prodeje významnou roli. Psychologii trhu definuje doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc jako „aplikovanou psychologickou disciplínu, která je často charakterizovaná jako praxí zrozená a potřeby ekonomické reality odrážející.“ Je zřejmé, že autor této definice zcela jistě zohledňuje praktické hledisko problematiky, vycházející z osobních zkušeností a pro úspěch v oblasti je nutné respektovat požadavky na straně poptávky.

Jako další považuji za nezbytné vymezit trh jako takový. Ten je definován následovně: „oblast ekonomiky, ve které dochází ke směně zboží, tj. k výměně zboží mezi jednotlivými ekonomickými subjekty“. Trh je tedy místem, kde se odehrává vše podstatné. To co dodává trhu své specifikum, je jeho proměnlivost, která požaduje detailní přípravu, ale také individuální přístup. Obzvláště bavíme-li se o oblasti exportu a specifických teritoriích. (Rymeš, 1993).



## 2.2.2 Osobnost spotřebitele, prodejce a výrobce

Během vymezení základních pojmů v rámci trhu, nesmíme zapomenout na jeho přímé účastníky.

Jedním z nejdůležitějších účastníků je v celém procesu spotřebitel, je to prakticky osoba zákazníka, většinou konečného uživatele zboží. Spotřebitel za účelem splnění svých potřeb jedná na základě spotřebního chování. Zcela se ztotožňují s tvrzením, že spotřební chování je ovlivněno motivačním laděním člověka, jenž je syceno potřebami, zájmy a stereotypními návyky.

Spotřební chování se řídí širokou škálou aspektů a to například identifikačními znaky jako věk, pohlaví, profese a životní cyklus, ve kterém se nachází.

Osoba prodejce zahrnuje prodejní činnost, která souvisí se třemi hlavními aktivitami:

- Budování obchodní sítě a prodejních jednotek v závislosti na způsobu života a podmínkách žití spotřebitele
- Kompletování prodejního sortimentu v závislosti na požadavcích a prodejních zvyklostech
- Styk se zákazníkem, v jehož průběhu se iniciuje prodej, pomoc spotřebiteli ve vhodném výběru zboží a registrace jeho bezprostřední reakce na zboží a perspektivní přání

Z pozice psychologie se u prodejců stanovují následující problematiky:

- Poznávání spotřebitele (způsoby a zvyklosti spotřebitele)
- Rozšiřování informací (ovlivnění poptávky, „nasměrování“)
- Řešení problémů profesionální interakce (s výrobcem i spotřebitelem)
- Řešení prodejního výkonu (nabídka zboží, jednání o produktu)
- Zpracování psychologické profesiografie (výběr, výchova a odborná příprava prodejců)

Na koho nesmíme samozřejmě zapomenout, tak je výrobce. Ten se definuje jako ten, kdo umožňuje zpředměnit potřeby člověka do konkrétního výrobku, zboží. V ideálním případě má výrobce přehled o dění na trhu, dokáže odhadnout svůj odbyt a tím koordinovat svou produkci. Na trhu však dochází k celé řadě vzájemných interakcí.

Nejsložitější interakce probíhají mezi nabídkou a poptávkou. Na straně nabídky vystupují tři jevy:

- Samostatné zboží, jeho vybavení a cena
- Distribuce zboží
- Komunikační činnost

Na trhu dochází také k přímým bilaterálním vztahům mezi přímými tržními elementy:

- Výrobce a spotřebitel – výrobce zkoumá spotřebitele, vyrábí zboží a testuje u zákazníka, spotřebitel na zboží reaguje
- Výrobce a prodejce – vzájemná interakce, jejímž předmětem je dané zboží určené zákazníkovi
- Prodejce a spotřebitel – prodejce uskutečňuje prodej, ovlivňuje spotřebitele, sleduje jeho reakce a registruje přání, spotřebitel na to reaguje.

Stojí za zmínku také osobnost zprostředkovatele, na kterou by se nemělo zapomenout, ale nemusí však být součástí ve všech případech. Zprostředkovatel je považován za takzvaného prostředníka, který je v kontaktu se všemi tržními elementy.

Pokud se zaměříme obecně na psychologii trhu, tak ji lze definovat také jako: „aplikovaná tržní disciplína zaměřená na studium psychických jevů a sociálních souvislostí spojených s trhem, tržními elementy a jejich vzájemnými vztahy.“ Čerpá z následujících psychologických disciplín a výrazně je jimi ovlivněna: obecná psychologie (poznávací procesy), sociální psychologie (sociální komunikace), experimentální psychologie (metodická podpora), pedagogická psychologie (učení, návyky...), psychologie práce (pracovní činnosti, výběr a příprava pracovníků), ekonomická psychologie (socializace, účinky cen, aspekty podnikání) a psychologie propagace (PR, publicita, propagační sdělení).

Dále můžeme vyčlenit některé specifické oblasti: výzkum kupní motivace a spotřebního chování, psychologie tržní propagace, psychologické aspekty poptávky, nabídky, prodejní činnosti a obchodního jednání, psychologie zboží a výzkum image. (RYMEŠ, 1993)

### 2.2.3 Nákupní chování spotřebitele

Pro úspěšnou obchodní činnost je nezbytností vytvoření atraktivní a kvalitní nabídky zboží. Základní podmínkou je však bezpochyby uspokojení potřeb spotřebitele, znalost těchto potřeb, stimuly a motivy spotřebního chování, které jsou rozhodující pro nákupní chování spotřebitele. Je třeba brát v potaz, že zákazníci jsou odlišní, mají individuální potřeby, proto se v další části zaměřím na co nejvhodnější způsob vhodných stimulů a marketingových nástrojů k jejich ovlivňování. (SCHIFFMAN, 2003).

Zákazník, znalost informací o tom, kdo, kolik, kdy a jakým způsobem nakupuje, včetně motivů proč, je cílem vlastníků, managementu a měl by být cílem všech zúčastněných napříč podnikem. Měli bychom si však uvědomit, že chování a rozhodování zákazníka je ovlivněno celou řadou okolností, prostředím, ve kterém se zákazník nachází, sociální podstatou a například osobními psychologickými rysy zákazníka. (SCHIFFMAN, 2003).

Nákupním chováním můžeme definovat způsob, jakým koneční spotřebitelé nakupují výrobky a služby. Součástí nákupního chování je spotřební chování, které představuje chování lidí týkající se získávání, užívání a odkládání spotřebních produktů. (KOUDELKA, 2010).

#### 2.2.3.1 Modely spotřebního chování

V souvislosti s tímto tématem rozlišujeme několik základních přístupů, které vysvětlují chování jednotlivců a domácností. Lze rozdělit do 4 základních směrů / modelů neboli přístupů:

➤ Racionální modely

U tohoto modelu nahlížíme na spotřebitele na osobu racionálně uvažující. Rozhodnutí se řídí dle ekonomické efektivity a úvah o výhodnosti nákupu. Dochází tu k teoriím mezního užítku, křížové elasticity a indiferenční křivky. Při využití tohoto modelu

považujeme spotřebitele za osobu, která se rozhoduje bez vlivu emocí, osobnostních nebo společenských preferencí a dalších vlivů.

➤ Psychologické modely

V rámci psychologického modelu vysvětlujeme spotřební chování jako důsledek psychických faktorů. Zaměřujeme se a sledujeme psychické procesy, na podněty ovlivňující chování spotřebitele. Rozlišujeme dva dílčí přístupy:

▪ Behaviorální přístup

Řídí se dle vazby podnětu, stimulu a na to následující odezvy, reakce. Odezva na určité podněty, za které lze považovat celou řadu nástrojů, například reklamu, doporučení nebo způsob prezentace, je měřitelná.

▪ Psychoanalytický přístup

V tomto přístupu se zabýváme hlubších poznáním a vztahu vědomí a podvědomí. Vychází z předpokladu, že většinu motivů si spotřebitel neuvědomuje.

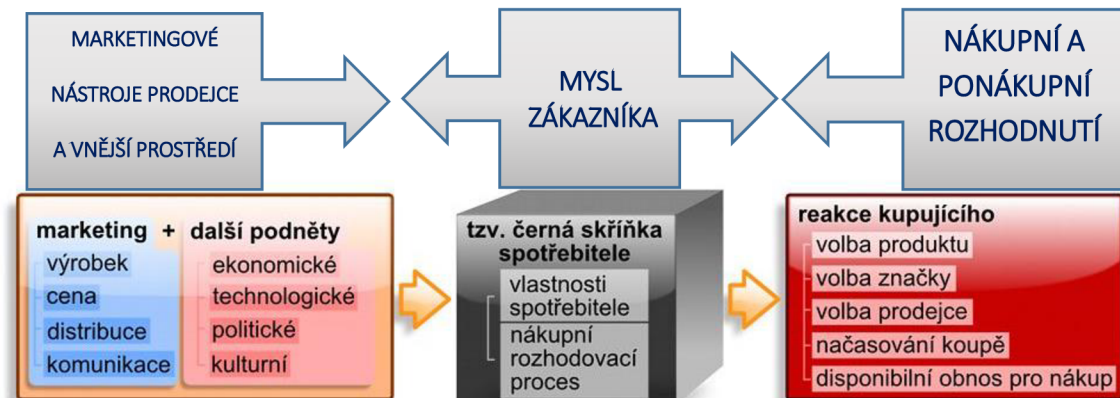
➤ Sociologické modely

Sociologický model sleduje reakci na vlivy prostředí, které jsou na spotřebitele vyvíjeny. Jako ideální příklad pro představu lze uvést módní trendy a akceptování či odmítání individualitami.

Je očividně složité určit, který model lze považovat za nejvhodnější. Po bližším zkoumání vědci došli k závěru, že tyto modely se vzájemně prolínají a lze vnímat vazbu mezi těmito přístupy a faktory. Za nástroj, komplexnějšího charakteru, který dokáže vhodně využít těchto vazeb a přihlížet na jednotlivé faktory, je považován „model černé skříňky“ (KOUDELKA, 2010).

### 2.2.3.2 Model černé skříňky

Na spotřebitele a jeho rozhodování o nákupu působí celá řada vlivů. Vazbu mezi těmito vlivy demonstruje obrázek 1 níže. Model také nazývaný „černá skříňka spotřebitele“ je jeden z nejčastěji používaných komplexnějších způsobů.



Obrázek 1 Model podnět – černá skříňka – odezva

Zdroj: upraveno podle Hálek, přednášky

Pokud se zaměříme na jednotlivé vazby, na černou skříňku neboli mysl zákazníka, mají vliv vstupní stimuly, ve formě nejen marketingových podnětů. Tyto podněty se dělí na:

- Marketingový mix / komplexní výrobek – výrobek, cena, distribuce a komunikace (propagace)

Ohodnocení: Velmi silný vliv na spotřebitele.

- Makro a mikrookolí spotřebitele – podněty ekonomické, technologické, politické a kulturní

Ohodnocení: Ovlivňují rozsah nákupů, technologické novinky, důvěra / nedůvěra v politickou situaci zvyšuje / snižuje ochotu nakupovat, spořit nebo investovat

- Ostatní podněty / aktuální situační vlivy

Ohodnocení: Aktuální události v okolí nelze opomíjet, např. počasí, neočekávaná potřeba nákupu zboží, nedostatek času k nákupu, svátky, nálada a další.

### 2.2.3.3 Faktory ovlivňující spotřební chování

Po fázi vytvoření podnětů směrem ke spotřebiteli zůstává otázkou, jak se právě tyto podněty přeměňují v mysl spotřebitele (černá skříňka) a postupují do další fáze, fáze odezvy. Pro nás je právě tato (finalizující) fáze cílem našeho zaměření, protože to prakticky znamená koupi určitého výrobku / nákupní rozhodnutí. Obrázek 2 poukazuje na faktory ovlivňující spotřební chování. (Kotler, Keller, 2007, Kotler, Amstrong, 2007)



Obrázek 2 Faktory ovlivňující spotřební chování

Zdroj: Hálek, přednášky

Pojďme se zaměřit na jednotlivé faktory, protože každý z nich představuje ovlivnění rozhodovacího procesu spotřebitele.

#### 2.2.3.3.1 Kulturní faktory

Výrazný vliv vzhledem k tomu, že formují spotřebitele po celý jeho život. Doc. PhDr. Jitka Vysekalová, PhD. vyvozuje následující tvrzení na základě tzv. „kulturního učení“: „Lidé, kteří žijí ve stejné kultuře, mají stejné normy, poznatky, mají také obdobné rysy ve spotřebním chování.“ (Vysekalová, 2004).

- Kultura

Nemateriální – tradice, zvyky, rituály, etické normy, hodnoty a společenské chování

Materiální – styl bydlení, architektura, kulturní artefakty (související a odrážející určitou kulturou) (Kotler, Armstrong, 2007).

- Subkultura

Představuje menší skupiny se sdíleným hodnotovým systémem založeném na společných životních zkušenostech a situacích. Mohou se lišit a tvoří proto samostatný segment k vytvoření marketingového mixu obchodníka. Subkultury mohou být tvořeny následujícími základy: (Kotler, Armstrong, 2007).

- Národnostní
- Náboženské
- Rasové
- Geografické
- Věkové
- Genderové
- Profesní

- Společenská třída

Významným predispozičním kulturním faktorem je rozdělení společnosti do společenských tříd. Jedná se o osoby se sdílenými hodnotami, zájmy a například obdobným chováním. Jejich příslušnost se většinou odvozuje od zaměstnání, vzdělání, majetku a příjmů.

#### 2.2.3.3.2 Společenské faktory

Oblast spotřeby v souvislosti se vztahy, cítěním, myšlením a jednáním je ovlivněna sociální skupinou, skupinovou příslušností, z které nelze uniknout. (Vysekalová, 2004).

- Členské a referenční skupiny

Existují různé úrovně skupin. Obecně rozlišujeme sociální skupiny do kategorií primárních a sekundárních:

- Primární – tato skupina se vyznačuje těsnými vazbami, soudržností a důvěrností. Např. rodina, přátelé, kluby, spolky, atd...
- Sekundární – skupiny s větším počtem členů, neosobní vazby. Např. sociální třídy, politické strany, profesní organizace, atd...

Nebo formálních a neformálních:

- Formální – většinou členský přístup na základě splnění vstupních požadavků. Např. kluby, spolky, profesní organizace
- Neformální – Např. rodina, přátelé

#### ▪ Rodina

Rodina jako základní primární sociální skupina rodina má významný vliv při nákupním rozhodování. Vedle rodiny se setkáváme také se skupinou – domácnost. U této skupiny dochází ke sdílení ubytování, proto může docházet ke sdílení potřeb a společného nákupu. Je celá řada životních etap v rámci rodiny, které mohou ovlivnit rozhodnutí o nákupu vzhledem k aktuální situaci.

#### 2.2.3.3.3 Osobní faktory

- Věk a fáze života - Během života spotřebitel mění své potřeby a způsoby jejich uspokojování.
- Zaměstnání – V souvislosti nejen příslušnosti v sociální skupině, ale nástroje a výrobky používané při práci a času věnovaného nákupům
- Ekonomická situace – Nejen z hlediska jednotlivce, ale situací v makroekonomickém prostředí. Logicky se projevuje a odvíjí dle příjmů a cen statků pro uspokojení základních potřeb (nájemné, energie, potraviny...).
- Životní styl – komplexní pohled na způsob života. Dle Kotlera lze měřit tento způsob života třemi základními charakteristikami, označované zkratkou AIO
- Aktivita (Activities) – koníčky, práce, sportovní aktivity, společenský život, nakupování
- Zájmy (Interests) – rodina, stravování, móda, rekreace a dovolená
- Názory (Opinions) – postoje ke společenským otázkám, názory (KOTLER, 2007)
  
- Osobnost a pojetí sama sebe – jedinečnost každého spotřebitele. Osobní psychologické charakteristiky. Jedná se o poměrně stále reakce na okolí jedince. Sebepojetím je chápána představa jedince o sama sebe, kupní a ponákupní chování. Faktory lze sledovat pomocí vnějších rysů a ovlivnit spotřebitele v procesu nákupního rozhodování. (KOUDELKA, 2010)



#### 2.2.3.3.4 Psychologické faktory

Velmi úzce spjata se spotřebním chováním. Psychologické faktory lze poznat pouze zprostředkovaně z projevu chování anebo osobních výpovědí.

- Motivace – Souvisí s oblastí potřeby. Pocit nedostatku vyvolává nutnost uspokojení potřeby a je základní motivační pohnutkou lidského jednání. Lze rozlišit potřeby:
- Primární – základní potřeba nezbytná pro zachování života, potřeby fyziologické
- Sekundární – získávaná potřeba v souvislosti s duševním stavem jedince a vazbou k ostatním

Motivaci chápeme proces k uspokojení potřeb, které lze chápat dvěma způsoby. Abraham Maslow využívá teorii pyramidy potřeb, kdy předpokládáme chronologické uspořádání, od uspokojení nejdůležitější potřeby k méně důležité. Naopak Sigmund Freud vidí problém psychoanalyticky a považuje pohnutky jedince za povědomé a tím pádem je velmi náročné jejich poznání, proto potřeby lze dle něj zkoumat pouze specialisty.

- Vnímání – Chápeme jako reakci spotřebitele na podněty, která se liší vnímáním. Na každého z nás působí velké množství podnětů a různě na ně reagujeme.
- Učení – Proces učení vytváří řadu zkušeností, která má následně vliv na chování a rozhodování. I zde rozlišujeme několik forem:
- Klasické podmiňování – podmínkou je opakovatelnost. Podmíněný stimul vyvolává podobnou nebo stejnou reakci jako podnět nepodmíněný. Využíváno u reklam nebo značkou
- Operativní podmiňování – podmíněno očekávaným výsledkem. Proces: Podnět – Reakce – Odměna. Využíváno u slevových akcí, věrnostních programů, soutěžní akce...
- Modelování – pozorování a přenesení projevu jiných osob do vlastního chování. (BOUČKOVÁ, 2003)

- Kognitivní učení – vychází z předpokladu, že spotřebitel záměrně získává informace a využívá je k využití problému. Informace následně porovnává a dle nich se rozhoduje. Liší se od předchozích modelů aktivním získáváním informací a vědomé zdůvodnění. Podněty jsou ukládány do paměti a dle určitých vzorců ovlivňují rozhodování. (KOUDELKA, 2010)
- Přesvědčení a postoje – představuje vztahy k určitým objektům. Na jejich formování se podílí další referenční skupiny a rodina, přátelé, ale také informace, nabitě zkušenosti, osobnost spotřebitele a jeho hodnotový systém. Existuje vazba mezi postojem a nákupem. Vytváří se předpoklad nákupu, ale nezaručuje 100% jistotu, že určité zboží bude spotřebitelem nakoupeno. I přesto je postoj k určitému zboží předmětem zkoumání, vzhledem k tomu, že se stává významným indikátorem. (KOUDELKA, 2010)

#### 2.2.4 Kupní rozhodovací proces

Nakupování a rozhodování o nákupu je bezpochyby specifickou situací vycházející z potřeb a snahy po jejím uspokojení. Lze tedy vymezit pět základních fází, kde v počátku okamžiku uvědomění si určité potřeby, ať už vyvolané vnitřními pohnutkami nebo vnějšími podněty dochází k vyvolání potřeby. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007)



Obrázek 3 Nákupní rozhodovací proces

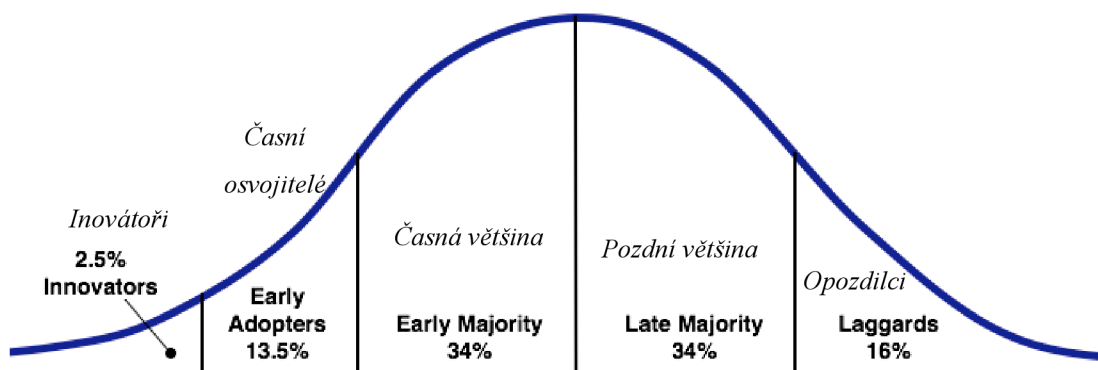
Zdroj: upraveno dle [dvamlhvcv.cz](http://dvamlhvcv.cz)

Jak již demonstruje obrázek výše (Obrázek 3), přes vyhledávání informací a vyhodnocení alternativ dochází k nákupu a následnému vyhodnocení rozhodnutí. Zaměříme se na jednotlivé fáze, protože žádnou z nich nelze podcenit a je třeba jí brát v potaz:

- 1) Potřeba, problém – jak již bylo zmíněno dříve, potřeba je vyvolána různými vlivy (silný vnitřní podnět jednotlivce nebo vnější vliv z pohledu požadovaného stavu – přání)
- 2) Hledání informací – zákazník využívá několik zdrojů, například ve své paměti, v okolí, internetu nebo dotazy na odborníky
- 3) Vyhodnocení alternativ – může probíhat racionálně, intuitivně nebo impulsivně
- 4) Nákup - výsledkem předchozího kroku je kupní záměr
- 5) Vyhodnocování rozhodnutí – ponákušní chování, například poprodejní servis vytváří v zákazníkovi neustálé vyhodnocování a při dodržení pravidel zbavuje pochybností o špatném rozhodnutí. Tímto krokem se vytváří loajalita k značce, výrobku a reference. Je potřeba brát v potaz termín „word of mouth“ – šíření pozitivních a negativních informací napříč trhem. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007)

#### 2.2.4.1 Rozhodování u nových výrobků

U nových výrobků, lépe řečeno nově zavedených výrobků, se jedná o specifickou situaci. V tomto případě se setkáváme se zákazníky, kteří mají zájem o novinky, nové výrobky a následně druhý extrém, kdy zákazníci se striktně brání a zájem o tento typ výrobky nejeví. Graf níže (Obrázek 4), dle E. M. Rogerse, demonstruje rozdílné skupiny zákazníků z pohledu zavedení nového výrobku a reakci na ně. (KOUDELKA, 2010).



