



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ MIX VYBRANÉHO STROJÍRENSKÉHO PODNIKU NA B2B TRHU V RUSKU

MARKETING MIX OF A SELECTED ENGINEERING COMPANY ON B2B MARKET IN RUSSIA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Elena Kozlova

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Elena Kozlova
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2019/20

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:

Marketingový mix vybraného strojírenského podniku na B2B trhu v Rusku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout marketingový mix, který bude využitý pro vstup vybraného podniku na ruský trh.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, R., J. FICBAUER, A. HANZELKOVÁ a M. KEŘKOVSKÝ. Business plán – krok za krokem. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. Marketing management. 11th ed. New Jersey: Peason Education, 2003. 706 s. ISBN 0-13-033629-7.

KOTLER, P., W. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. Moderní marketing. 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LOŠŤÁKOVÁ, H. B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vydání, Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

PŘIKRYLOVÁ, J. a kolektiv. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na marketingový mix konkrétního podniku působícího v mezinárodním prostředí. Práce je rozdělena na tři hlavní části. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a charakteristiky související s tématem. V analytické části práce jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s.r.o. za předpokladu její budoucí expanze na ruský trh, přičemž získané výsledky jsou následně uvedeny ve SWOT analýze. V návrhové části práce jsou předloženy možné návrhy a doporučení z pohledu marketingového mixu pro úspěšný vstup vybraného strojírenského podniku na ruský trh v souladu s výsledky z jednotlivých analýz a teoretických poznatků.

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on marketing mix of a concrete company, which is operating in international environment. The thesis is divided into three main parts. The theoretical part describes basic concepts related to the topic. The analytical part of the thesis focuses on the business environment of company Dieffenbacher CZ, assuming its future expansion to Russian market, while the results obtained are further summarized in SWOT analysis. The practical part offers proposals and recommendations from the perspective of marketing mix for successful entry of a selected engineering company to Russian market based on the findings from the complied analyses and theoretical concepts.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový mix, 4P, produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, B2B trh, analýza prostředí podniku, expanze na ruský trh, marketingový výzkum, strojírenství, hydraulický lis

KEYWORDS

Marketing mix, 4P, product, price, place, promotion, B2B market, business environment analysis, expansion to russian market, market research, engineering, hydraulic press

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOZLOVA, E. *Marketingový mix vybraného strojírenského podniku na B2B trhu v Rusku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. Počet stran 134 s. Vedoucí diplomové práce František Milichovský.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2020

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za vstřícný přístup, odborné rady a také za konzultace poskytnuté v rámci vedení diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala obchodně-technickému vedoucímu společnosti Dieffenbacher Česká republika panu Kuželovi za ochotu a poskytnuté informace, které mi byly nápomocny k vytvoření práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině a kamarádům za podporu, kterou mi po celou dobu studia a vypracovávání práce věnovali.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD.....	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Stanovení cíle práce	13
1.3 Metody a postupy řešení.....	13
2 TEORETICKÁ ČÁST	15
2.1 Definice marketingu	15
2.2 Vymezení B2B trhu.....	15
2.3 Marketingové prostředí	17
2.3.1 Makroprostředí.....	17
2.3.2 Mikroprostředí	22
2.4 Analýza obecného okolí (SLEPT analýza).....	25
2.4.1 Sociální faktory	25
2.4.2 Právní faktory	26
2.4.3 Ekonomické faktory	26
2.4.4 Politické faktory.....	27
2.4.5 Technologické faktory.....	27
2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	27
2.5.1 Noví konkurenti	28
2.5.2 Konkurence mezi stávajícími firmami	29
2.5.3 Substituty.....	30
2.5.4 Odběratelé.....	30
2.5.5 Dodavatelé	30
2.6 Segmentace trhu.....	31
2.6.1 Makrosegmentace	32

2.6.2	Mikrosegmentace	33
2.6.3	Vybrané způsoby segmentace.....	34
2.6.4	Targeting.....	35
2.6.5	Positioning	36
2.7	Metoda 7S.....	37
2.8	SWOT analýza	38
2.9	Marketingový mix	41
2.9.1	Produkt	42
2.9.2	Cena.....	44
2.9.3	Distribuce.....	45
2.9.4	Marketingová komunikace	48
3	ANALYTICKÁ ČÁST	54
3.1	Charakteristika podniku.....	54
3.2	Metoda 7S.....	54
3.2.1	Strategie.....	54
3.2.2	Struktura	55
3.2.3	Systemy	57
3.2.4	Styl řízení.....	57
3.2.5	Spolupracovníci	57
3.2.6	Schopnosti	57
3.2.7	Sdílené hodnoty	58
3.3	Marketingový mix	58
3.3.1	Produkt	58
3.3.2	Cena.....	60
3.3.3	Distribuce.....	61
3.3.4	Marketingová komunikace	62

3.4	Segmentace trhu včetně popisu stavu v Ruské federaci.....	63
3.5	Analýza obecného okolí (SLEPT analýza).....	63
3.5.1	Sociální faktory.....	64
3.5.2	Právní faktory.....	65
3.5.3	Ekonomické faktory.....	66
3.5.4	Politické faktory.....	68
3.5.5	Technologické faktory.....	68
3.6	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	69
3.6.1	Noví konkurenti.....	69
3.6.2	Konkurence mezi stávajícími firmami.....	70
3.6.3	Substituty.....	71
3.6.4	Odběratelé.....	71
3.6.5	Dodavatelé.....	71
3.7	Výzkumná část.....	72
3.7.1	Cíl a metodologie výzkumu.....	72
3.7.2	Analýza dat a výsledky výzkumu.....	74
3.7.3	Doporučení plynoucí z výzkumu.....	80
3.8	SWOT analýza.....	81
4	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	86
4.1	Doporučená platební metoda.....	86
4.2	Zřízení obchodního zastoupení.....	89
4.3	Reklama v tematických a odborných časopisech.....	94
4.3.1	Časopis „Zařízení Vývoj Technologie“.....	94
4.3.2	Časopis „Konstruktér. Výrobce strojů“.....	95
4.3.3	Specializovaný časopis „Hydraulika-Pneumatika-Pohony“.....	97
4.3.4	Porovnání jednotlivých variant.....	98

4.4	Účast na veletrzích	100
4.4.1	Fórum PROMTECHEXPO	100
4.4.2	Veletrh INNOPROM.....	103
4.4.3	Veletrh „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň“	107
4.4.4	Porovnání jednotlivých variant	109
4.5	Ekonomické zhodnocení jednotlivých návrhů.....	110
4.5.1	Pesimistická varianta.....	111
4.5.2	Optimistická varianta	112
4.5.3	Realistická varianta	113
	ZÁVĚR.....	115
	SEZNAM LITERATURY	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	125
	SEZNAM