Obrázek 4 Šíření nových výrobků promítnuté v čase a reakce zákazníků

Zdroj: upraveno dle wiki.knihovna.cz

E. M. Rogers vytvořil graf, na kterém se v uplynutí určitého času prolínají různé skupiny zákazníků.

- Inovátoři (Innovators) – skupina osob, kteří nakupují výrobek jako první
- Časní osvojitelé (Early Adopters) – jedinci velmi otevření novinkám
- Časná většina (Early Majority) – průměrní spotřebitelé
- Pozdní většina (Late Majority) – skeptičtí, nakupují až po prověření výrobku
- Opozdilci (Laggards) – ultrakonzervativní, nákup jakmile výrobek již není novinkou (KOUDELKA, 2010)

#### 2.2.4.2 Segmentace trhu

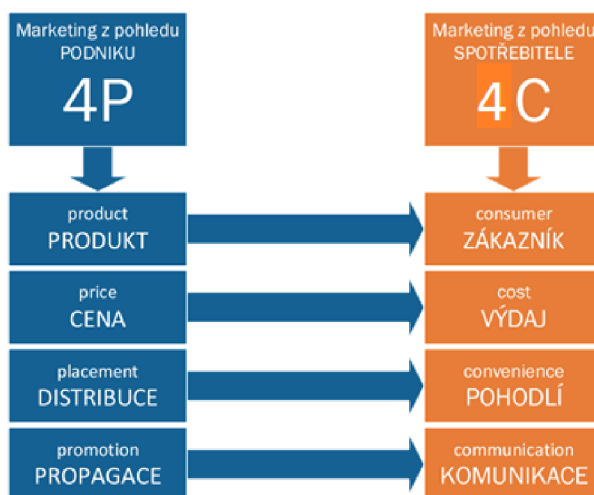
Vzhledem k ohromnému množství zboží, potřeb a velkou množinu zákazníků a jejich individuálnímu chování, reakcí na nespočet podnětů, jak vnitřních a vnějších, musí podniky zákazníky sdružovat do určitých skupin pro své zacílení a oslovení. Pro podnik je zaměřením se na cílový segment trhu a tam získání konkurenční výhody jednou z nejdůležitějších záležitostí.

Pro zacílení segmentu trhu je nezbytné vytvoření kritérií, na základě kterých je tato segmentace tvořena. Těchto kritérií existuje celá řada, mohou to být kritéria s ohledem na výrobek či službu, popisná segmentační kritéria (např. demografická, geografická, etnografická, fyziografická, psychografická nebo kritéria sociálně-kulturní), příčinná (očekávaný užitek nebo vnímaná hodnota) nebo dle užití (způsob a míra užívání, uživatel, věrnost zákazníka). V praxi se nejčastěji využívá kombinace těchto kritérií. (KOUDELKA, 2010)

## 2.3 Marketingový mix

V předchozích kapitolách jsem se věnoval spotřebnímu chování, motivům a faktorům ovlivňujících kupní rozhodování spotřebitele. V závěru nám toto poznání napomáhá k vytvoření vhodné nabídky a služeb k uspokojení potřeb zákazníka a využití prostoru pro přilákání spotřebitele k naší prezentaci a zájmu o náš výrobek. Na tyto fakta bude v této části práce navázáno a využíváno působením marketingových aktivit a nástrojů marketingového mixu.

Marketingový mix lze chápat jako soubor kontrolovatelných taktických nástrojů, které jsou využívány k dosažení marketingových cílů podniku. Úspěšné společnosti berou marketingový mix ze dvou pohledů, nejen z pohledu obchodníka, ale i z pohledu zákazníka. Nejvhodněji s ohledem na předmět prodeje v této diplomové práci tyto vazby a nástroje demonstruje obrázek (Obrázek 5) níže. (KOTLER, 2007)



Obrázek 5 4P & 4C – Marketing mix

Zdroj: vlastní, (upraveno ze Horná Kateřina, diplomová práce)

### 2.3.1 Produkt (product)

Produkt (Product) a jeho nabídka je základ úspěchu, který lze pojmout komplexně. Je tu zahrnuto vše, co lze nakoupit a prodat. Nejedná se však pouze o základní funkci naplnění potřeby, ale také o další znaky v souvislosti odlišení se od ostatních výrobků jako je kvalita, vzhled, obal, značka nebo také image. Lze identifikovat 3 základní charakteristiky:

- Technické – tzv. „jádro výrobku“ (konstrukce, složení, technologie...)
- Funkční – z technického na uspokojení potřeby (vzhled, kvalita, životnost, výkonnost...)
- Komunikační – forma oslovení výrobkem (design, značka...)

Na produktu je vždy budována obchodní strategie prodejce, která se spotřebiteli dostává ve formě prezentace. (BOUČKOVÁ, 2003)

### 2.3.2 Cena (Price)

Cena je velice specifický nástroj. Z pohledu výrobce odráží míru nákladů a zisku, z pohledu zákazníka ovlivňuje vnímání hodnoty a užitku daného produktu. Výrazně zasahuje do konkurenčního soupeření na daném trhu. Cenotvorba je významným nástrojem a stala se základním nástrojem komunikace ke spotřebiteli. (BOUČKOVÁ, 2003)

### 2.3.3 Umístění (Place)

Umístěním produktu chápeme proces, kterým se dostává produkt od výrobce k uživateli. Často je nazýván také distribucí, ne však pouze fyzickým přemístěním zboží, ale zahrnuje také tokem informací, peněžních prostředků a změnou vlastnických vztahů. V dnešní době je zvyklostí využívat množství mezičlánků (viz. kapitola 2.1.2.2 – obchodní pojetí - B2B). (BOUČKOVÁ, 2003)

### 2.3.4 Propagace (Promotion)

Nazýváno také komunikací. Jedná se o souhrn aktivit, které slouží k informování o produktech a jejich charakteristikách, pokus o ovlivnění postojů a nákupního chování, přesvědčování ve svůj prospěch. Mezi nástroje komunikace patří reklama, podpora prodeje, public relations a nebo přímý marketing a další. (BOUČKOVÁ, 2003)

### 2.3.5 Rozhodování o ceně

Jedná se o jednu z nejdůležitějších marketingových proměnných obchodníka. Cena vyjadřuje hodnotu pro spotřebitele a je peněžním obnosem výměnou za užitek. Během obchodu čelí prodejce vnímání ceny zákazníkem a reakcí konkurentů. (Zamazalová, 2009)

## 2.4 Mezinárodní obchod

### 2.4.1 Marketing v mezinárodním obchodě

Marketing na zahraničním trhu i přes identické funkce (poznání a uspokojení potřeb spotřebitele) se může výrazně lišit. Dochází k vyšší potřebě informací, obtížnější získávání a čelí se specifickým na jednotlivých trzích, které výrobce musí zkoumat a adaptovat se jim.

- Produktová politika

Přicházíme buď s produktem tuzemským, který adaptujeme pro vybraný trh nebo standardizovaným. Např. politika značky, záruční a servisní politika, předpisy a zvyklosti teritoria

- Cenová politika

Zahrnuje nejen náklady na dopravu, ale i positioning. Ovlivněno mezinárodní konkurencí, změnou devizových kurzů a dalších ekonomických faktorů.

- Distribuční politika

Ve spolupráci s místním partnerem nebo přizpůsobení se konkrétnímu dílčímu trhu ve formě plynulého a rychlého přemístění zboží a jeho správné umístění.

- Komunikační politika

Liší se zvyklostmi v jednotlivých zemích. V poslední době masivní využívání moderních technologií, internetu a sociálních sítí. (KOTLER, 2007)

## 2.4.2 Obchodování na zahraničních trzích

Za nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy je považována forma dovozu a vývozu. Tato oblast je i naší jedinou formou pro účel práce, proto ostatním formám vstupu nebudeme věnovat větší pozornost.

Obchod jako takový je následně rozdělen do dvou chronologických operací:

- Fáze přípravy – analýza vstupu na daný zahraniční trh. Podniky mají možnost obrátit se na Ministerstvo průmyslu a obchodu a jeho dílčích složek, kteří se nachází nejen v daném teritoriu, ale v rámci tuzemska nabízí formu konzultací a školení za účelem rozšíření určité teritoriální znalosti. V rámci analýzy zahraničních trhů se posuzuje nejen hledisko teritoriální, ale také obchodně-politický, zbožový neboli komoditní průzkum, konkurence, cenový, spotřebitelský, daňový, průzkum kvality, platebních podmínek, interkulturních rozdílů a sociálních zvyklostí. (Svatoš, 2009)
- Plány vstupu – Na základě analýzy předchozího kroku, kdy je exportérovy doporučeno vstoupit, je stanoven plán vstupu na zahraniční trh s určitým cílem. Dílčími kroky jsou:
  - Forma vstupu – např. formou vývozu, licenční obchody, kapitálové vstupy
  - Marketingový plán – stanovení dlouhodobých cílů spolu s analýzou výchozího stavu a plán marketingových aktivit
  - Návrh logistiky a distribuční politiky – Práva a podmínky dodání z hlediska INCOTERMS 2010
  - Exportní finanční plán – finanční cíle, časový horizont dosažení cílů a strategie. Slouží jako požadavek na financování. Skládá se například ze složky nákladů na rozvoj trhu (propagace, návštěvy), náklady na modifikaci výrobku pro export, navýšení produkční kapacity, nákladů na logistiku, pojištění exportu, patentovou ochranu, certifikace zboží (Svatoš, 2009)



### 2.4.3 Distribuce

V předchozích kapitolách byla již zmínka o prostřednících, obchodních partnerech a zprostředkovatelích. Důvodem jejich zapojení je fakt, že jsou většinou v obsluhování cílových trhů lepší. Mají kontakty, zkušenosti a v rámci zahraniční distribuce / zprostředkování to přináší celou řadu dalších výhod (např. jazyková bariéra, kulturní zvyky, dostupnost, legislativa, atd..). Prostředníci také snižují množství práce nezbytnou pro zprostředkování kontaktu mezi výrobcí a zákazníky. Zapojení distribučního kanálu umožňuje spotřebitelům dosáhnout na zboží a služby, tudíž vytváří přidanou hodnotu. Účastníci mají mnoho klíčových úkolů:

- Informace – získávání a distribuce informací vycházející z marketingového průzkumu
- Reklama – tvorba a distribuce přesvědčivých sdělení týkajících se nabídky
- Kontakt – nalezení potenciálních zákazníků a komunikace s nimi
- Sladění – upravení a přizpůsobení nabídky potřebám kupujícího včetně dílčích souvisejících aktivit (výroba, klasifikace, montáž a balení)
- Jednání – dohoda o ceně a dalších obchodních podmínkách

Další otázkou je, kdo a za kolik bude tyto funkce vykonávat. Odpověď na tuto otázku lze zjistit po bližší analýze konkrétní obchodní strategie a vyhodnocení možných alternativ. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

## 2.5 Analýzy vnějšího prostředí

### 2.5.1 PEST analýza

PEST se řadí do kategorie vnějších analýz a hlouběji zkoumá vlivy vnějšího prostředí na podnik. Seznam základních ukazatelů lze vidět na obrázku níže:

Politické prostředí	Ekonomické prostředí	Sociální prostředí	Technologické prostředí
<ul style="list-style-type: none"> <li>• politická stabilita</li> <li>• ekonomická stabilita</li> <li>• legislativa</li> <li>• členství v ekonomických seskupeních</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDP</li> <li>• inflace</li> <li>• úrokové sazby</li> <li>• daňová zátěž</li> <li>• fáze hospodářského cyklu</li> <li>• měnový kurz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postoj k ekologii</li> <li>• stravovací zvyklosti</li> <li>• víra v soukromé vlastnictví</li> <li>• postoje k obchodování s nepopulárními politickými režimy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stav technologií</li> <li>• rychlost technologických změn</li> <li>• velikost výdajů na výzkum</li> </ul>

Obrázek 6 PEST analýza

Zdroj: upraveno, prezentace Doc. Ing. Jan Heřman, CSc.

Tato analýza pomáhá si uvědomit, jak důležité jsou vlivy makroprostředí, konkrétně vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické. (Johnson, Scholes, 2000)

## 2.5.2 Konkurence

Existuje celá řada definic konkurence, jako nejvhodnější jsem zvolil definici od Dr. Philipa Kotlera, kterou lze chápat substitučním pojetím:

- Konkurence značky / produktu – „konkurenti jsou všechny firmy s podobnými produkty nabízenými za podobné ceny“
- Konkurence odvětví – „všechny firmy v odvětví nabízejícími stejný typ produktu“
- Konkurence služeb / formy / potřeby – „všechny firmy uspokojující stejné potřeby“
- Konkurence rodu – „všechny firmy soutěžící o peníze zákazníků“ (upraveno dle KOTLER, KELLER, 2007)

## 2.5.3 Explicitní x implicitní strategie

V základním rozdělení konkurenční strategie se setkáváme s explicitním a implicitním způsobem. Pokud vytváříme strategii explicitně, vypomáháme si plánovitým procesem. Při implicitní strategii využíváme funkční oddělení firmy a budeme spíše vycházet ze strategie řídicích pracovníků (Porter, 1994).

## 2.5.4 Klasický přístup - kolo konkurenční strategie

Klasické pojetí konkurenční strategie určuje způsob (širší zásady), jakým podnik bude konkurovat, jaké jsou cíle a jaká se plánují opatření, která napomohou k splnění těchto cílů. U obrázku níže (Obrázek 6) si lze povšimnout, že konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů) a prostředků (opatření), kterými lze cílů dosáhnout. Schéma zobrazuje klíčové aspekty, kde ramena představují opatření a cíle ve středovém kruhu poukazují na strategii, jakým způsobem konkurovat. (Porter, 1994).



Obrázek 7 Kolo konkurenční strategie

Zdroj: upraveno dle jirikoukal.com

### 2.5.4.1 Tři obecné strategie

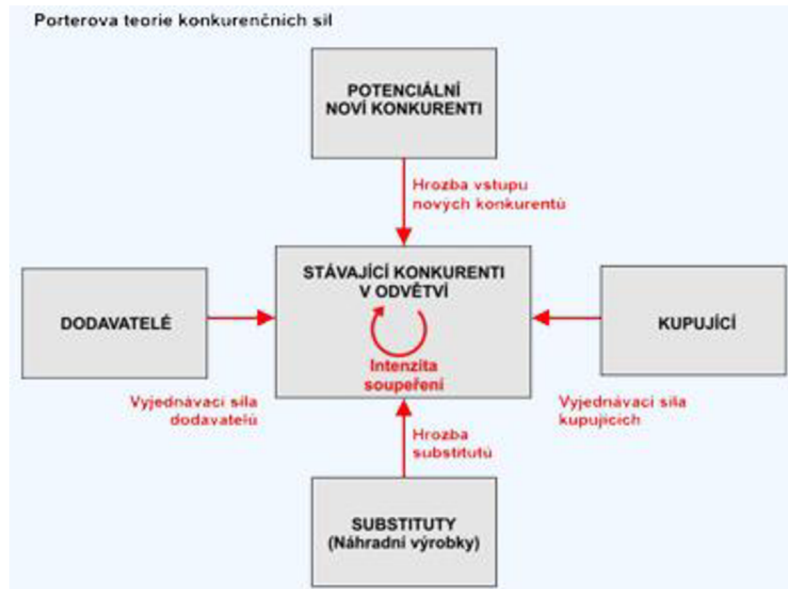
Dle Dr. Portera podnik může zvolit některou z následujících tří obecných konkurenčních strategií, v rámci celého odvětví nebo segmentaci trhu:

- 1) Prvenství v celkových nákladech
- 2) Diferenciace
- 3) Soustředění pozornosti (Porter, 1994)

### 2.5.5 Porter analýza

Konkurenční strategie hledá možnosti, které firmě pomohou uplatnit se na poli konkurence, přinést největší možnou strategickou výhodu a upevnit své postavení na trhu. Pro formulaci konkurenční strategie je nutné uvést postavení na trhu vzhledem k jeho prostředí. Největší vliv na určování konkurenční strategie je samotné odvětví, ve kterém firma figuruje.

Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví je Porterova analýza. Stupeň konkurence určuje pět následujících konkurenčních sil a jejich souhrnem je určen možný zisk, který se počítá z investovaného kapitálu. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující faktor. Vše je znázorněno v následujícím schématu. (Porter, 1994)



Obrázek 8 – Porterův model pěti sil

Zdroj: upraveno dle synext.cz

## 2.5.6 Benchmarking

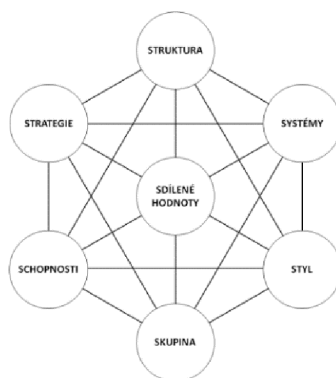
Benchmarking se považuje za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci. Během realizace přináší celou řadu významných informací o konkurenci. Na základě analýz, které mohou být různě zaměřené, např.: strategické záměry konkurence, jejich ekonomické výsledky, nejčastěji však komparace konkurenčních výrobků a služeb, lze vytvořit obraz o hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence. (Jirásek, 2007)

Tento nástroj umožňuje identifikovat a aplikovat nejlepší výsledky, které jsou demonstrovány nejlepšími společnostmi v daném oboru. Výrobky jsou srovnávány s těmi nejlepšími na trhu. Benchmarking vyžaduje postupovat následujícími kroky:

1. Vybrat produkty, služby nebo postupy vhodné pro porovnání.
2. Identifikovat klíčové jednotky při porovnávání.
3. Nalézt společnosti a interní plochy pro porovnání.
4. Sbírat data pro provedení porovnání a praktické zkušenosti.
5. Analyzovat data a identifikovat příležitosti pro zlepšení.
6. Přijmout a implementovat nejlepší příklady, nastavit rozumné cíle a zajistit širokou podporu těmto cílům ve společnosti. (Jirásek, 2007)

## 2.6 Analýza vnitřního prostředí

### 2.6.1 Analýza 7S



Obrázek 9 Analýza 7S – McKinsey model

Zdroj: upraveno dle Peters, Waterman, 1993

McKinsey 7S analýza je analytickou technikou používanou pro hodnocení kritických faktorů libovolné organizace a řadí se mezi modely významných faktorů úspěchu. (Peters, Waterman, 1993, 2011-2016)

### 2.6.2 Finanční analýza

#### 2.6.2.1 Vývoj rentability ROE, ROI

Rentabilita je ukazatel výnosnosti vloženého kapitálu a je měřítkem schopnosti podniku vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu je ROI (Return On Investments) a vyjadřuje celkovou efektivnost firmy a její schopnost být výdělečná. Ukazuje současně i produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.  $ROI = \text{zisk} / \text{celkový vložený kapitál}$

Dalším ukazatelem měření rentability vlastního kapitálu je ROE (Return On Equity), který vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu akcionáři nebo vlastníky.

$ROE = zisk / vlastní\ kapitál$  (Růčková, 2015)

### 2.6.2.2 Zadluženost

Tímto pojmem vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje a vytváří si tak dluh. Hlavním ukazatelem, který vyjadřuje celkovou zadluženost je ukazatel věřitelského rizika tzv. Debt Ratio. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.  $Debt\ Ratio = cizí\ kapitál / celková\ aktiva$

Dále se používá k měření zadluženosti poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům koeficient samofinancování tzv. Equity Ratio. Vyjadřuje poměr, kolik aktiv financují samotní akcionáři.  $Equity\ Ratio = vlastní\ kapitál / celková\ aktiva$  (Růčková, 2015)

### 2.6.2.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří schopnost, jakou je možno využít investované peníze a míru, jakou jsou vázány složky kapitálu. Vyjadřují se zpravidla obratem jednotlivých aktiv nebo zdrojů, převrácená hodnota vztažená k jednomu roku potom představuje dobu obratu.

$Ukazatel\ obratu\ celkových\ aktiv = tržby / celkový\ vložený\ kapitál$

$Ukazatel\ obratu\ zásob = tržby / průměrný\ stav\ zásob$

$Ukazatel\ obratu\ pohledávek = tržby / pohledávky$

$Ukazatel\ obratu\ závazků = tržby / závazky$  (Růčková, 2015)

## 2.7 SWOT analýza

Tato analýza zjišťuje klíčové silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, na základě strategického auditu. Vstupní data z auditu jsou různého významu, spolehlivosti a je jich mnoho. SWOT analýza s těmito daty pracuje a selektuje klíčové významné položky plynoucí z interních a externích vstupních dat. S ohledem na využitelnost se v konečném důsledku jedná o snížený počet položek, které poukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost.

## ➤ PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY

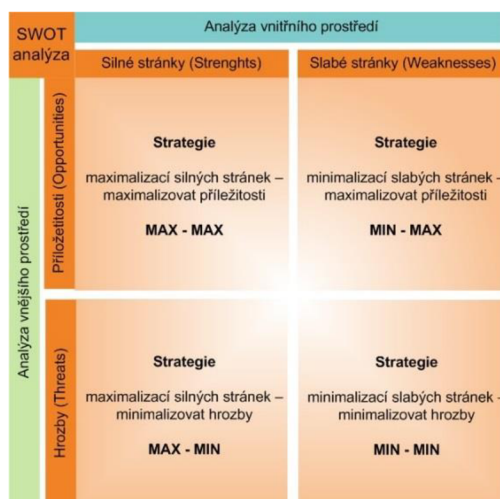
Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít na firmu dopad a jimž firma čelí. Mezi příležitosti se řadí například hospodářské klima, demografické změny, trh jako takový a technologie. Naopak mezi hrozby lze zařadit konkurenční aktivitu, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny nebo například politické vlivy.

## ➤ SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

SWOT analýza nezahrnuje všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Čím je seznam stručnější, tím poukazuje na vyšší koncentraci a schopnost rozlišit, co je důležité. Silné stránky neznamenají pouze být v něčem dobrý, ale vynikat a musejí vycházet z fakt. Tyto silné a slabé stránky se měří ve srovnání s konkurencí. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Manažeři by měli mít tendence aplikovat některou z následujících strategií:

- MAX-MAX strategie (SO) – *maximalizace silných stránek, maximalizovat příležitosti*
- MIN-MAX strategie (WO) – *minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitosti*
- MAX-MIN strategie (ST) – *maximalizace silných stránek, minimalizovat hrozby*
- MIN-MIN strategie (WT) – *minimalizace slabých stránek, minimalizovat hrozby*



Obrázek 10 – SWOT analýza

Zdroj: upraveno dle vlastní cesta.cz

## 3 Analýza současného stavu

### 3.1 Historie a popis analyzované firmy

TOS Kuřim a ČKD Blansko mají sídlo v Kuřimi a patří mezi tradiční výrobce obráběcích strojů. Historie těchto společností sahá do období 2. světové války, kdy za vznikem stála slavná, historicky známá, brněnská Zbrojovka. Tento výrobní podnik v oblasti zbrojního průmyslu v době rozvoje strojírenství se ve 40. letech 20. století začal potýkat s nedostatečnou strojírenskou kapacitou a rozhodl se rozšířit výrobní kapacitu.

Při rostoucí poptávce po frézkách a karuselech, nejen na domácím trhu, ale i v zahraničí, za stávajících výrobních objemových kapacit, Zbrojovka již přestávala stačit. Na základě této skutečnosti se roku 1938 spustil projekt na výstavbu nového výrobního závodu severně od Brna. Realizovat se začal na podzim roku 1941. I přes dlouhou proluku mezi projektem a začátkem realizace, výstavba podniku i přes rozsáhlé zemní práce byla dokončena v létě 1942. Důvodem byla aktuální poptávka po 350 strojích pro letecké motory. Společnost rostla a ze 4 250 se rozšířila na 15 000 zaměstnanců. Milníkem, který hrál významnou roli, byl konec druhé světové války a bombardování ze strany Spojených států 25. 8. 1944. Několik lidí v tento den dokonce zemřelo.

Během oprav došlo k následnému omezení výroby, z tisíce kusů se začalo vyrábět následující 3 roky pouze desítky vyvrtávacích, hoblovacích stojů, soustruhů, konzolových frézek a speciálních jednoúčelových strojů. Zlom nastal v roce 1949, kdy se zvýšila poptávka po světoznámých frézkách řady F spolu se soustruhy řad SV. Velice složitě by jsme se dopátrali k celkovému počtu vyrobených kusů, ale je potvrzeno, že soustruhů řady SV mezi roky 1945 – 1957 bylo vyrobeno 8 500 ks. Frézky typu FA měli také svůj odbyt a jejich objem výroby přesahoval 4 000 ks. Konzolových frézek typu FNK se vyrobilo 11 733 ks.



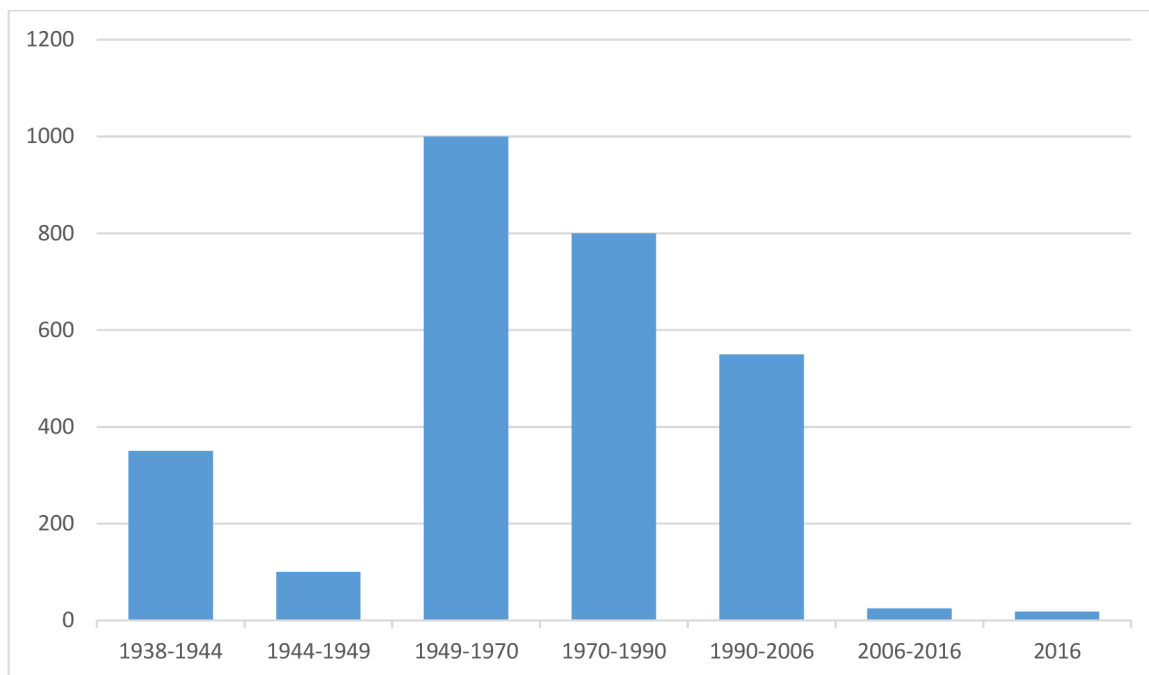


*Obrázek 11 – Výrobní hala strojírenské společnosti TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO*

Zdroj: [tos-kurim.cz](http://tos-kurim.cz)

Od roku 2005 TOS Kuřim a ČKD Blansko jsou společnosti spadající pod skupinu Alta a.s., která se řadí mezi jedny z největších dodavatelů technologických celků ve Střední Evropě, co se týče hodnoty investic. Mezi prioritní teritoria skupiny ALTA a.s. jsou státy SNS, převážně Ruská federace. Na tomto území se podařilo za poslední roky uzavřít kontrakty a akvizice v řádu desítek miliónů Kč.

Spojení firem TOS Kuřim a ČKD Blansko roku 2006, které bylo umožněno z důvodu výrobních kapacit, rozšířilo nejen nabízené produktové portfolio, ale i propojení technického know-how, managementu, využití obchodních kontaktů a další řadu vzájemných výhod. TOS Kuřim současně jako výrobce horizontálních a vertikálních frézovacích center a ČKD Blansko jako výrobce vertikálních soustruhů se nachází v období, kdy si uvědomují svou pozici na trhu a i přesto, že v minulosti patřili mezi prioritní dodavatele a nemuseli se o svůj odbyt obávat, nastal čas, kdy inovace se nestávají pomůckou nejen ke zlepšení, ale stávají se přímo nezbytností.



Obrázek 12 – Historický vývoj odbytu produkce výrobní firmy TOS KURIM a ČKD BLANSKO

Zdroj: vlastní

Přechodem z jistého odbytu z dob socialismu do kapitalistické formy trhu znamenal a znamená pro společnosti TOS Kuřim a ČKD Blansko celkovou restrukturalizaci. Je to však tzv. „běh na dlouho trat“ a ani se neočekávalo, že výsledky přijdou ze dne na den. Jenomže situace dospěla do fáze beznaděje, kdy se společností nedaří plánovaný odbyt a obecně vyjít ze stínu socialistického smýšlení.

Až působením v těchto společnostech jsem pochopil rozdíl mezi obchodní a výrobní firmou. Ten rozdíl je poměrně markantní, tedy alespoň já jej vnímám, když jako prodejce mám možnost srovnání s konkurenčními podniky. Společnost Fermat, jako představitel obchodní firmy, přizpůsobuje vše prodeji a obchodu, předprodejní fázi mají velice dobře připravenou. Je u nich znatelný tah na branku, aktivita, interní procesy jsou tomu i tak přizpůsobeny. Motivační složka prodejců v závislosti na objemu prodeje a ziskovosti, podpora technického úseku a další nasvědčují a dávají jasný směr – prodej produktu. Samozřejmě není to způsobeno pouze názvem, neznamená, že když změníme svůj název z výrobní firmy na obchodní, začneme ihned prodávat, avšak dávka a vnesení kapitalismu do podnikové kultury dalo jasný směr a vizi.

Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že výrobní firmy jako TOS Kuřim, TOS Hulín, TOS VARNSDORF, ČKD Blansko a další, jsou na trhu již desítky let a změna podnikové struktury, procesů a obecného smýšlení je daleko složitější než u firem vznikajících v poslední době, například Fermat, kde se díky vzniku v období již moderního kapitalistického smýšlení, vše již dalo přizpůsobit modernímu podnikání a zefektivnit adaptaci na trhu.

Vnímání role zákazníka, který firmě v konečném důsledku přináší peníze a tak se k němu i firma musí chovat, by měla být zřejmá. Záleží však na tom, jestli firma dokáže přizpůsobit i nutné procesy, aby dokázala tomuto tvrzení tzv. „jít naproti“, přizpůsobit se a vytvořit přidanou hodnotu zákazníkovi.

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí

### 3.2.1 PEST analýza

PEST analýza bude v mém případě vyhodnocena dle následujících faktorů: politických, ekonomických, sociálních a technologických.

#### ➤ POLITICKÝ FAKTOR:

- Politická stabilita: Z pohledu prvních faktorů na seznamu prakticky jako je současná situace v EU, výstup z EU Velké Británie a další jsou zásadními komplikacemi pro pravidelný odbyt společnosti.
- Regulace v oblasti zahraničního obchodu: Společnost se samozřejmě řídí i povinným legislativním rámcem a činnosti s ní související. Výrazným omezením jsou udělené sankce na obchody s Ruskou federací, která je klíčovým exportním trhem. Složitými a zdlouhavými procesy se v rámci exportu firma potýká s vymahatelností práva například v Indických výběrových řízeních a obecně ze zákonů, které se řídí jiným než českým právem.

➤ EKONOMICKÝ FAKTOR:

- Devizové kurzy: Tak jak se liší EU od zbytku světa, tak je problematika ekonomických faktorů důvodem k opatrnosti většiny společností. Hodnota CZK pravděpodobně brzy klesne a to bude mít výrazný vliv na export společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost tolik v zahraničí nenakupuje, jedná se o výraznou komplikaci.
- Úrokové míry: Pozitivní ekonomickou zprávou jsou poměrně nízké úrokové míry pro potenciální zákazníky, kteří jsou si vědomi vhodnosti načasování investice aktuální doby a vzhledem k tomu, že stroje vzhledem k tak výraznému objemu jsou financovány bankami, tak se výše úrokové míry v rozhodnutích zákazníků projevuje.

➤ SOCIÁLNÍ FAKTOR:

- Demografický vývoj, přístup k práci: V rámci sociální oblasti strojírenství čelí společnost problematice s nedostatkem lidského kapitálu z technického odvětví a neočekává se v blízké době, že tomu bude jinak. Právě naopak se právě tento „trend“ stane problémem, který bude komplikovat život mnoha výrobním podnikům. Společnost TOS Kuřim a ČKD Blansko má na druhou stranu i na dnešní dobu dobré jméno a zajímavé výrobní portfolio, které může být výzvou pro budoucí zaměstnance.

➤ TECHNOLOGICKÝ FAKTOR:

- Vládní podpora R&D: Celá řada obchodních případů společnosti se uskutečnila za podpory dotačních úřadů, které se snaží podpořit nejen zaměstnanost a ekonomiku určitých oblastí a odvětví, ale hlavně dotace na inovace, R&D.
- Změny technologie a rychlost zastarávání: Technologický faktor považují za nejdůležitější vliv působící na společnost. Moderní trendy ve strojírenství výrazně ovlivňují činnost společnosti a je potřeba „držet krok s dobou“. Robotizace, paletizace a obecně směr na automatizaci jsou důležitými technologiemi moderní doby, a pokud se firma nevydá tímto směrem, může na to doplatit.

### 3.2.2 Zákazník a trh

O této konkrétní kapitole bych mohl psát dlouhé eseje, ale pokusím se shrnout a zaměřit na to nejpodstatnější. Jak už bývá v obchodě zvykem, každým dnem se ze své pozice setkávám s konkurencí, která samozřejmě tak jako já, se snaží produkt prodat zákazníkovi. Vzhledem k produktovému portfoliu a jeho nízké obrátkovosti, každý vyhraný nebo prohraný případ je pro firmu významný krok a nezbytně důležitým měřitelným prvkem úspěchu.

Zajímavým faktem, s kterým se setkávám pravidelně, je odlišná mentalita obchodníků u nás, v Itálii, Španělsku, Německu a třeba v Asii. Těžko odhadovat, která z mentalit je ta nejefektivnější, avšak bezpochyby neoddiskutovatelným faktem je finální hodnota poskytnutá zákazníkovi. Pokud bych měl hodnotit prakticky parametry, z hlediska kognitivního učení, které zákazník považuje k rozhodnutí za nejdůležitější a také z pohledu zákazníků, které s nimi i s obchodními partnery byly konzultovány (3 obchodní partneři v různých zemích, 5 zákazníků z různých cílových trhů):

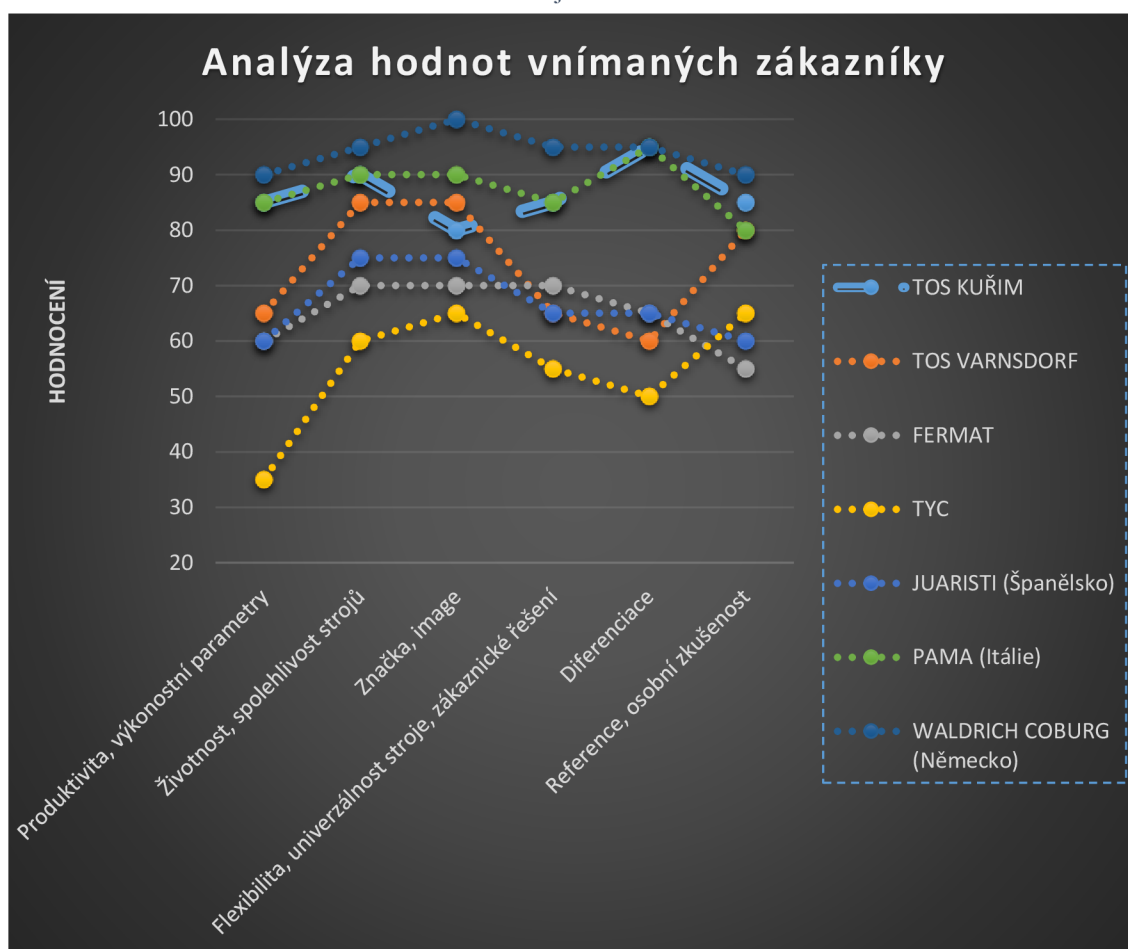
- Cena – návratnost vložené investice
- Produktivita – technické parametry stroje za účelem co nejvyššího výkonu a produkci komponentů, volba frézovacích hlav, posuvy, otáčky stroje
- Životnost – dlouhodobá spolehlivost stroje, servis, délka záruky
- Flexibilita – využitelnost stroje pro případ budoucí změny zákaznickovy produkce
- Osobní vazby – obchod se dělá v osobní rovině, kde osobní kontakt a sympatie hrají významnou roli
- Diferenciace – přidaná hodnota oproti konkurenci z pohledu převážně technického
- Rozsah dodávky – nabídnutí extra položky či zvýhodněných podmínek (např. platební podmínky, financování, délka záruky, extra položky...)
- Reference, osobní zkušenost – ideálně referenční stroj v konkrétním teritoriu s co nejvíce podobným rozsahu potřebu

Na následujícím grafu se pokusím demonstrovat hodnotu vnímanou zákazníkem a srovnat s konkurencí, z pohledu zákazníka (viz. předchozí analýza). Za konkurenční firmy jsem si vybral nejčastější firmy v odvětví, které představují a prezentují se různými výhodami na trhu. Mimo české firmy jsem si vybral i jednoho z představitelů ze Španělska, Itálie a Německa. Srovnávaným produktem je stroj ve stejném rozsahu dodávky.

	Produktivita, výkonostní parametry	Životnost, spolehlivost strojů	Značka, image	Flexibilita, univerzálnost stroje, zákaznické řešení	Diferenciace	Reference, osobní zkušenost
TOS KUŘIM	85	90	80	85	95	85
TOS VANS DORF	65	85	85	65	60	80
FERMAT	60	70	70	70	65	55
TYC	35	60	65	55	50	65
JUARISTI (Španělsko)	60	75	75	65	65	60
PAMA (Itálie)	85	90	90	85	95	80
WALDRICH COBURG (Německo)	90	95	100	95	95	90

Obrázek 13 – Analýza hodnot vnímaných zákazníky, část 1

Zdroj: vlastní



Obrázek 14 – Analýza hodnot vnímaných zákazníky, část 2

Zdroj: vlastní

Trh obráběcích strojů lze považovat za stabilní, pokud na něj pohlížíme jako celek. Potřeba obráběcích strojů je přímo úměrná potřebě kovoobráběcího průmyslu, který je od průmyslové revoluce jeden z klíčových průmyslů jednotlivých zemí. Některé cílové trhy jsou díky své tradici a historické významnosti samozřejmě silnější jak ty druhé, ale obecně by se toto odvětví působnosti dalo považovat za stabilní.

### 3.2.3 Porterův model 5-ti sil

#### 3.2.3.1 Hrozba nové konkurence

Vzhledem ke složitosti výrobních procesů a vstupním nákladům nelze očekávat vstup firem do odvětví. Lze vidět pokus společnosti Fermat, která využila „boomu“ v odbytu ve strojírenství středních strojů a vstoupila na trh. Podařilo se jí to díky odkupu výrobních fabrik, které byly ve finančních problémech a s vizí „ujmout kus koláče“ společnosti TOS VARNSDORF a převzít zákazníky vyvrtávacích obráběcích strojů.

Novou konkurenci nelze vyloučit, avšak nepovažoval bych ji vzhledem k mnoha faktorům a komplikacím spojených s působením v odvětví za reálnou. Jako příklad některých faktorů uvádím:

- Technologická náročnost, know-how – zahájení výroby
- Reference – komplikace odbytu, kdy zákazník nebude mít zájem podstoupit riziko
- Vstupní kapitál – vysoké náklady na strojní zařízení, lidský kapitál, prostory, atd...
- Propagace – vybudování nové značky
  
- Síla působení (1-5, 5 nejvyšší) – 1

#### 3.2.3.2 Hrozba substitutů

Jako nejvýraznějších substitutů považuji trh s použitými obráběcími stroji, který se v poslední době velmi rozmáhá. Pro potenciální zákazníky je toto, nazvěme to, spotřebním zbožím, zajímavou alternativou na úkor vysoké investice za nový stroj. Je to způsobeno technologickou náročností a zákaznickým řešením v odvětví, kdy zákazník si je vědom toho, že jejich stávající produkce se může časem změnit a nový stroj, který je přizpůsoben na aktuální produkci komponentů nemusí být tím nejvhodnějším. Dalším

substitutem je modernizace, tzv. „retrofit“ starších strojů. Za nejvýznamnější konkurenční substituty lze považovat následující:

- Použité stroje – stroje, které byly nové a z různých důvodů (změna výrobní strategie, ztráta výrobních zakázek, finanční problémy) jsou nabízeny k prodeji
  - „Retrofity“ – stroje, které jsou po opravě nabízeny podobně jako stroje nové
  - Stroje z Taiwanu a Číny – stroje z rozvojových zemí, které bych osobně zařadil do samostatné kategorie. Jsou vyráběny v zemích ať už z hlediska úspor z rozsahu ve vyšším množství, s pomocí levnějšího materiálu nebo levnější pracovní síly za nižší ceny na trhu
- Síla působení (1-5, 5 nejvyšší) – **3**

### 3.2.3.3 Vyjednávací síla kupujících

Samozřejmě ze strany zákazníků podnik pravidelně čelí tlaku. Je to tlak nejen na cenu, ale na dodací termíny, rozsah dodávky, platební podmínky a další neméně důležité záležitosti. Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí si zákazník moc dobře uvědomuje, že při investicích v řádech milionu Kč jsou na trhu dodavatelé, kteří nakonec na podmínky přistoupí a podle toho si i často chová. Z vlastní zkušenosti vím, že pro uzavření obchodu rozhodují někdy i detaily, které by se zdály býtí zpočátku nedůležité, ale při bližší analýze konkrétní potřeby dávají smysl.

- Síla působení (1-5, 5 nejvyšší) – **4**

### 3.2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele nelze podcenit, obzvláště v oblastech pomoci tvorby přidané hodnoty produktu. Tito konkrétní dodavatelé spolupracují s naší společností a vzájemně se snažíme najít nejvhodnější řešení. V tomto sektoru jsou dodavatelé nezbytnou součástí vývoje a kontinuálního zlepšování produktu a spolupráce s nimi je klíčovým parametrem k inovacím.

- Síla působení (1-5, 5 nejvyšší) – **1,5**

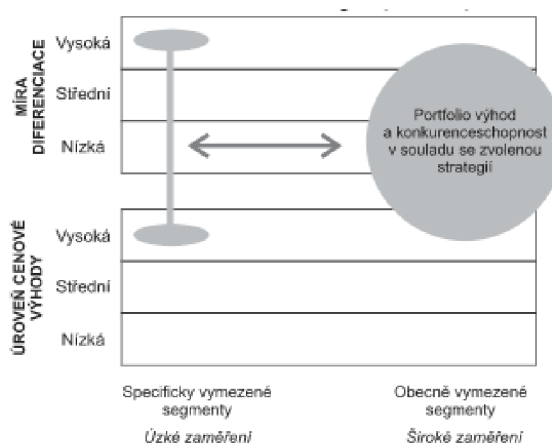


### 3.2.3.5 Konkurence v sektoru

Každým dnem se ze své pozice setkávám s konkurencí, která samozřejmě tak jako já, se snaží produkt prodat zákazníkovi. Vzhledem k odvětví, produktovému portfoliu a jeho nízké obrátkovosti, každý vyhraný nebo prohraný případ je pro firmu významný krok a nezbytně důležitým prvkem úspěchu, někdy i existenčního charakteru. Boj o zakázku se dá s nadsázkou nazvat válkou.

- Síla působení (1-5, 5 nejvyšší) – 5

### 3.2.4 Konkurenční charakter



Obrázek 15 - Konkurenční charakter

Zdroj: R. Zich – *Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie*

Obrázek výše poukazuje na vazbu mezi diferenciací a cenou, rozdělenou do segmentů trhu. Zkoumané podniky se nachází v úzkém segmentu trhu, s rozpočtem nad 500 000 Euro, kde přichází na trh s poměrně vysokou cenou za nabízenou diferenciací produktu.

### 3.2.5 Konkurence

Jak již tomu bývá zvykem, i v odvětví obráběcích strojů se objevuje silná konkurence, která má tendenci působit aktivně. Plně se ztotožňuji s tvrzení, že konkurencí jsou všechny firmy soutěžící o peníze zákazníků. Může se jednat o přímé konkurenty, tak konkurenty substitučního rázu. Přímým konkurentům se budu věnovat v rámci benchmarkingu (kapitola 3.2.6).

### 3.2.6 Benchmarking

V souvislosti s touto kapitolou si dovoluji hodnocení z pohledu benchmarkingu (Benchmarking – srovnání s konkurencí), který s tématem konkurence přímo souvisí. V rámci benchmarkingu se zaměřím na srovnání produktových řad nejčastějších konkurentů na trhu obráběcích strojů. Zaměřím se na srovnání nejen s dvěma hlavními konkurenty v České republice, ale i dalších předních evropských dodavatelů a to u nejvíce obrátkových produktů z našeho produktového portfolia naší společnosti, kterým jsou horizontální obráběcí stroje. Vertikální obráběcí stroje jsou v globálním měřítku konkurenceschopné.

#### ➤ Stroj typu FS

☐ MTE – SPAIN



- +
  - Y – 1 200 mm
  - 12 000 mm/min (rapid 15)
- - 5.1 – 30 kW, three-stage gearbox
  - 4 000 rpm
  - Price in 2 / 3 m X axis
  - Delivery time
  - References (100 pcs.)
  - Option 6 000 rpm

☐ LAGUN – SPAIN



- +
  - Y – 1 200 mm
  - Table loading 8 000 kg
  - Table width 1 000 mm only
- - Table length 2 100, 3 100 ...
  - Delivery time
  - References (50 pcs.)
  - Price in 2 / 3 m X axis
  - Option 4 000 rpm

Obrázek 16 - srovnání typu stroje FS s hlavními konkurenty na trhu 1. část

Zdroj: vlastní

☐ Zayer – SPAIN



- +
  - ATC 30
  - Z – 1 200 mm
  - Y – 1 200 mm
  - Price X – 4 m
- - 5.1 – 32 kW
  - Milling head 45° 360.000 pcs, 0,0012
  - Table width 1 300 mm (option)
  - 30 m/min rapid feed
  - Delivery time
  - References

☐ SORALUCE – SPAIN



- +
  - ATC 20
  - Z – 1 400 mm
  - Price X – 4 m
- - 43 kW
  - 35 000 mm/min
  - Delivery time
  - 4 000 rpm

Obrázek 17 - srovnání typu stroje FS s hlavními konkurenty na trhu 2. část

Zdroj: vlastní

## Vyhodnocení:

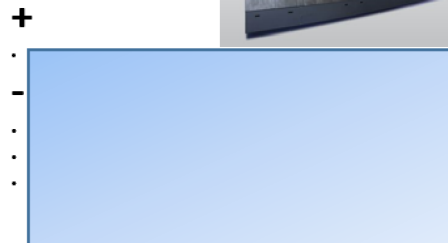
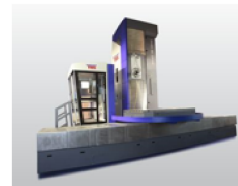
Stroje typu FS se nachází v intenzivním konkurenčním prostředí převážně španělských dodavatelů. Konkurenční výhoda našich produktů je v tuhosti a frézovacích hlavách. Z pohledu ceny jsme konkurenceschopnější u větších typů strojů začínající délkou stolu 4 metry.

### ➤ Stroj typu FUT

FERMAT – Czech Republic



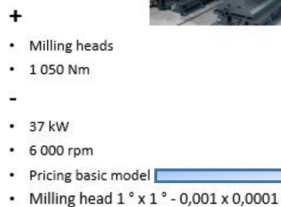
TOS VANSDORF – Czech Republic



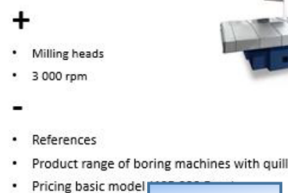
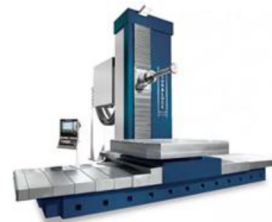
Obrázek 18 - srovnání typu stroje FUT s hlavními konkurenty na trhu 1. část

Zdroj: vlastní

JUARISTI – Spain



Soraluca – Spain



Obrázek 19 - srovnání typu stroje FUT s hlavními konkurenty na trhu 2. část

Zdroj: vlastní

## Vyhodnocení:

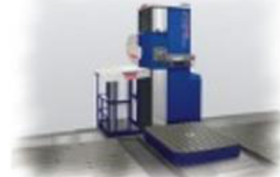
Stroje typu FUT se nachází v intenzivním konkurenčním prostředí převážně českých dodavatelů. Konkurenční výhoda našich produktů je opět v tuhosti a frézovacích hlavách, ale nejen to. Konkurenční výhodou je automatická výměna hlav a plně řízená C osa ve vřeteníku. Z pohledu ceny jsme konkurenceschopnější u strojů s požadavkem na větší flexibilitu. U požadavku pouze na jednoduché vyvrtávací operace nemá firma alternativní produkt (pinola), pouze přímá frézovací hlava, na kterou si trh a zákazníci a trh obecně teprve zvyká.

### ➤ Stroj typu FU

☐ FERMAT – Czech Republic



☐ TOS VANSDORF – Czech Republic



Obrázek 20 - srovnání typu stroje FU s hlavními konkurenty na trhu 1. část

Zdroj: vlastní

☐ JUARISTI – Spain



- +
  - Milling heads
  - 900 / 1 300 Nm
- - 43 kW
  - 40 m/min
  - 5 000 rpm
  - Pricing basic model
  - Milling head 1° x 1° - 0,001 x 0,0001

☐ Pama – Italy



- +
  - Milling heads
  - Torque 600 – 1210 Nm
- - 37 kW
  - Product range of boring machines with quill
  - Pricing basic model

Obrázek 21 - srovnání typu stroje FU s hlavními konkurenty na trhu 2. část

Zdroj: vlastní

### **Vyhodnocení:**

Tak jako u typu stroje FUT, tak i u stroje typu FU platí to stejné a to, že se nacházíme v intenzivním konkurenčním prostředí převážně českých dodavatelů, ale také od Španělů a Italů. Konkurenční výhoda našich produktů je opět v tuhosti a frézovacích hlavách, ale nejen to. Konkurenční výhodou je automatická výměna hlav a plně řízená C osa ve vřeteníku. Z pohledu ceny jsme konkurenceschopnější u strojů s požadavkem na větší flexibilitu a delších zdvihů (cca od 6 m X osa). Znovu platí, že u požadavku pouze na jednoduché vyvrtávací operace nemá firma alternativní produkt (pinola) a firma nabízí prioritně přímou frézovací hlavu, na kterou si zákazníci a trh obecně teprve zvykají.

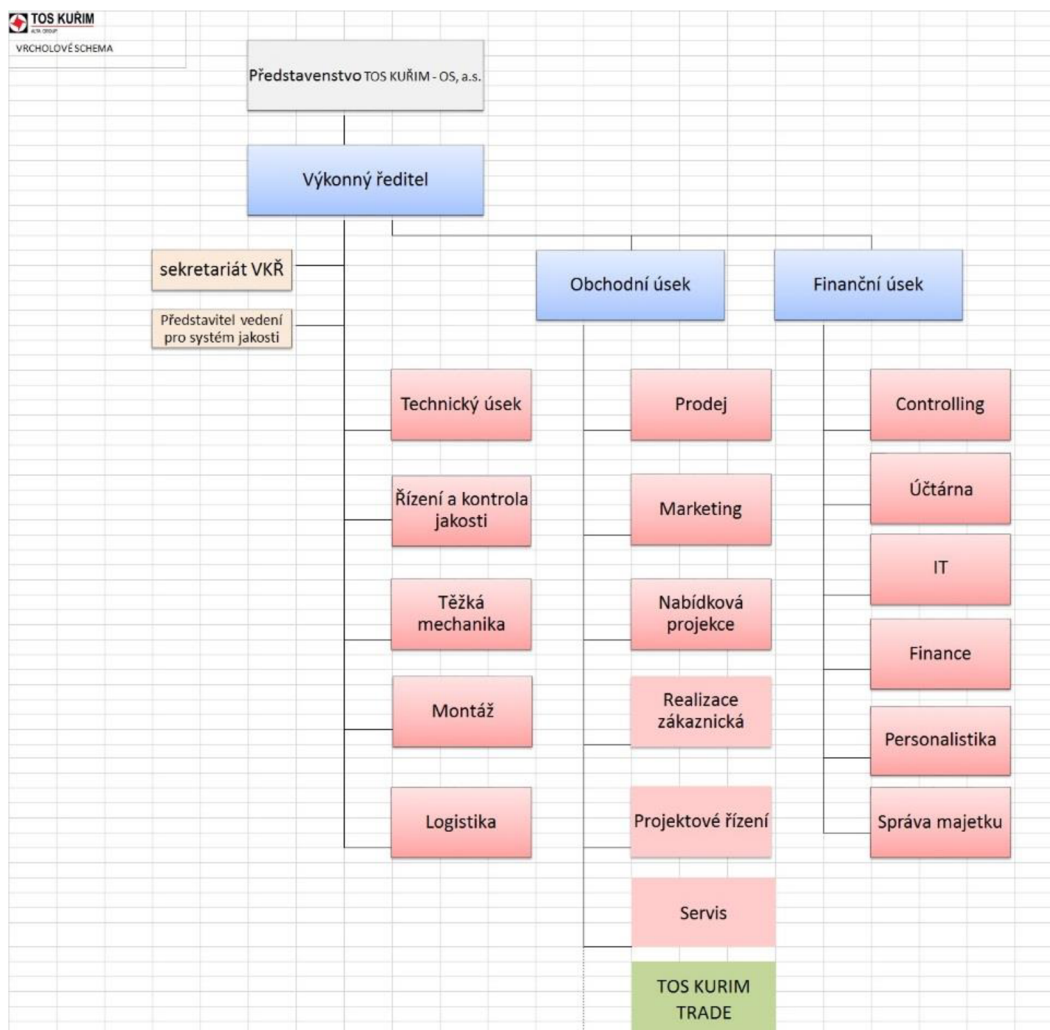
## **3.3 Analýza vnitřního prostředí**

### **3.3.1 Faktory 7 S**

- Strategy – strategie, vize, krátkodobé a dlouhodobé cíle
- Structure – organizace, zodpovědnost za dílčí úkony
- Start – zaměstnanci podniku, motivace
- Style – styly řízení napříč úseky
- Shared values – podniková kultura, vnímání zákazníka
- Systems – systém práce a metody řízení
- Skills – znalosti, vzdělání, přidaná hodnota

Zaměřím se na jednotlivé významné faktory související s chodem společnosti:

- Strategie – koncepční práce nejen po obchodní, ale i po výrobně-produktové stránce. Zajištění dlouhodobé udržitelnosti a jednoznačné kroky směrem dopředu, do 21. století. „Přísun kapitalismu“ a budování značky TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO jako předního hráče těžkých obráběcích center.
- Styl řízení – na rozhodování firmy se podílí v poslední době majitel, který však přenechává vzhledem k jeho dalším aktivitám kompetence představenstvu společnosti, které je tvořeno výkonným, finančním a obchodním ředitelem
- Struktura – viz níže



Obrázek 22 – organizační struktura společnosti (leden 2017)

Zdroj: interní směrnice TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO

- Informační systémy – CAD/CAM a další programovací jazyky s využitím ve strojírenství jsou nezbytnou součástí výpočetní techniky. Samozřejmě interní komunikace prostřednictvím emailů telefonů a zákazkově prostřednictvím programu SAP.
- Spolupracovníci a sdílené hodnoty – ve firemním prostředí po dlouhou dobu vládł sjednocený týmový duch, v poslední době to však vypadá na propast mezi nimi a rozdělení na dva tábory, technický a obchodní úsek. I přes kroky vedení ke sjednocení nějakou dobu potrvá, než si jednotlivci uvědomí, že za úspěšným chodem firmy je spolupráce obou úseků. Je potřeba změnit přístup směrem k zákazníkovi a směřovat svou činnost primárně na něj. Toto se však neděje.

- Schopnosti – po částečné restrukturalizaci vedení společnosti se zdá, že výkonní pracovníci si na svou roli pomalu zvykají a ztotožňují. Po poměrně vizionářských představách předchozího vedení, aktuální vedení je střídmější a opatrnější, avšak má sdílenou strategii a stanovené kroky zpravidla dodržují. Co se týče schopností zaměstnanců, i před nedostatek školení vzhledem k vytiženosti, jsou mezi zaměstnanci špičkoví konstruktéři, operátoři a technologové.

### 3.3.2 Vnitřní prodejní činnost

Pokud vezmeme prodej jako takový chronologicky, začíná se zachycením poptávky. Pokud o plánované potřebě zákazníka nevíme, nemůžeme logicky náš produkt nabídnout a tím prodat. Stanovme se významné milníky a parametry, které na celkový prodej mají vliv. Na ose Y si představme šanci úspěchu.



Obrázek 23 – Významné milníky prodejního procesu

Zdroj: vlastní

#### Parametry, které mají na jednotlivé milníky nejzásadnější vliv:

- Milník 1 – pomoc a intenzivní spolupráce s obchodními partnery, pravidelná komunikace a mapování trhu. Propagace značky na trzích formou článků, letáků, veletrhů, atd..

- Milník 2 – přehledná, stručná a poutavá nabídka, která zachycuje potřebu zákazníka. Vyzdvihnutí konkurenčních výhod. Platí, že čím více informací o obchodním případu máme, tím lépe se postupuje.
- Milník 3 – osobní návštěva, osobní kontakt se zákazníkem
- Milník 4 – zodpovědné plnění dohodnutých závazků, kompetence a spolupráce dalších úseků (právní a finanční). Eliminace chyb, které mohou mít negativní důsledky.

#### **Milník 1 – zachycení poptávky**

Zachycení poptávky je převážně záležitostí obchodního partnera v určitém teritoriu. Lze zlepšit propagaci v daném teritoriu, ale obvykle je plně v režii obchodního partnera, který je plně kompetentní v této fázi. Jeho úkolem je zachytit potřebu zákazníka (pocit nedostatku) a definovat konkrétní požadavek. V našem oboru je to specifikace stroje. Doprovodnými informacemi je rozpočet zákazníka, konkurence, termín rozhodnutí, výkresy komponentů, prostory v hale a další, které prodejci ve výrobní firmě pomohou připravit co nejlepší podklady k prodeji.

Hodnocení: Tato fáze je dobře zvládnutá obchodními partnery a pravidelně dochází k předání poptávky na stranu výrobce.

#### **Milník 2 – odeslání nabídky**

V této fázi přichází řada na mne, jakožto zaměstnance na obchodním úseku ve výrobní firmě. Mým úkolem je změnit požadavek zákazníka na nabídku stroje. Vzhledem k tomu, že se bavíme o kusové výrobě, skrývá v sobě nabídka řadu komplikací.

Hodnocení: V této fázi dochází ke klíčovému momentu, které udávají další směr obchodního případu a firmě se nedaří úspěšně změnit poptávku na realizaci.



## Důvody neúspěšnosti 2. milníku

Důvodů nízké úspěšnosti prodeje neboli přeměna poptávky na realizaci a dotažení obchodního případu v prodej stroje je celá řada. Níže zmíním ty nejzásadnější.

- Produktové portfolio, výrobová a cenová konkurenceschopnost – řady strojů a jejich konfigurace se 100% neztotožňují s potřebami na trhu a výrobní náklady jsou s přihlédnutím na kusovou výrobu vyšší než u konkurence. Více o produktovém portfolio v kapitole „Produktové portfolio“
- Motivace prodejců - je zvyklostí, že v oblasti prodeje jsou zaměstnanci odměňováni za svůj výkon odměňovací motivační složkou. Finanční stránka by neměla nikdy být hlavní motivací, ale člověk je individualitou a ocení, když firma rozliší jeho aktivnější přístup v porovnání s ostatními méně aktivnějšími kolegy
- Interní procesy – organizace práce a dílčí úkoly nejsou řešeny nejefektivnějším způsobem. Pracovní doba zaměstnanců nevykazuje takovou produktivitu, jakou by měla. Rozhodně jsou tu úkony, které lze zjednodušit.
- Moderní smýšlení, firma 21. století – v konkurenčním prostředí a při nabízeném produktu mají na zákazníka vliv i drobnosti. K prezentaci produktu by měly sloužit podrobné materiály převážně technického charakteru, které splňují základní parametry prezentace, kterými jsou přehlednost a hodnota zákazníkovi. Spolupráce s technickým úsekem plní důležitou roli, to stejné platí i u vnímání zákazníka a jeho potřeb.

### **Milník 3 – postup do dalšího kola řízení**

Postup do dalšího kola řízení je fáze, kdy se obchodní případ blíží úspěšnému konci. Že ještě není vyhráno, o tom svědčí dílčí úkony, které finalizaci předchází, například předložení návrhu znění smlouvy, bankovní záruky, financování, dotace, finalizace rozsahu dodávky, dodací termíny a další záležitosti, které nelze v žádném případě podcenit.

Hodnocení: Tato fáze je poměrně dobře zvládnutá. I přes nedostatek vzorových dokumentů, které jsou způsobeny spíše projektovým individuálním vnímáním kusové výroby na úkor sériovosti, tak se daří tuto fázi vést do úspěšného konce. Je to fáze, kterou

má na starosti nejen výrobce, ale i obchodní partner, který se zákazníkem komunikuje a prezentuje nabízené řešení, proto je potřeba, aby docházelo ke korektnímu a exaktnímu předání informací, které budou výhodné pro obě strany a pokud ne, tak hledání kompromisu.

#### Milník 4 – uzavření smlouvy, zaplacení zálohy

Uzavřením smlouvy je na jednu stranu potvrzen obchodní vztah, ale v našem oboru je důležité vzít v potaz, že dokud není zaplacená záloha, není obchod finalizován. Je velice malá pravděpodobnost, že se obě strany nakonec nedomluví, proto tuto fázi nepovažují za klíčovou v celém procesu a nebudu ji tedy ani hodnotit.

### 3.3.3 Marketingový mix

V této části se zaměřím v návaznosti na předchozí kapitolu komplexně na používaný marketingový mix.

Prostřednictvím nástrojů marketingového mixu se stručnou formou pokusím identifikovat základní charakteristiky produktu:

- ✓ **Product** – Tato část je zvládnutá podnikem poměrně dobře. Nejen z hlediska technické charakteristiky, kdy konstrukce strojů je tvořena zkušenými a schopnými zaměstnanci podniku, tak po funkční stránce dochází většinou k více než očekávanému uspokojení potřeby zákazníka formou dobré výkonnosti, kvality a dlouhé životnosti. Nelze opomenout také komunikační stránku, kdy po implementaci nového designu strojů došlo k výraznému posilnění pozice a značky na trhu obráběcích strojů i z tohoto pohledu. Ve zkratce lze říci, že produktově se podnik pyšní výraznou diferenciací svého produktového portfolia v porovnání s ostatními dodavateli na trhu.

**Výrobní program firmy** - Produktové portfolio TOS KUŘIM se skládá z následujících typů strojů:

- Horizontální obráběcí stroje
- FS value – ložová frézka



Obrázek 24 – stroj typu FS: posuvný stůl, pevný stojan, výsuvný vřeteník

Zdroj: [tos-kurim.cz](http://tos-kurim.cz)

- FUT value – stolová frézka



Obrázek 25 – stroj typu FUT: posuvný stůl, posuvný stojan (dopředu a dozadu), možnost pevného a výsuvného vřeteníku, variabilita výměnných hlav

Zdroj: [tos-kurim.cz](http://tos-kurim.cz)

- FU value – desková frézka



Obrázek 26 – stroj typu FU: posuvný stojan, variabilita pracovního prostoru a výměnných hlav, výsuvný vřeteník

Zdroj: [tos-kurim.cz](http://tos-kurim.cz)

➤ Vertikální obráběcí stroje

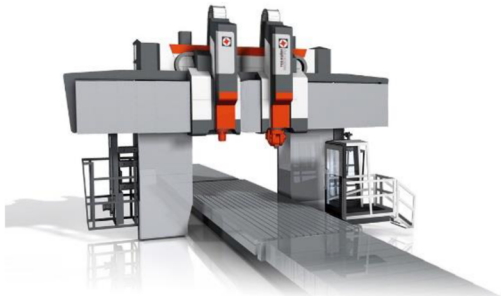
- FRF value – vertikální obráběcí centrum s posuvným stojanem



Obrázek 27 – stroj typu FRF: vertikální obráběcí centrum s posuvným stojanem s variabilitou výměnných hlav

Zdroj: tos-kurim.cz

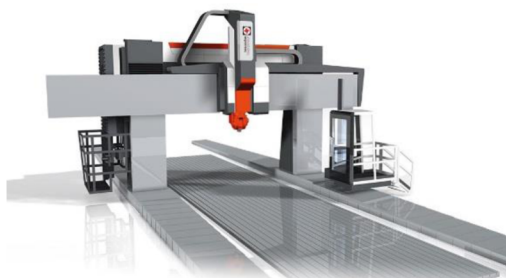
- FRP value – vertikální obráběcí centrum s posuvným stolem



Obrázek 28 – stroj typu FRP: vertikální obráběcí centrum s posuvným stolem s variabilitou výměnných hlav

Zdroj: tos-kurim.cz

- FRU value – vertikální obráběcí centrum spodní gantry



Obrázek 29 – stroj typu FRU: vertikální obráběcí centrum spodní gantry s variabilitou výměnných hlav

Zdroj: tos-kurim.cz

➤ Vertikální soustružicí stroje



Obrázek 30 – stroj typu SKD: vertikální obráběcí centrum – karusel (soustružení)

Zdroj: tos-kurim.cz

- ✓ **Cena** – Vzhledem k diferenciaci produktu a vyšší nabízené kvalitě u některých typů strojů je cena vyšší než u konkurenčních firem, obzvláště v odvětví menších obráběcích strojů typu FS a FUT a také strojů ostatních s kratšími pracovními zdvihy. Je to dáno nejen nižší obrátkovostí výroby a úspor z rozsahu u konkurence, ale také diverzifikací produktového portfolia.
- ✓ **Umístění produktu** – Vzhledem k specifičnosti produktu je přemístění zboží řešeno formou dopravy směrem výrobce – zákazník, v závislosti na smluvené dodací paritě. V Evropě v zemích EU je nejčastější dodací paritou DAP – tzv. na klíč, kdy je výrobek dopraven až k zákazníkovi, nainstalován a předán spolu se základním proškolením. Na jiných kontinentech je nejčastěji využívána dodací parita FOB (např. Hamburg). K dodavateli se průběžné informační toky o něm dostávají většinou (mimo tuzemský trh) prostřednictvím „mezičlátku“, obchodního partnera.
- ✓ **Propagace / komunikace** – Množství poptávek a další prodejní proces (viz. kapitola výše) je významnou mírou ovlivněno aktivitou jednotlivých obchodních partnerů, kteří jsou zástupci na jednotlivých trzích, proto je tato oblast řešena ve spolupráci s výrobcem právě s nimi. Propagace jako taková probíhá převážně prostřednictvím vhodných veletrhů.

### 3.3.4 Finanční analýza

#### 3.3.4.1 Vývoj rentability ROE, ROI

Srovnání ukazatelů rentability je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Ukazatele rentability, zdroj: upraveno, VUT Amadeus

UKAZATELÉ	2012	2013	2014	2015
ROI	-0,02124	-0,00199	0,000465	0,00585
ROE	-0,02124	-0,00791	0,00047	0,00585

Vyhodnocení ROI: Z tabulky ROI vyplývá, že výnosnost podniku se za poslední 4 roky projevila až od roku 2014. Podnik začal být rentabilní až od roku 2014.

#### 3.3.4.2 Zadluženost

Srovnání ukazatelů zadluženosti je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Ukazatele zadluženosti, zdroj: upraveno, VUT Amadeus

UKAZATELÉ	2012	2013	2014	2015
Debt Ratio	0,7992	0,7485	0,7075	0,6919
Equity Ratio	0,19999	0,2515	0,3081	0,2925

Vyhodnocení zadluženosti: Debt Ratio + Equity Ratio se rovná 1. Míra zadluženosti od roku 2012 do roku 2015 má nepatrnou klesající tendenci, tzn., že zdroje z cizího kapitálu klesají a vlastní kapitál roste (Equity Ratio).

#### 3.3.4.3 Ukazatelé aktivity

Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity, zdroj: upraveno, VUT Amadeus

UKAZATELÉ	2012	2013	2014	2015
Ukazatel obratu celkových aktiv	2,7029	2,9783	2,5171	2,5763
Ukazatel obratu zásob	2,8868	3,6891	3,3619	3,2399
Ukazatel obratu pohledávek	1,5115	2,0277	2,3237	2,3578
Ukazatel obratu závazků	0,6764	1,0007	1,2766	1,1147

### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýzu pro podnik TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO demonstruje následující tabulka:

Tabulka č. 4: SWOT analýza

	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNITŘNÍ	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <u>Tradice, historie</u></li><li>➤ <u>Know-how</u></li><li>➤ <u>Loajalita zákazníků vůči značce</u></li><li>➤ <u>Technicko-výrobní diference</u> <u>produktového portfolia</u> (posuvy, otáčky, krouticí momenty, C osa - tří věncové provedení...)</li><li>➤ <u>Vyměnitelné frézovací hlavy</u></li><li>➤ Dynamika menších strojů</li><li>➤ <u>Tuhost, spolehlivost, poctivost</u></li><li>➤ Technologické celky na klíč</li><li>➤ <u>Zákaznické řešení</u></li><li>➤ <u>Design strojů</u></li><li>➤ Zajímavé projekty v poslední době</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <u>Reakční doba</u></li><li>➤ <u>Jazyková vybavenost zaměstnanců</u></li><li>➤ Aktivita, entuziasmus- chybí dravost, zájem prodat napříč celým podnikem</li><li>➤ Komunikace napříč podnikem - podpora TÚ prodejnímu úseku a vzájemná spolupráce, vstupy obchodnímu úseku – vážne sdílení informací z TÚ. Chybí sdílená data, nabídky, layouty, 3D modely, ceníky, atd....</li><li>➤ Zodpovědnost za plnění úkolů</li><li>➤ <u>Dlouhé dodací termíny</u></li><li>➤ <u>Složitě neefektivní interní procesy</u></li><li>➤ <u>Finanční náročnost a pracnost přípravy základů u menších strojů zákazníkem</u> vzhledem k možnostem jejich prostor v hale</li><li>➤ Nenaplnění požadavků a potřeb (převážně západního) trhu</li><li>➤ <u>Diverzifikace produktového portfolia</u> – složitější se zaměřit na klíčové segmenty trhu v rámci obchodní strategie</li><li>➤ Chybí referenční stroje na domácím trhu – referenční návštěvy na podporu exportu</li><li>➤ <u>Vysoké ceny</u>, které odradí zákazníka, pokud nevidí přidanou hodnotu proti konkurenci</li><li>➤ <u>Nízká rentabilita</u>– prodej v malém objemu, vysoké režie</li><li>➤ Nerovnoměrné rozložení tržeb dle teritorií</li><li>➤ Vstupy obchodnímu úseku – vážne sdílení informací z TÚ. Chybí sdílená data, nabídky, ceníky. Platí „udělej si sám“, trhy však vyžadují aktivní reakci a proto vznikají chyby anebo ztráta potenciální zakázky</li></ul>

VNĚJŠÍ	<h2 style="text-align: center;">OPPORTUNITIES</h2> <h3 style="text-align: center;">(příležitosti)</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Nové trhy</u> – úspěšný vstup na nové trhy a koncepční práce, která dává příležitost k odbytu</li> <li>➤ <u>Dotace</u> – napomáhají nákupnímu rozhodnutí a investicím</li> <li>➤ <u>Moderní technologie</u> - postupem času lepší vnímání přidané hodnoty trhem a ocenění diferenciované nabízené technologie v rámci trendů 21. století</li> <li>➤ <u>Spolupráce s obchodními partnery</u> – vybudování obchodní sítě a vazeb, které mohou zaručit pravidelný prodej</li> <li>➤ <u>Komunikace majitele a vedení s obchodním úsekem</u> – pravidelné porady s vedením, sdílení strategických plánů a cílů</li> <li>➤ <u>Ruská Federace</u> – tento historicky významný trh se v rámci investic znovu stává aktivním</li> <li>➤ <u>Sériovost a menší stroje skladem</u> – zjednodušení prodeje, optimalizace nákladů a dodacích termínů</li> <li>➤ <u>Dostatečné kapacity pro zvýšení objemu produkce</u></li> <li>➤ <u>Spolupráce s VUT</u> – intenzivně</li> <li>➤ <u>Náhradní díly, servis</u> – obchodně lze strategicky převzít</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">THREATS (hrozby)</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Ignorace požadavků trhu</u> – vyvíjí se a vyrábí stroj bez ohledu na potřeby trhu či konzultace s trhem (např. paletizace)</li> <li>➤ <u>Poprodejní servis</u> – ignorováním a špatnou péčí o zákazníky již zakoupených strojů si společnost uzavírá možnost nejen opakovaného prodeje, ale i špatných referencí, které budou mít za následek komplikace dalších obchodů v teritoriu</li> <li>➤ <u>Generační doplnění</u> – klíčovými konstruktérům se blíží doba důchodu. Doba nástupců je ohrožena nízkou úrovní kvalifikované pracovní síly na trhu práce</li> <li>➤ <u>Odchod klíčových zaměstnanců</u> – fluktuace důležitých zaměstnanců do konkurenčních firem</li> <li>➤ <u>Platnost ceníků a definice standardního stroje</u> – časté změny u cen v krátkodobém horizontu u menších strojů v rámci konstrukčních změn a tudíž omezená platnost nabídek. Ztráta důvěryhodnosti zákazníků, neprofesionální vystupování</li> <li>➤ <u>Lepší přizpůsobivost konkurence</u> – konkurence dokáže na potřeby trhu lépe a rychleji reagovat. Například tlak konkurenčních dodavatelů „vyvrtávacích“ obráběcích strojů na zvýšení otáček na vřetenu</li> </ul>

### 3.4.1 Hodnocení SWOT analýzy

Hodnocení bude vykonáno na základě vyhodnocení váhy znaku a její důležitosti dle následujících stupňů:

- Hodnota 1 – znak je důležitější než porovnávaný
- Hodnota 0,5 – znaky jsou stejně důležité
- Hodnota 0 – znak je méně důležitý než porovnávaný



Tabulka č. 5: Analýza silných stránek

Zdroj: vlastní

ZNAKY KE SROVNÁNÍ	Tradice, historie	Know-how	Loajalita zákazníků	Technicko-výrobní diferenciace produktového portfolia	Vyměnitelné frézovací hlavy	Tuhost, spolehlivost, poctivost	Zákaznické řešení	Design strojů
Tradice, historie		0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1
Know-how	0,5		0,5	1	0,5	1	1	1
Loajalita zákazníků	0,5	0,5		1	0,5	0,5	0,5	1
Technicko-výrobní diferenciace produktového portfolia	0	0	0		0	0	0	0
Vyměnitelné frézovací hlavy	0	0,5	0,5	1		0,5	0	0,5
Tuhost, spolehlivost, poctivost	0,5	0	0,5	1	0,5		0,5	1
Zákaznické řešení	0,5	0	0,5	1	1	0,5		0,5
Design strojů	0	0	0	1	0,5	0	0,5	
<b>Součet</b>	2	1,5	2,5	7	4	3	3	5
<b>Váha (%)</b>	7,14	5,36	8,93	<b>25,00</b>	<b>14,29</b>	10,71	10,71	<b>17,86</b>

Tabulka č. 6: Analýza slabých stránek

Zdroj: vlastní

ZNAKY KE SROVNÁNÍ	Reakční doba	Jazyková vybavenost zaměstnanců	Dlouhé dodací termíny	Složité neefektivní interní procesy	Finanční náročnost a pracnost přípravy základů u menších strojů zákazníkem	Diverzifikace produktového portfolia	Vysoké ceny	Nízká rentabilita
Reakční doba		0,5	1	0	0	0	1	1
Jazyková vybavenost zaměstnanců	0,5		1	0	1	0,5	1	1
Dlouhé dodací termíny	0	0		0	0,5	0	1	1
Složité neefektivní interní procesy	1	1	1		1	0,5	1	1
Finanční náročnost a pracnost přípravy základů u menších strojů zákazníkem	1	0	0,5	0		1	1	1
Diverzifikace produktového portfolia	1	0,5	1	0,5	0		1	1
Vysoké ceny	0	0	0	0	0	0		0,5
Nízká rentabilita	0	0	0	0	0	0	0,5	
<b>Součet</b>	3,5	2	4,5	0,5	2,5	2	6,5	6,5
<b>Váha (%)</b>	12,50	7,14	<b>16,07</b>	1,79	8,93	7,14	<b>23,21</b>	<b>23,21</b>

Tabulka č. 7: Analýza příležitostí

Zdroj: vlastní

ZNAKY KE SROVNÁNÍ	Nové trhy	Moderní technologie	Spolupráce s obchodními partnery	Komunikace s OÚ	Ruská Federace	Sériovost a menší stroje skladem	Dostatečné kapacity pro zvýšení objemu produkce	Náhradní díly, servis
Nové trhy		0,5	0,5	0	1	1	1	1
Moderní technologie	0,5		0,5	0,5	1	1	1	0,5
Spolupráce s obchodními partnery	0,5	0,5		0,5	1	1	1	1
Komunikace s OÚ	1	0,5	0,5		1	1	1	1
Ruská Federace	0	0	0	0		0,5	0,5	0
Sériovost a menší stroje skladem	0	0	0	0	0,5		0,5	0,5
Dostatečné kapacity pro zvýšení objemu produkce	0	0	0	0	0,5	0,5		0,5
Náhradní díly, servis	0	0,5	0	0	1	0,5	0,5	
<b>Součet</b>	2	2	1,5	1	6	5,5	5,5	4,5
<b>Váha (%)</b>	7,14	7,14	5,36	3,57	<b>21,43</b>	<b>19,64</b>	<b>19,64</b>	16,07

Tabulka č. 8: Analýza hrozeb

Zdroj: vlastní

<b>ZNAKY KE SROVNÁNÍ</b>	<b>Ignorace požadavků trhu</b>	<b>Poprodejní servis</b>	<b>Generační doplnění</b>	<b>Odechod klíčových zaměstnanců</b>	<b>Platnost ceníků a definice standardního stroje</b>	<b>Lepší přizpůsobivost konkurence</b>
<b>Ignorace požadavků trhu</b>		1	0,5	1	1	0,5
<b>Poprodejní servis</b>	0		0	0,5	0	0
<b>Generační doplnění</b>	0,5	1		1	0,5	0,5
<b>Odechod klíčových zaměstnanců</b>	0	0,5	0		0	0
<b>Platnost ceníků a definice standardního stroje</b>	0	1	0,5	1		0,5
<b>Lepší přizpůsobivost konkurence</b>	0,5	1	0,5	1	1	
<b>Součet</b>	1	4,5	1,5	4,5	2,5	1,5
<b>Váha (%)</b>	6,45	<b>29,03</b>	9,68	<b>29,03</b>	<b>16,13</b>	9,68

FAKTORY	STRENGTHS SILNÉ STRÁNKY		WEAKNESSES SLABÉ STRÁNKY	
	Hodnota	S1	25%	W1
Název	Technicko-výrobní diferenciace produktového portfolia		Nizká rentabilita	
Popis	<p>TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO nabízí trhu diferenciováný produkt, a proto si na trhu nalézá své zákazníky. Plynulá C osa na vřeteníku formou tří-věncového provedení, tukové mazání X osy, provedení vřeteníku a frézovacích hlav je jedním z hlavních pilířů úspěchu, které dokáží zákazníci ocenit.</p>		<p>Rentabilita u jednotlivého prodeje strojů je ovlivněna nízkou obrátkovostí a z toho plynoucího vyššího poměru režii. Vysoké ceny příného materiálu a konkurenční prostředí nutí podnik akceptovat i méně profitabilní zakázky.</p>	
Hodnota	S2	17,86%	W2	23,21%
Název	Design strojů		Vysoké ceny	
Popis	<p>TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO se prezentuje novým designem strojů napříč celým produktovým portfoliem. Byl navržen spolu se specialisty před dvěma lety a z trhu má velice pozitivní reakce</p>		<p>Stroje produkce TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO se neřadí na trhu mezi nejlevnější. Pokud vezmeme v potaz fakt, že všichni prodejci se snaží prodat a slibují výkonný stroj zákazníkovi v rámci prodeje, je náročné zákazníka přesvědčit o vyšší kvalitě za příplatek, protože některé parametry, které rozhodují, jsou těžce zákazníkem měřitelné z důvodu mystifikací prodejců většiny konkurenčních dodavatelů (převážně ze Španělska)</p>	
Hodnota	S3	14,29%	W3	16,07%
Název	Vyměnitelné frézovací hlavy		Dlouhé dodací termíny	
Popis	<p>TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO se pyšní celou škálou konstrukcí a výrobou frézovacích hlav, které jsou automaticky měnitelné díky flexibilnímu provedení styčné plochy na vřeteníku. Dokonce je automaticky možnéměnit i soustružicí držáky, takže univerzálnost stroje je maximálně zaručena.</p>		<p>Vzhledem k diverzifikaci výrobního portfolia a nejasnosti standardizovaných typů strojů nedochází k rozpracovanosti výrobních uzlů a tudíž každý stroj je vyráběn zákaznický a od začátku. To na sebe váže konstrukční a elektrokonstrukční normohodiny, modely, delší montáž a oživení stroje.</p>	

Obrázek 31 – Vyhodnocení SWOT analýzy, část. 1

Zdroj: vlastní

FAKTORY	OPPORTUNITIES PŘÍLEŽITOSTI		THREATS	HROZBY
	Hodnota	O1	21,43%	T1
Název	Ruská Federace		Poprodežní servis	
Popis	<p>Ruská Federace se řadí mezi klíčový trh od počátku vzniku společnosti TOS KURIM a ČKD BLANSKO. Poptávky z tohoto trhu na těžké obráběcí celky dosahovaly ohromných objemů a byly vybudována efektivní prodejní síť. Z důvodu embarga došlo k "zamrazení" trhu, avšak očekává se brzy znovuspustění.</p>		<p>Po stanovení mílníků prodejního procesu, tedy předprodeje, nesmíme podcenit poprodežní servis. Tak jako v každém podnikatelském odvětví, zprávy se šíří rychle a negativní zprávy o nedostatečně kvalitním servisu mohou způsobit společnosti významné problémy. Zákazníci potřebují využívat stroj k produkci svých výrobků a v případě komplikací se strojem je nutné se zákazníkem spolupracovat.</p>	
Hodnota	O2	19,64%	T2	29,03%
Název	Sériovost a menší stroje skladem		Odchod klíčových zaměstnanců	
Popis	<p>Rozpracované uzly strojů s kratšími dodacími termíny nebo přímo vyrobené stroje jsou klíčem úspěchu. Toto si firma mohla potvrdit v poslední době, kdy skladem prodala větší obráběcí celky, které byly odmítnuty z důvodu finančních problémů předchozích zákazníků a byly tak k dispozici trhu. Zákazníci stroje skladem vyhledávají, protože jejich plánovaná výroba se většinou odvíjí od termínu instalace stroje a tudíž si zjednoduší nákupní rozhodnutí.</p>		<p>Podnik je přímo závislý na klíčových zaměstnancích, kteří mají zkušenosti s určitým technickým úkolem/územ. V poslední době došlo k odchodu několika zaměstnanců ke konkurenci, při pokračování tohoto trendu to může pro podnik znamenat výraznou komplikaci.</p>	
Hodnota	O3	19,64%	T3	16,13%
Název	Dostatečné kapacity pro zvýšení objemu produkce		Platnost ceníků a definice standardního stroje	
Popis	<p>Těžká mechanika a montáž nových strojů nabízí prostor k zvýšení počtu nově vyráběných strojů.</p>		<p>Zaslaná nabídka zákazníkovi obsahuje technickou a obchodní část včetně ceny. Vzhledem k velikosti investice (v řádech milionů Kč), zákazník vyhodnocuje a zvažuje různé alternativy delší dobu. Ve výrobním portfoliu u menších strojů dochází tzv. "za chodu" ke změně standardní specifikace a na sebe váže i ceník, proto platnost některých nabídek je poměrně krátká a může znamenat ztrátu obchodu a výběr jiného dodavatele.</p>	

Obrázek 32 – Vyhodnocení SWOT analýzy, část. 2

Zdroj: vlastní

Z nejdůležitějších znaků v tabulce výše bude provedeno numerické hodnocení intenzity vzájemných vztahů a relevantnosti. Bude použita hodnotící škála (-3, 3), kde:

- Znaménko mínus (-) značí negativní vztah
- Znaménko plus (+) značí pozitivní vztah

Čím vyšší je číselná hodnota, tím je užší vztah mezi porovnávanými znaky.

		STRENGTHS				WEAKNESSES			
		SILNÉ STRÁNKY				SLABÉ STRÁNKY			
		S1	S2	S3	CELKEM	W1	W2	W3	CELKEM
OPPORTUNITIES PŘÍLEŽITOSTI	O1	1	1	1	3	1	0	0	1
	O2	2	0	1	3	2	1	3	6
	O3	1	-1	0	0	2	1	2	5
	CELKEM	4	0	2	<u>12</u>	5	2	5	<u>24</u>
THREATS HROZBY	T1	1	-2	1	0	2	0	-2	0
	T2	-1	-2	-2	-5	1	-1	1	1
	T3	1	-1	-2	-2	2	1	-2	1
	CELKEM	1	-5	-3	<u>-14</u>	5	0	-3	<u>4</u>

Obrázek 33 – Vyhodnocení SWOT analýzy, volba strategie

Zdroj: vlastní

Na základě hodnocení předchozího kroku bude zvolena strategie MAX (příležitosti) – MIN (slabé stránky)

## 4 Návrhová část

V následující části práce se zaměřím na návrhy kroků k implementaci, které po jejich realizaci povedou k splnění stanovených cílů. Návrhy jsou rozděleny do tří základních skupin, které samozřejmě spolu navzájem souvisí, ale kategoricky je lze zařadit v rámci zjednodušení delegace dílčích úkolů a převzetí odpovědnosti za individuální implementaci.

Tato kapitola má za úkol plnit jasně a zřetelně stanovený hlavní cíl a tím je rozvoj obchodních aktivit. Tento obecný cíl lze vnímat z několika pohledů, proto budou návrhy rozděleny do konkrétních oblastí, organizačně-systémové, předprodejní a poprodejní činnosti, které budou systematicky jasně plnit rozvoj obchodních aktivit napříč celým podnikem.

### 4.1 Návrhy organizační a systémové

Návrhy organizační se budou týkat převážně zjednodušení procesů napříč podnikem, zvýšení produktivity a systematičnosti.

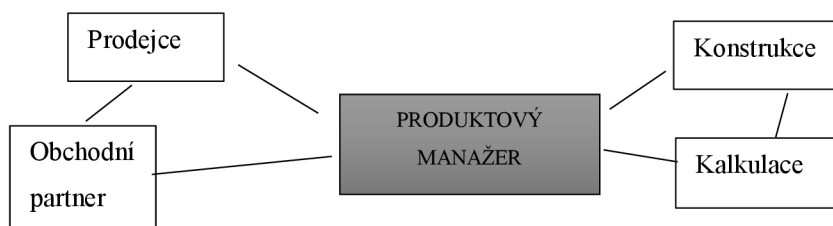
#### 4.1.1 Produktový manažer

- **Stručný popis návrhu:** přijmutí zaměstnance na pozici produktový manažer
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** personální oddělení
- **Termín a doba plnění:** 30. 6. 2017 / 3 měsíce zkušební doba
- **Hlavní cíl:** sdílení potřeby trhu a komunikace mezi TÚ a OÚ
- **Riziko:** sdílení neobjektivních neexaktních informací

Tuto pozici, na kterou podnik by měl zaměstnat osobu na plný pracovní úvazek, podnik postrádá a je to znát. Cílem a účelem této role ve firmě je zprostředkovat a zefektivnit komunikaci mezi technickým a obchodním úsekem. Převážně jde o sledování konkurenceschopnosti, potřeb trhu u jednotlivých výrobků produktového portfolia. Produktový manažer vychází ze vstupních dat z obchodního úseku, kde se řídí potřebou



trhu, následně srovnává parametry, vyhodnocuje a následně předává informaci konstrukci, která provedení a vlastnosti stroje modifikuje. Důležitým prvkem je také kalkulace a změna nákladů. Ze strany vstupů se požaduje v rámci exportu i konzultace bližší s cílovým trhem a to prostřednictvím obchodního partnera v teritoriu. Tento krok má i jednu další výhodu, psychologickou a tou je, že obchodní partner se cítí součástí podniku.



Obrázek 34 – Role produktového manažera

Zdroj: vlastní

#### 4.1.1.1 Doporučené návrhy pro aktuální výrobní portfolio horizontálních obráběcích strojů

- Modely FU - v rámci konkurenceschopnosti strojů s kratšími zdvihy rozdělit na FU Basic (do 6 metrů X osy) – snížení nákladů formou indexované C osy namísto plynulé a snížení nákladů na přímý materiál konstrukčním oddělením
- Modely FS – soustředit se na segment trhu s požadavkem na X osu 4,5 a 6 metrů
- Modely FUT - soustředit se na segment trhu s požadavkem na X osu 4,5 a 6 metrů

#### 4.1.2 Nastavení motivačního systému prodejců

- **Stručný popis návrhu:** nastavení provizního systému
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** obchodní ředitel
- **Termín a doba plnění:** 1. 7. 2017 / implementace v rámci interních směrnic a účetního oddělení 3 dny
- **Hlavní cíl:** motivace a zvýšení prodeje

- **Riziko:** požadavek na motivační systém u ostatních úseků

Motivační systém lze brát z několika subjektivních pohledů. Objektivně však lze říci, že motivace prodejců a hlavně diferenciací těch lepších od horších, musí být. Prodej výrobků v hodnotách milionů Kč je velmi specifický od standardního. Jedná se o válku mezi konkurenty, kteří prosazují svůj výrobek na úkor druhých. Osobně jsem tomu nevěřil, ale přesvědčil jsem se o tom, že některý prodejce chtěl jednoduše „více prodat“ než ten druhý a právě tento fakt o prodeji rozhodl. To, co mohlo prodejce motivovat být aktivnějším, byla právě vidina finanční odměny.

System by se měl odvíjet dle nastaveného ceníku limitní kalkulace, kde prodej v rámci limitní ceny představuje určitou odměnu a prodej nad rámec limitní ceny má tendenci více motivovat prodávat s vyšším ziskem.

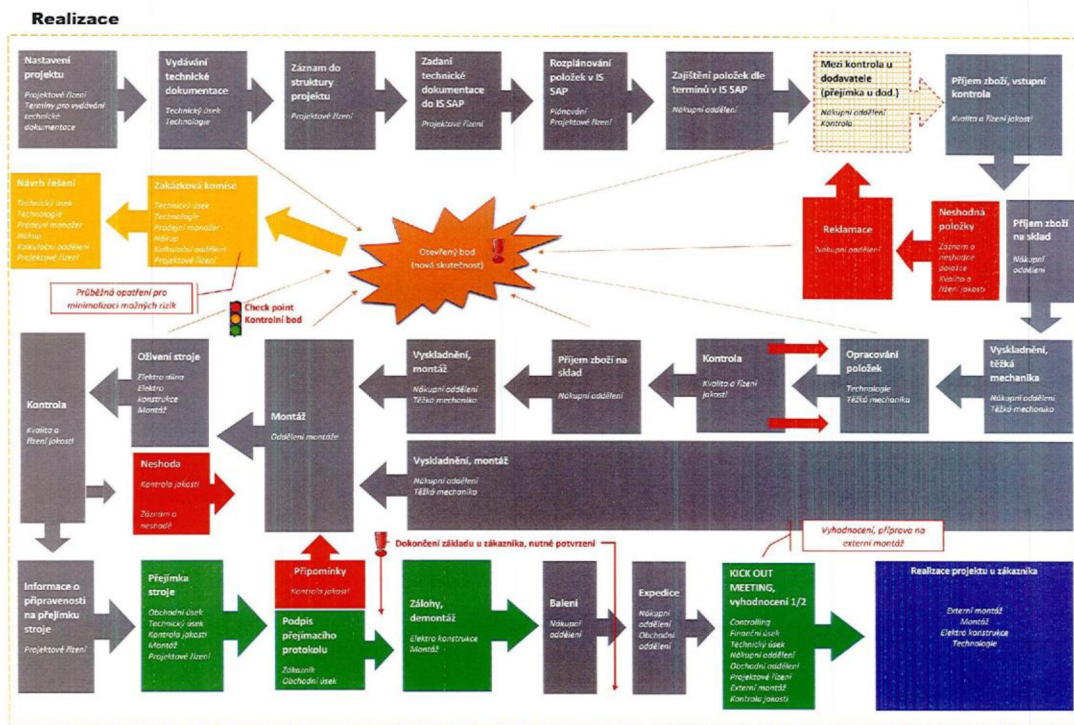
#### 4.1.3 Interní procesy

- **Stručný popis návrhu:** zavedení interních procesů napříč úseky
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** projektový manažer
- **Termín a doba plnění:** 1. 7. 2017 / 1 měsíc zkušební doba
- **Hlavní cíl:** zodpovědnost za dílčí úkoly
- **Riziko:** složitost

Vytvoření jasně daných interních procesů pro lepší organizaci práce, systematickosti a toku informací. Rozdělením dílčích procesů si podnik také zajišťuje štábní kulturu a dělení zodpovědnosti



### 4.1.3.2 Interní proces realizace

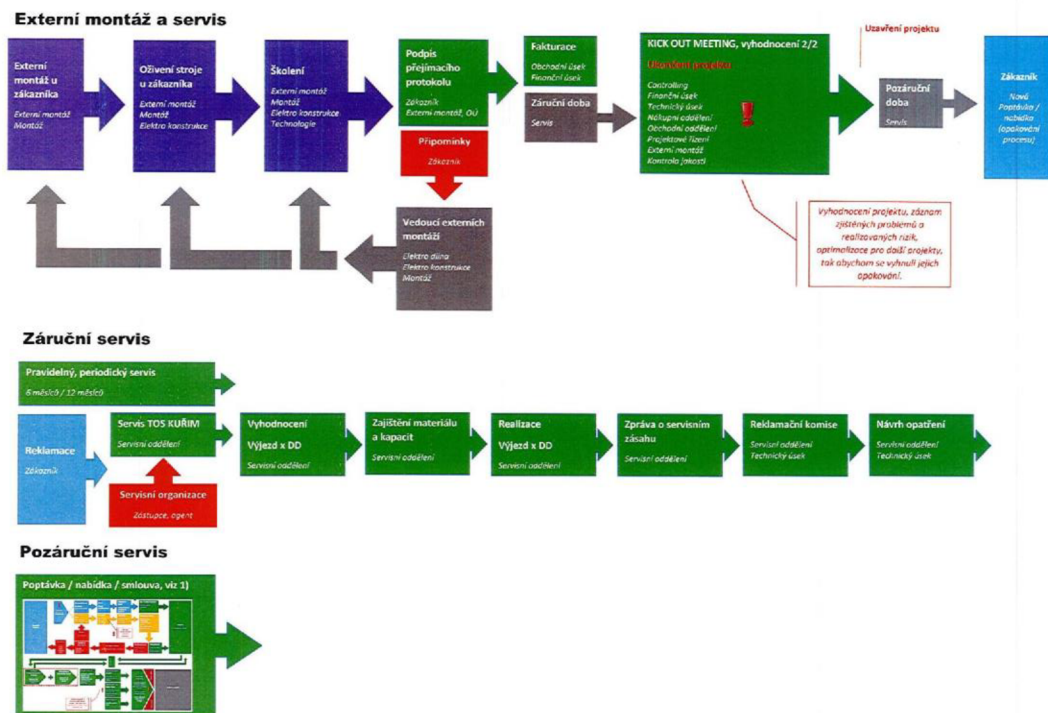


Obrázek 36 – Interní procesy č. 2 - realizace

Zdroj: vlastní

Realizace stroje začíná potvrzením konfigurace stroje a odsouhlasením termínů, až po externí montáž u zákazníka.

### 4.1.3.3 Interní proces externí montáž a servis



Obrázek 37 – Interní procesy č. 3 – externí montáž a servis

Zdroj: vlastní

Také externí montáž má několik klíčových milníků, za které by se dalo považovat podepsání přejímky stroje zákazníkem a odsouhlasení k demontáži a expedici. Záruční servis ve spolupráci s obchodním partnerem reaguje na dotazy zákazníka.

Cílem externí montáže je zkrátit montáž na minimum a co nejlépe zákazníka proškolit. Školením zákazníka eliminujeme jako podnik riziko špatného využití stroje a servisních výjezdů v záruční době z nich vyplývajících.

#### 4.1.4 CRM systém

- **Stručný popis návrhu:** zavedení CRM systému
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** IT oddělení
- **Termín a doba plnění:** 1. 9. 2017 / 1 měsíc zkušební doba
- **Hlavní cíl:** databáze obchodních případů, efektivita a zvýšení úspěšnosti prodeje
- **Riziko:** vstupní investice (jako alternativu lze využívat přehlednou tabulku obchodní evidence)

Aktuálně využívaný systém SAP plní svou roli v poprodejní době, avšak neplní si úkol nejefektivnějším způsobem v rámci prodejní činnosti. SAP není pro potřeby obchodu tolik uživatelsky přívětivý. Dá se vést databáze rozhodně strukturovaněji a konstruktivněji. Zavedením systému CRM si zajistíme databázi zákazníků, přehledný vývoj obchodních případů a využitelný tok informací pro obchodní činnost. Od zavedení systému CRM si slibují potřebné informace a tím zvýšení konkurenceschopnosti a zisku.

#### 4.1.5 Náhradní díly a pozáruční servis

- **Stručný popis návrhu:** více a efektivněji se věnovat nabízení pozáručního servisu a náhradních dílů
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** oddělení pozáručního servisu, oddělení náhradních dílů a obchod
- **Termín a doba plnění:** 1. 9. 2017 / 3 dny zavedení systému
- **Hlavní cíl:** zvýšení rentability podniku
- **Riziko:** implementace a změna zvyklostí

Náhradní díly a servis představují pro řadu výrobců prostor si takzvaně přivydělat. Tato činnost vzhledem k specifčnosti a individualitě produktu je pro zákazníka nutnou potřebou, tudíž je na těchto službách přímo závislý. Při lepším systému a aktivitě lze spolu s obchodem nastavit aktivní nabízenou činnost, která bude nejen vítána z pohledu finančního v podniku, ale i ze strany zákazníka.

#### 4.1.6 Ceníky a cenová politika

- **Stručný popis návrhu:** změna konstrukce strojů, dlouhodobější ceníky a způsob kalkulace
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** oddělení kalkulace, konstrukce a produktový manažer
- **Termín a doba plnění:** 1. 9. 2017 / 14 dní zkušební provoz ceníku
- **Hlavní cíl:** produktivita, soběstačnost, zvýšení konkurenceschopnosti
- **Riziko:** neexaktní vstupní ceny a častá změna konstrukce strojů

Podnik z pohledu konkurenceschopnosti čelí náročné výzvě. Zákazník srovnává samozřejmě měřitelné hodnoty, kde se srovnávají výkonnostní parametry, i přesto, že je lze nastavit motorově či upravit dle představ. Mállokterý zákazník rozezná dlouhodobější životnost a spolehlivost stroje. Doporučuje se srovnání parametrů (viz. benchmarking) a na základě tohoto vyhodnocení doporučit konstrukční změny s ohledem na kalkulace.

Trh a odvětví si vyžaduje také delší platnost ceníků, proto na druhou stranu by se měla platnost ceníku odrážet v souladu s platností nabídky. Ceny by se měly počítat převážně z přímého materiálu, bez režii konstrukčních a elektro konstrukčních (zahrnout v marži), které konkurenční firmy s větším objemem produkce nemají tak vysoké vzhledem k sériovosti výroby, tak jak je zvyklostí v odvětví. Zavedením konfigurátorů ceníků napříč produktovým portfoliem prodejce zvyšuje svou soběstačnost a zvýší se produktivita práce.

#### 4.1.7 Servisní databáze

- **Stručný popis návrhu:** přehledná databáze strojů
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** servisní úsek
- **Termín a doba plnění:** 1. 8. 2017 / 14 dní shromáždění informací
- **Hlavní cíl:** eliminace opakovaných problémů u nových strojů v konstrukci a elektro konstrukci
- **Riziko:** časová náročnost a nevyužívání služby relevantními úseky

Zavedení přehledné databáze na servisním oddělení, která bude obsahovat... Pro tento účel postačuje tabulka excel, se sloupci:

- Typ stroje
- Model stroje
- Země (adresa)
- Prodejce (kontakt)
- Obchodní partner (kontakt)
- Stroj v provozu od:
- Problém č.1, problém č. 2,...

Tyto data sdílet a dávat k nahlédnutí a postoupení konstrukci, elektro konstrukci a produktovému manažerovi, kteří dále dokáží s informacemi pracovat a případné chyby neopakovat.



#### 4.1.8 „Stavebnicovitá“ výroba

- **Stručný popis návrhu:** rozpracované (standardní) uzly ve výrobě
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** obchodní úsek, obchodní partneři, nákup a projektový manažer
- **Termín a doba plnění:** 1. 9. 2017 / 21 dní shromáždění a potvrzení informací z trhu (obchodní partneři)
- **Hlavní cíl:** snížení ceny strojů, zkrácení dodacích termínů, plnění kapacit (pokryvání režii)
- **Riziko:** vstupní investice – financování, špatný odhad poptávky

Myšlenka stavebnicové výroby má svůj smysl. Poptávka z trhu má opakující se tendenci a četnost určité poptávané specifikace a provedení stroje se dá jednoduše analyzovat. Nákupní oddělení v případě nákupu té stejné položky třikrát nebo pětkrát má daleko lepší vyjednávací pozici a snižuje cenu za přímý materiál.

Výroba rozpracovává uzly, které načasovává dle dalších zakázek, kterým běží svůj termín, a jsou prioritou. Pro prodejce je stroj konkurenceschopnější, protože se snižuje dodací termín konečnému zákazníkovi. V rámci vstupních informací a vyhodnocení je třeba pečlivě zvážit, zda rozpracované uzly budou k odbytu a nebude se hromadit materiál na skladě.

#### 4.1.9 Intenzivnější spolupráce se školami

- **Stručný popis návrhu:** propagace podniku ve vybraných školách v okolí podniku
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** personální oddělení
- **Termín a doba plnění:** 1. 10. 2017 / 7 dní 4x během roku
- **Hlavní cíl:** generační obměna zaměstnanců, moderní smýšlení, aktivita, iniciativa
- **Riziko:** po proškolení a praxi riziko odchodu

Vzhledem k poměrně vysokému věku některých zaměstnanců dává smysl se věnovat intenzivnější spolupráci se školami, které generují technicky zaměřené studenty. Po adaptaci tyto studenty po určitou dobu v dohledu zkušených dlouholetých kolegů zaučit a následně zapojit do zodpovědných rolí v podniku. Zkušenosti kompenzovat iniciativou, aktivitou a flexibilitou.

#### 4.1.10 Vstupní data OÚ

- **Stručný popis návrhu:** informace po právní a technické stránce OÚ
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** právní oddělení a technický úsek ve spolupráci s marketingem
- **Termín a doba plnění:** 1. 8. 2017 / 14 dní
- **Hlavní cíl:** snížení chybovosti, zvýšení produktivity, soběstačnosti a reakční doby
- **Riziko:** nutnost pravidelné aktualizace

Vytvořením vzorů technických nabídek a vzorových smluv přehlednou formou v několika jazykových mutacích si podnik zajistí efektivitu své práce a dokáže držet jednotnou formu k prezentaci veřejnosti. V aktuální době jsou nabídky tvořeny individuálně.

## 4.2 Návrhy z oblasti předprodejní činnosti

Předprodejní činnost je převážně v režii obchodu a marketingu. Při správné implementaci podniku zajistí vyšší počet poptávek a také vyšší počet a pravděpodobnost úspěšně uzavřených zakázek.

### 4.2.1 Kompass

- **Stručný popis návrhu:** marketingový nástroj pro zvýšení databáze zákazníků
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** marketing, prodejce a obchodní partner
- **Termín a doba plnění:** 1. 7. 2017 / 1 den 4-5x během roku
- **Hlavní cíl:** zvýšení počtu poptávek
- **Riziko:** neaktuálnost dat

Kompass je mezinárodně užívaný marketingový nástroj, který při požadovaném užívání dokáže shromáždit data na základě vybraných parametrů, jako je země, odvětví, atd...

Tento nástroj je v několika jazykových mutacích a nabízí širokou škálu zákazníků, kteří jsou potenciálními investory. Nejefektivnější cestou je sdílet souběžně s obchodním partnerem a volit společnou obchodní strategii kontaktování zákazníků.

### 4.2.2 Přidaná hodnota zákazníkovi

- **Stručný popis návrhu:** forma přidané hodnoty
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** obchodní partner
- **Termín a doba plnění:** 15. 7. 2017 / 7 dní
- **Hlavní cíl:** přidaná hodnota zákazníkovi, snížení rizika zákazníkovi v souvislosti s investicí do stroje
- **Riziko:** nenalezení vhodného partnera

Přidaná hodnota zákazníkovi vychází z využití silné stránky podniku a tou je výrazná diferenciacie. To znamená, že zákazníci mohou mít problém najít svého odběratele pro svou produkci. Při dobré znalosti trhu a dostatku kontaktů obchodního partnera lze nabídnout službu zprostředkování mezi odběratelem dílů a zákazníkem podniku a tím eliminují riziko profitability investice.

### 4.2.3 Propagace

- **Stručný popis návrhu:** intenzivní propagace
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** marketing, prodejce a obchodní partner
- **Termín a doba plnění:** 1. 7. 2017 / 1 den 4-5x během roku
- **Hlavní cíl:** zvýšení počtu poptávek
- **Riziko:** časová náročnost

Pravidelná aktualizace a komunikace s obchodním partnerem je klíčem k úspěchu na cílovém trhu. Nástrojem, kterým si navzájem mohou vypomoci pro zvýšený počet poptávek je celá řada aktivit, převážně v souvislosti s marketingem, například:

- Pravidelné návštěvy vhodných firem v teritoriu a prezentace značky spolu s produktovým portfoliem
- Přehledné katalogy
- Vídea na sociálních sítích, youtube, newslettery a další marketingové nástroje

#### 4.2.4 Školení prodejců „Dealers Day“ neboli „Open Day“

- **Stručný popis návrhu:** událost, kde se shromáždí agenti napříč celým světem
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** marketing, prodejce a obchodní partner
- **Termín a doba plnění:** 1. 8. 2017 / 3 dny 1-2x během roku
- **Hlavní cíl:** zvýšení motivace a aktivity obchodních partnerů, sdílení informací z trhu
- **Riziko:** finanční náročnost

Podnik má pozitivní zkušenosti z hromadných akcí, kterých se zúčastnili obchodní partneři. Tato událost slouží k prezentaci produktů, novinek a cílů společnosti, spolu s otevřenou diskuzí dalšího vývoje, trendů a případných problémů, kterým čelí. Jedná se o třídní událost, která je naplněna prezentacemi, návštěvou výrobní haly a technickým školením. Nejvhodnějším termínem je letní období, kdy je méně práce a více času a prostoru k vytvoření a realizaci těchto událostí.

#### 4.2.5 Obchodní mapa

- **Stručný popis návrhu:** mapa, která značí aktivitu na jednotlivých trzích
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** marketing, prodejce a obchodní partner
- **Termín a doba plnění:** 15. 8. 2017 / 3 dny
- **Hlavní cíl:** efektivita obchodu, zvýšení počtu poptávek a soustředění obchodní strategie, „business development“
- **Riziko:** měnící se politická situace, okolnosti a nákupní trendy na některých trzích

Obchodní mapa, která přehledně shromáždí informace z jednotlivých trhů včetně aktuálního obchodního partnera, počtu prodaných strojů za poslední období a počet prodaných strojů celkem, má za úkol vyhodnotit, zda aktivita a pozornost věnována tomuto konkrétnímu teritoriu je správná a neměla by se změnit obchodní strategie. Například formou intenzivnější spolupráce se stávajícími nebo spoluprací s novými obchodními partnery.

Při vstupu na nové trhy je třeba sestavit marketingový a finanční plán – stanovení dlouhodobých cílů spolu s analýzou výchozího stavu, plán marketingových aktivit a k tomu kalkulace na rozvoj trhu.



Obrázek 38 – Příklad obchodní mapy (bez informací o konkrétních teritoriích)

Zdroj: vlastní

#### 4.2.6 Diplomatické mise

- **Stručný popis návrhu:** intenzivnější spolupráce s veřejným sektorem
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** vedení společnosti
- **Termín a doba plnění:** 15. 8. 2017 / 5 dní 4-5x ročně
- **Hlavní cíl:** zvýšení počtu poptávek, kontakty, znalosti o konkurenci a trendech ve veřejném sektoru
- **Riziko:** finanční a časová náročnost

Ve veřejném sektoru je celá řada organizací, které mají v popisu práce napomáhat českým firmám. Jedním z výraznějších v globálním měřítku je například organizace Czech Trade, která má dokonce i své zástupce na jednotlivých trzích, kteří jsou nápomocni při zájmu podniku o intenzivnější působení v teritoriu. Nelze spoléhat na „službu na klíč“ a to jednak z důvodu jejich širokého zaměření, ale počátky působení na nových trzích dokáží zjednodušit.

Nelze opomenout i další organizace, které nabízí „pomocnou ruku“ při snaze se více uplatnit a někdy lze považovat tyto organizace za podniku prospěšné. I to je důvod se komunikaci a spolupráci s nimi nevyhýbat, právě naopak ji více vyhledávat.

## 4.3 Návrhy z oblasti poprodejní činnosti

To, co nelze opomíjet a problémy s ní má většina výrobních firem, je poprodejní činnost. V následující části se budu věnovat návrhům, jak efektivněji řešit poprodejní činnost.

### 4.3.1 Centrální sklady

- **Stručný popis návrhu:** shromáždění rychle opotřebovaných náhradních dílů
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** servis
- **Termín a doba plnění:** 15. 9. 2017 / 5 dní 2-3x ročně
- **Hlavní cíl:** zvýšení spokojenosti zákazníka, dostupnost dílů, rychlejší servisní zásah
- **Riziko:** finanční náročnost, výběr dílů

Jednoznačným účelem centrálních skladů je shromáždění dílů stroje, které jsou nejčastěji využívané a opotřebitelné po době užívání. Doporučením je zvolit teritoria s větším počtem strojů a shromáždit díly ve vhodně vybraném centrálním skladu (nejčastěji sklad obchodního partnera).

Díly jsou při servisním výjezdu (ať už z pohledu obchodního partnera, tak servisního oddělení podniku) k dispozici. Může se jednat o rychle opotřebovatelné díly nebo také náhradní frézovací hlavu, bez které je obráběcí stroj k nevyužití. Ideálně VO hlava – univerzálně indexovací hlava.



### 4.3.2 Školení obchodních partnerů

- **Stručný popis návrhu:** shromáždění rychle opotřebovaných náhradních dílů
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** servis a obchodní partner
- **Termín a doba plnění:** 15. 8. 2017 / 3 dny 1-2x ročně
- **Hlavní cíl:** soběstačnost obchodního partnera a rychlejší zásah
- **Riziko:** riziko špatně provedeného servisního zásahu

Je zvyklostí, že obchodní partner zajišťuje i servisní první pomoc v teritoriu. Při řádném proškolení v podniku lze zvýšit soběstačnost a snížit vytíženost a časovou náročnost servisního oddělení.

### 4.3.3 Sdílení informací

- **Stručný popis návrhu:** sdílení detailů o průběhu výroby zákazníkům
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** projektový manažer
- **Termín a doba plnění:** 15. 8. 2017 / 1 den 10-12x ročně
- **Hlavní cíl:** sdílení informací se zákazníkem
- **Riziko:** sdílení negativních informací

Při zasílání průběžného výrobního procesu stroje zákazníkovi dáváme zákazníkovi jistotu, že stroj je v běhu a navíc tím tvoříme přidanou hodnotu. Tento nepatrný detail je pozitivně vnímán zákazníky. Týká se:

- Fotografii průběžné výroby
- Informace o vývoji a stavu stroje
- Pravidelná komunikace v souvislosti s případnou dodatečnou poptávkou opcí

#### 4.3.4 Servis, zřízení „Service desk“

- **Stručný popis návrhu:** nástroj k lepší komunikaci servisu a zákazníka
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** servisní oddělení a IT
- **Termín a doba plnění:** 15. 7. 2017 / 1 den 10-12x ročně
- **Hlavní cíl:** sdílení informací zákazníkem, přehlednost
- **Riziko:** neposkytnutí všech informací, osoby s jiným kontaktním emailem

Komunikace se servisním oddělením probíhá aktuálně prostřednictvím elektronické pošty. Zřízením nástroje „Help desk“, kde zákazník bude znát vývoj řešeného problému, dodáváme zákazníkovi klid, přehled a informaci o termínu zpětné vazby. Také podnik si interně tvoří databázi problémů, na které dokáže konstruktivněji reagovat.

Rozhraní service desk umožňuje přístup nejen zákazníkovi a servisnímu oddělení, ale i prodejci, který tím pádem získává přehled o aktuálním dění a dokáže reagovat. Synchronizace s emailem, možnost historie, aktuální stav, vyhodnocení reakce a možnost připojit obchodní podmínky týkající se servisních zásahů – to jsou hlavní argumenty, proč tento nástroj má smysl zřizovat a aplikovat.

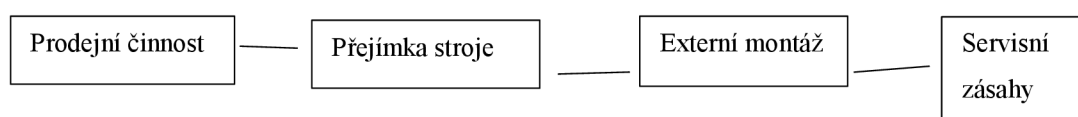
#### 4.3.5 Servisní zásahy- eliminace

- **Stručný popis návrhu:** zefektivnění servisních služeb nejen návodem na nejčastější problémy a sdílení dálkové diagnostiky, ale „překopání“ fungování servisního oddělení
- **Zodpovědná delegovaná osoba za úkol:** servisní oddělení, konstrukce a elektrokonstrukce, prodejce
- **Termín a doba plnění:** 10. 7. 2017 / 30 dní 1-2x ročně aktualizace
- **Hlavní cíl:** zefektivnění servisních služeb, snížení nákladů za servisní výjezdy v záruční době, co nejkratší odstávka stroje zákazníka = spokojenost zákazníka

- **Riziko:** časová náročnost, organizační změny a změna zavedeného systému a reakce na něj

Servisní zásahy v záruční době představují vysoký náklad. K eliminaci těchto zásahů, a to i v době pozáruční, budou sloužit návrhy níže.

Chronologické rozdělení návrhů:

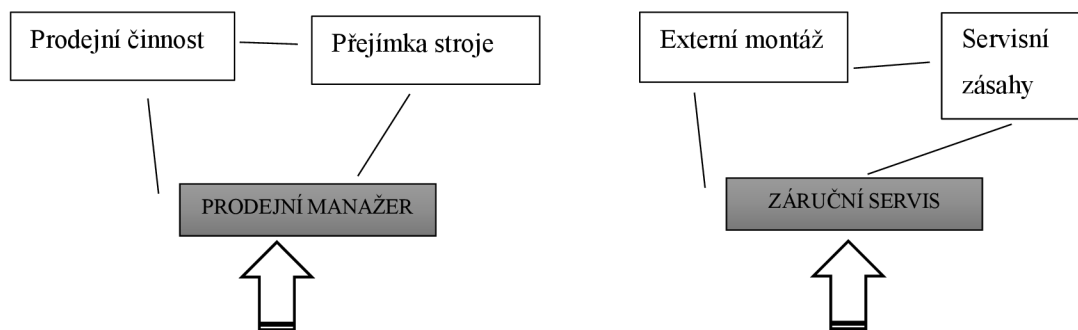


Obrázek 39 – Proces kontaktu se zákazníkem - chronologicky

Zdroj: vlastní

Jak lze názorně vidět výše, je celá řada příležitostí, kdy dochází ke kontaktu se zákazníkem a tudíž lze správným způsobem eliminovat případné komplikace.

Aktuální stav:



Obrázek 40 – Aktuální stav chronologického kontaktu se zákazníkem

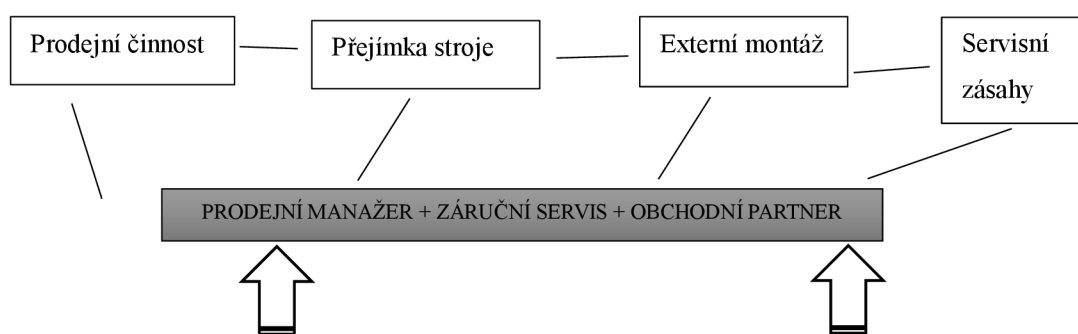
Zdroj: vlastní

- **Prodejní činnost:** Prodejce stroj nabízí zákazníkovi. Z pohledu servisního zásahu zákazníkovi, prodejce je seznámen s činností a produkcí zákazníka a snaží se přizpůsobit parametry stroje a rozsah dodávky této činnosti během prodeje. Má na zákazníka osobní vazby.  
**Problémy:** V rámci konkurenčního boje slíbí prodejce něco, co nemusí být na 100% splněno.

- **Přejímka stroje:** Stroj je ve fázi předání (6-12 měsíců, v závislosti na typu stroje) v TOS KUŘIM / ČKD BLANSKO, po montáži a zprovoznění stroje.  
**Problémy:** Spěchá se na splnění dodacího termínu, proto je předáván v nekompletním stavu s dojemem, že se „dodělá“ u zákazníka.
- **Externí montáž:** Stroj je instalován u zákazníka montéry a zámečником.  
**Problémy:** Jazyková bariéra neumožňuje dostatečnou komunikaci se zákazníkem. Opět se spěchá na termín předání stroje.
- **Servisní zásah:** Výjezd servisních pracovníků a dodatečné seřizování stroje.  
**Problémy:** Jazyková bariéra a nedostatečné vazby neumožňují dostatečnou komunikaci se zákazníkem. Zákazník čeká na zpětnou vazbu, protože dochází ke komunikačnímu šumu předchozích kroků interně.

Aktuální nákladová položka: (3 x servisní výjezd, 3 osoby, 5 dní) = cca 200 000 Kč

Návrh:



Obrázek 41 – Návrh chronologického kontaktu se zákazníkem

Zdroj: vlastní

- **Prodejní činnost:** Prodejce stroj nabízí zákazníkovi. Z pohledu servisního zásahu zákazníkovi, prodejce je seznámen s činností a produkcí zákazníka a snaží se přizpůsobit parametry stroje a rozsah dodávky této činnosti během prodeje. Má na zákazníka osobní vazby.  
**Činnost:** Rizikové položky a kroky jsou konzultovány s relevantními pracovníky. Informuje zákazníka ve vhodně načasované době o možných problémech. Zápis o možných komplikacích způsobených rozsahem dodávky či výrobou zákazníka – poznámka v zakázkovém listu.

- **Přejímka stroje:** Stroj je ve fázi předání (6-12 měsíců, v závislosti na typu stroje) v TOS KUŘIM / ČKD BLANSKO, po montáži a zprovoznění stroje.  
**Činnost:** V rámci předání stroje nastudovat manuály, intenzivní komunikace se zákazníkem. Předvedení výkonového frézování před zákazníkem a splnění všech nutných bodů před demontáží stroje a cestě k zákazníkovi. Zápis o stavu stroje během přejímky.
- **Externí montáž:** Stroj je instalován u zákazníka montéry a zámečником.  
**Činnost:** Některá z osob, která se domluví cizím jazykem (nebo přímo jazykem zákazníka) bude delegována jako osoba za komunikaci. Zapojení místního obchodního partnera. Dochází k intenzivní komunikaci mezi prodejcem, zákazníkem, obchodním partnerem a delegovaným montérem stroje. Pravidelné zprávy, během předání stroje finální konzultace se zákazníkem za účasti obchodního partnera, že stroj byl předán v pořádku a zákazník je seznámen se vším, co se strojem souvisí.
- **Servisní zásah:** Výjezd servisních pracovníků a dodatečné seřizování stroje. V rámci vyhodnocení nejčastějších servisních zásahů bylo zjištěno, že většina problémů je řešitelných přehledným návodem a souvislých kroků k řešení problému, aniž by musel servis delegovat zaměstnance k výjezdu. Doporučením je vytvoření databáze nejčastějších chyb a k tomu vytvoření návody (krok po kroku). Také sdílení dálkové diagnostiky s obchodním partnerem a předání jim více odpovědnosti spolu s kompetencemi problém řešit u zákazníka sami. Pro zákazníka může odstávka stroje představovat vysoký náklad, proto je i v jeho zájmu tyto zásahy řešit sám, co nejdříve a nečekat na výjezd techniků z České republiky.  
**Činnost:** Opět intenzivní komunikace se zákazníkem a obchodním partnerem. Vzhledem k celému koloběhu informací existuje přehled a databáze možných problémů. Využití osobních vazeb, sdílení návodů, dálkové diagnostiky a předání zodpovědnosti na obchodního partnera.

Nákladová položka po zavedení návrhů: (1 x servisní výjezd, 3 osoby, 5 dní) = cca 66 000

Kč

## 4.4 Realizace změn

V následující části se zaměřím (převážně graficky) na implementaci změn a to ze dvou významných pohledů:

- Z pohledu časového a z pohledu důležitosti – termínu spuštění, odhadované doby trvání implementace a důležitosti

Pozn. zahrnuty všechny navrhované změny

- Z pohledu obchodního – odhad nárůstu poptávky a uzavřených obchodních případů

Pozn. zahrnuty navrhované změny, které ovlivní počet přijatých poptávek

- Z pohledu ekonomického – ekonomický přínos realizace změn

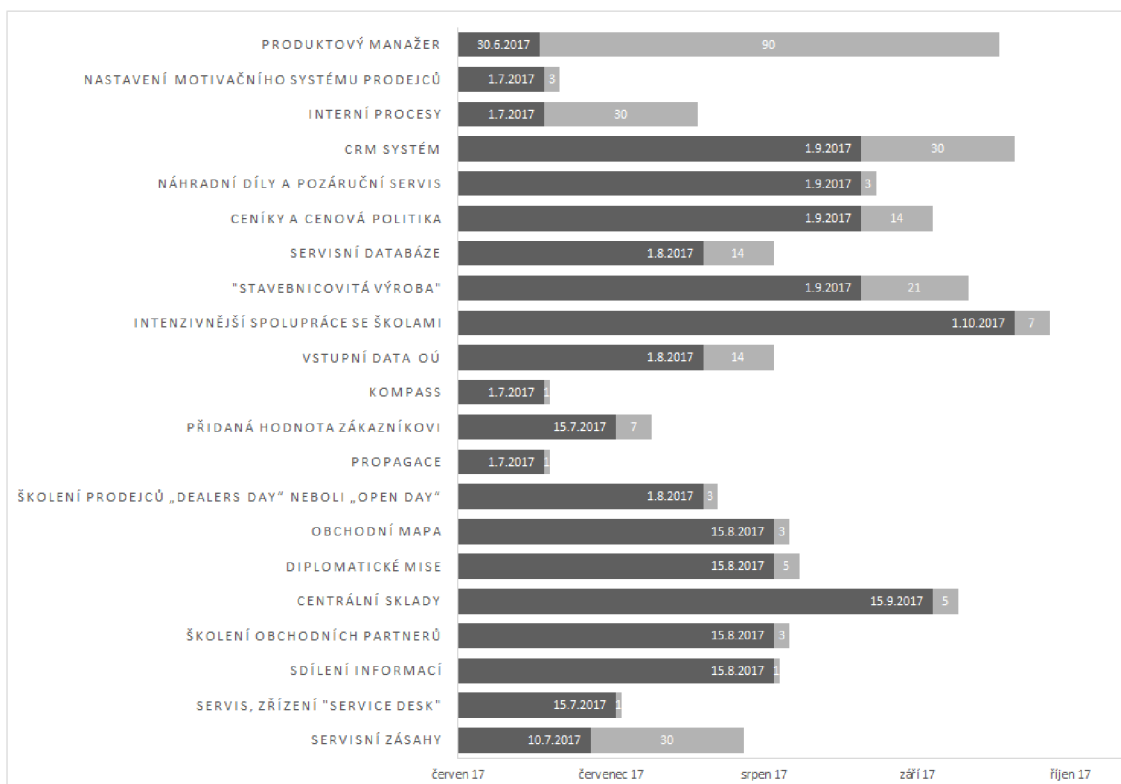
Pozn. zahrnuty navrhované změny, které budou mít v celkovém důsledku měřitelný ekonomický přínos

### 4.4.1 Realizace změn – implementace z pohledu času a důležitosti

ČASOVÁ OSA - IMPLEMENTACE ZMĚN			
ČINNOST	NÁVRH	DATUM ZAHÁJENÍ	DŮLEŽITOST (1 - 100, 100 nejvyšší)
ORGANIZAČNÍ A SYSTÉMOVÉ	Produktový manažer	30. červen 2017	70
	Nastavení motivačního systému prodejců	1. červenec 2017	55
	Interní procesy	1. červenec 2017	35
	CRM systém	1. září 2017	40
	Náhradní díly a pozáruční servis	1. září 2017	70
	Ceníky a cenová politika	1. září 2017	80
	Servisní databáze	1. srpen 2017	65
	"Stavebnicovitá výroba"	1. září 2017	60
	Intenzivnější spolupráce se školami	1. říjen 2017	50
	Vstupní data OÚ	1. srpen 2017	55
PŘEDPRODEJNÍ	Kompass	1. červenec 2017	30
	Přidaná hodnota zákazníkovi	15. červenec 2017	40
	Propagace	1. červenec 2017	45
	Školení prodejců „Dealers Day“ neboli „Open Day“	1. srpen 2017	35
	Obchodní mapa	15. srpen 2017	75
	Diplomatické mise	15. srpen 2017	15
POPRODEJNÍ	Centrální sklady	15. září 2017	35
	Školení obchodních partnerů	15. srpen 2017	45
	Sdílení informací	15. srpen 2017	25
	Servis, zřízení "Service desk"	15. červenec 2017	80
	Servisní zásahy	10. červenec 2017	90

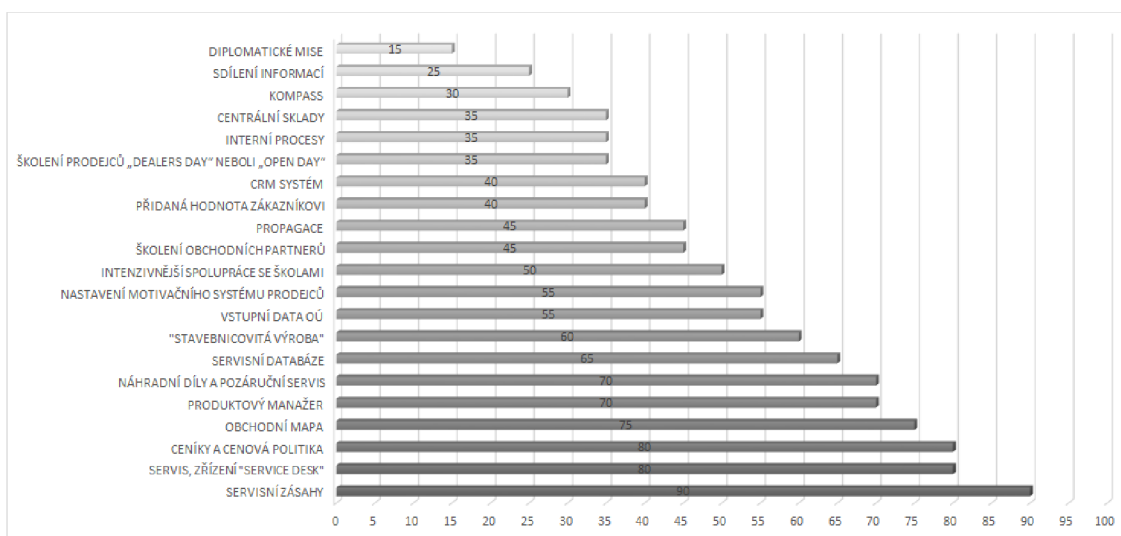
Obrázek 42 – Tabulka časové osy implementace návrhů z pohledu času a důležitosti

Zdroj: vlastní



Obrázek 43 – Návrhy z časového hlediska přípravy a spuštění

Zdroj: vlastní



Obrázek 44 – Návrhy z pohledu důležitosti

Zdroj: vlastní

Návrhy v této části byly systematicky vyhodnoceny, převážně z pohledu SWOT analýzy. Dále také s ohledem na proveditelnost a přidanou hodnotu podniku. Toto vyhodnocení by mělo podniku sloužit k určení primárního zaměření.

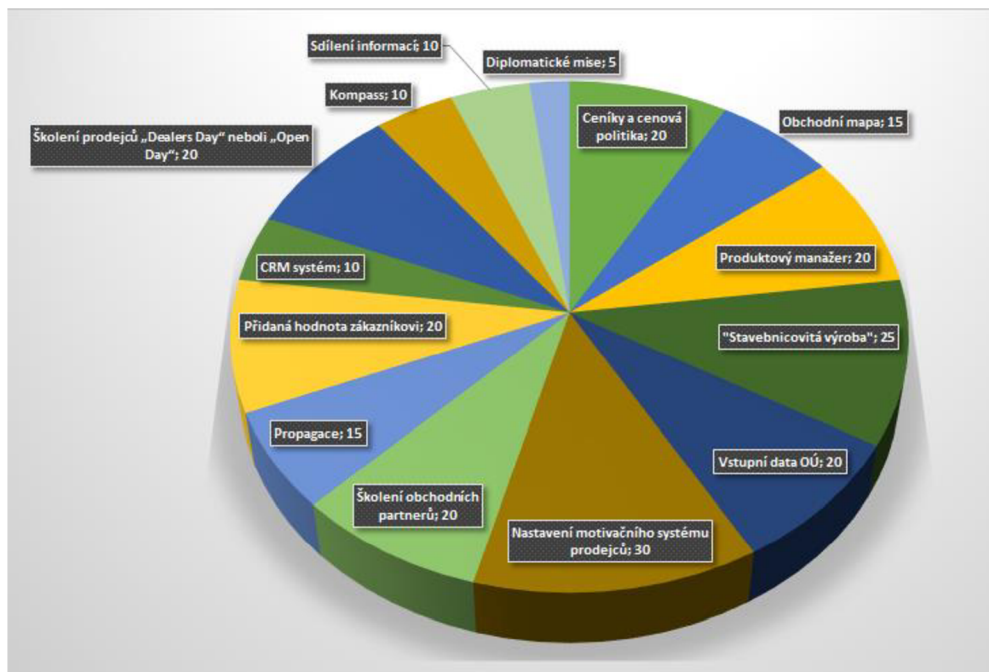
#### 4.4.2 Implementace změn z pohledu obchodního



Obrázek 45 – Milníky obchodní činnosti před a po implementaci změn

Zdroj: vlastní

Obrázek 45 demonstruje očekávanou změnu nejvýznamnějších milníků obchodní činnosti po implementaci změn. V celkovém důsledku se jedná o 10% současného stavu tržeb. Na tomto výkonu se budou podílet následující návrhy:



Obrázek 46 – Návrhy k posílení obchodní činnosti

Zdroj: vlastní



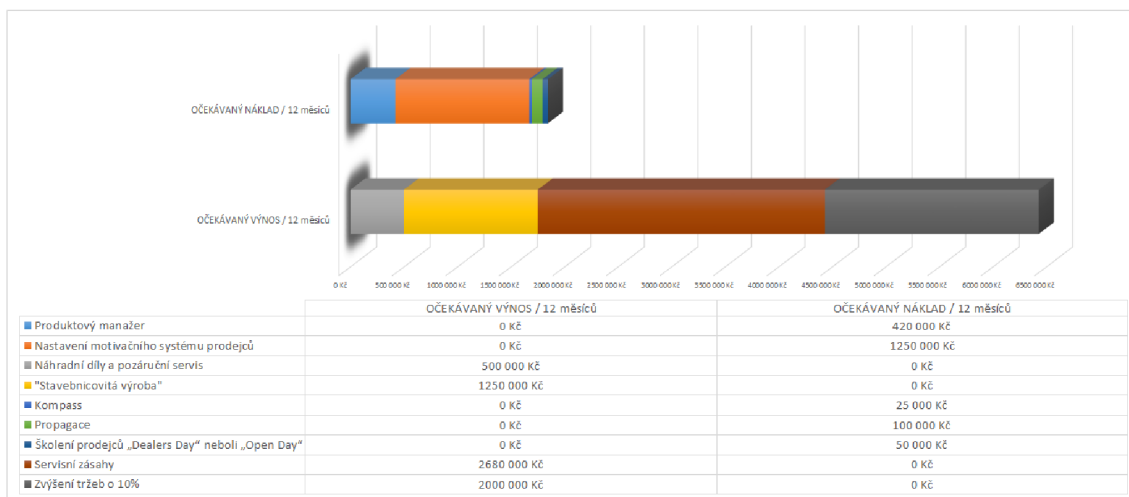
#### 4.4.3 Implementace změn z ekonomického pohledu

V rámci hodnocení návrhů z pohledu ekonomického přínosu se zaměřím na kroky nejzásadnější a měřitelné.

EKONOMICKÉ VYJÁDŘENÍ - IMPLEMENTACE ZMĚN				
ČINNOST	NÁVRH	OČEKÁVANÝ VÝNOS / 12 měsíců	OČEKÁVANÝ NÁKLAD / 12 měsíců	POPIS / ALTERNATIVA
ORGANIZAČNÍ A SYSTÉMOVÉ	Produktový manažer	0 Kč	420 000 Kč	Podíl se na snížení ceny strojů a optimalizaci produktového portfolia
	Nastavení motivačního systému prodejců	0 Kč	1 250 000 Kč	Motivuje prodejce k aktivní činnosti
	Náhradní díly a pozáruční servis	500 000 Kč	0 Kč	větší aktivita při prodeji náhradních dílů a pozáručního servisu
	"Stavebnicovitá výroba"	1 250 000 Kč	0 Kč	Úspora cca 5% na rozpracované uzly ve výrobě při množstvím nákupů položek
PŘEDPRODEJNÍ	Kompass	0 Kč	25 000 Kč	Má vliv na zvýšení počtu poptávek
	Propagace	0 Kč	100 000 Kč	Propagační činnost společnosti
	Školení prodejců „Dealers Day“ neboli „Open Day“	0 Kč	50 000 Kč	Platba za ubytování a občerstvení během události
POPRODEJNÍ	Servisní zásahy	2 680 000 Kč	0 Kč	Úspory po zavedení procesu
OSTATNÍ	Zvýšení tržeb o 10%	2 000 000 Kč	0 Kč	Ekonomické vyjádření zvýšení tržeb při implementaci změn na zvýšení poptávky, úspěšnosti při obchodních jednáních a dalších krocích, které směřují ke zvýšení počtu prodeje
<b>Celkem</b>		<b>6 430 000 Kč</b>	<b>1 845 000 Kč</b>	<b><u>4 585 000 Kč</u></b>

Obrázek 47 – Ekonomické vyjádření vybraných návrhů

Zdroj: vlastní



Obrázek 48 – Ekonomické vyjádření vybraných návrhů – grafické znázornění

Zdroj: vlastní

Z obrázků výše vyplývá, že ekonomický přínos vybraných návrhů bude dosahovat výše 4 585 000 Kč za rok.

## Závěr

Poslední část diplomové práce věnuje svou pozornost implementaci změn, které jsou považovány za kroky, které budou mít za následek plnění stanovených cílů. Nelze opomenout také hledisko organizace a systematičnosti uvnitř v podniku. Očekávaným důsledkem zavedení změn je mimo jiné odpovědnost za dílčí úkoly a vnímání organizace podniku jako celku, který spolupracuje a směřuje k úspěšnému cíli.

Jednotlivé významné kroky obsažené v této práci byly a budou konzultovány s členy představenstva společnosti a majitelem. Termíny implementace návrhů byly stanoveny na dobu, kdy podnik je nejméně zaneprázdněn, a proto se dá implementaci věnovat vyšší pozornost.

Je zřejmé, že v dnešní době obchod hraje nejzásadnější roli z hlediska odbytu a je třeba se této činnosti intenzivně věnovat. Správná obchodní strategie, její vnímání napříč podnikem a tomu přizpůsobení systému procesů v organizaci, která nejen napomáhá zvýšit produktivitu ve společnosti, ale i určuje směr na zákazníka a trh, je nezbytným prvkem a klíčem k dlouhodobému úspěchu. V případě také současného zachování a soustavné inovace z pohledu výrobního produktového portfolia a služeb mají výrobní podniky (nejen podniky TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO), šanci výrazněji promluvit v širším měřítku a mimo jiné výrazněji zasáhnout a uspět v odvětví na globálním trhu.

## Seznam použitých zdrojů

### **Knihy:**

BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C.H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-577-1

JIRÁSEK, J. Benchmarking. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN: 978-80-7259-051-3

JOHNSON, G., SCHOLE, K., Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3

KOUDELKA, J. Spotřební chování. Praha: VŠE, Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1698.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0513-3

KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P., KELLER, K., L. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

MULAČOVÁ, V. MULAČ, P. Obchodní podnikání ve 21. století: Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4

NENADÁL, J., VYKYDAL, D. a HALFAROVÁ, P. Benchmarking: mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., Hledání dokonalosti. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-205-0313-7.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

RŮČKOVÁ, P., Finanční analýza. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2

RYMEŠ, M. Základy psychologie trhu. 1. Jinočany: H&H, 1993, ISBN 80-85787-22-9.

SCHIFFMAN, L., KANUK, L. L. 2003. Nákupní chování: (velká kniha k tématu Consumer Behavior). Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

SVATOŠ, M. a kol. Zahraniční obchod – teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0

VYSEKALOVÁ, J. Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0393-3.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4

### **Internet:**

Ministerstvo průmyslu a obchodu (online). Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005 (cit. 2013-06-02). Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

Obchodní rejstřík a Sběrka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (online). Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012 (cit. 2013-06-02). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

TOS KUŘIM (online). Dostupné také z: [www.tos-kurim.cz](http://www.tos-kurim.cz)

KOUKAL, Jiří. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ: TEORETICKÉ KONCEPTY (online). (cit. 2017-03-21). Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

5 ROLÍ A 5 FÁZÍ V NÁKUPNÍM PROCESU (online). (cit. 2017-03-17). Dostupné z: <http://dvamluvci.cz/blog/5-rol-i-a-5-fazi-v-nakupnim-procesu>

Diffusion Theory (teorie šíření inovací / difúze inovace). In: Wikipedia: the free encyclopedia (online). San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- (cit. 2017-04-1). Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/Diffusion\\_Theory\\_\(teorie\\_%C5%A1%C3%AD%C5%99en%C3%AD\\_inovac\\_%C3%AD\\_/\\_dif%C3%BAze\\_inovace\)](http://wiki.knihovna.cz/index.php/Diffusion_Theory_(teorie_%C5%A1%C3%AD%C5%99en%C3%AD_inovac_%C3%AD_/_dif%C3%BAze_inovace))

10 Digital Marketing Essentials For Technologists. John Brunswick (online). (cit. 2017-03-24). Dostupné z: <https://www.slideshare.net/John.Brunswick/digital-marketing-10-essentials-final-bgs>

HORNÁ, Kateřina. Product placement v českých filmech - významný zdroj jejich financování. (Diplomová práce) Vysoká škola hotelová. Praha: 2015. 75 stran. Dostupné z: [https://is.vsh.cz/th/11635/vsh\\_m/Diplomova\\_prace.txt](https://is.vsh.cz/th/11635/vsh_m/Diplomova_prace.txt)

HEŘMAN, Doc. Ing. Jan, CSc. PEST ANALÝZA (online). (cit. 2017-03-12). Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3024795/>

ANALÝZA KONKURENCE, JEJÍCH ÚSPĚŠNÝCH A NEÚSPĚŠNÝCH KROKŮ, JEJÍHO POTENCIÁLU. <http://www.synext.cz/> (online). 2008 (cit. 2017-03-13). Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejihopotencialu.html>

SWOT Analýza. Vlastní cesta (online). Tichého 11, 616 00, Brno, 2013 (cit. 2017-05-15). Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

### **Přednášky, další materiály:**

ZICH, R. Strategický management. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno, 2007 (cit. 2015-11-24). [http://vzdelavani.esffp.cz/result\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esffp.cz/result_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)

HÁLEK, Vítězslav. (online). (cit. 2017-01-10). Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky>. Marketing. Univerzita Hradec Králové.

VUT. AMADEUS (online). (cit. 2017-02-10). Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/old/knihovny/eiz/seznam-databazi/amadeus>

ZICH, Ing. Robert, Ph.D. KONCEPCE ÚSPĚCHUSCHOPNOSTI A JEJÍ POJETÍ STRATEGIE. Vysoké učení technické v Brně Fakulta podnikatelská Ústav managementu.

interní směrnice TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ukazatele rentability

Tabulka č. 2: Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity

Tabulka č. 4: SWOT analýza

Tabulka č. 5: Analýza silných stránek

Tabulka č. 6: Analýza slabých stránek

Tabulka č. 7: Analýza příležitostí

Tabulka č. 8: Analýza hrozeb

## Seznam obrázků

1. Model podnět – černá skříňka – odezva
2. Faktory ovlivňující spotřební chování
3. Nákupní rozhodovací proces
4. Šíření nových výrobků promítnuté v čase a reakce zákazníků
5. 4P & 4C – Marketing mix
6. PEST analýza
7. Kolo konkurenční strategie
8. Porterův model pěti sil
9. Analýza 7S – McKinsey model
10. SWOT analýza
11. Výrobní hala strojírenské společnosti TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO
12. Historický vývoj odbytu produkce výrobní firmy TOS KUŘIM a ČKD BLANSKO
13. Analýza hodnot vnímaných zákazníky, část 1
14. Analýza hodnot vnímaných zákazníky, část 2
15. Konkurenční charakter
16. Srovnání typu stroje FS s hlavními konkurenty na trhu 1. část
17. Srovnání typu stroje FS s hlavními konkurenty na trhu 2. část
18. Srovnání typu stroje FUT s hlavními konkurenty na trhu 1. část
19. Srovnání typu stroje FUT s hlavními konkurenty na trhu 2. část
20. Srovnání typu stroje FU s hlavními konkurenty na trhu 1. část
21. Srovnání typu stroje FU s hlavními konkurenty na trhu 2. část
22. Organizační struktura společnosti (leden 2017)

23. Významné milníky prodejního procesu
24. Stroj typu FS: posuvný stůl, pevný stojan, výsuvný vřeteník
25. Stroj typu FUT: posuvný stůl, posuvný stojan (dopředu a dozadu), možnost pevného a výsuvného vřeteníku, variabilita výměnných hlav
26. Stroj typu FU: posuvný stojan, variabilita pracovního prostoru a výměnných hlav, výsuvný vřeteník
27. Stroj typu FRF: vertikální obráběcí centrum s posuvným stojanem s variabilitou výměnných hlav
28. Stroj typu FRP: vertikální obráběcí centrum s posuvným stolem s variabilitou výměnných hlav
29. Stroj typu FRU: vertikální obráběcí centrum spodní gantry s variabilitou výměnných hlav
30. Stroj typu SKD: vertikální obráběcí centrum – karusel (soustružení)
31. Vyhodnocení SWOT analýzy, část. 1
32. Vyhodnocení SWOT analýzy, část. 2
33. Vyhodnocení SWOT analýzy, volba strategie
34. Role produktového manažera
35. Interní procesy č. 1 - poptávka / nabídka / smlouva
36. Interní procesy č. 2 - realizace
37. Interní procesy č. 3 – externí montáž a servis
38. Příklad obchodní mapy (bez informací o konkrétních teritoriích)
39. Proces kontaktu se zákazníkem – chronologicky
40. Aktuální stav chronologického kontaktu se zákazníkem
41. Návrh chronologického kontaktu se zákazníkem
42. Tabulka časové osy implementace návrhů z pohledu času a důležitosti
43. Návrhy z časového hlediska přípravy a spuštění
44. Návrhy z pohledu důležitosti
45. Milníky obchodní činnosti před a po implementaci změn
46. Návrhy k posílení obchodní činnosti
47. Ekonomické vyjádření vybraných návrhů
48. Ekonomické vyjádření vybraných návrhů – grafické znázornění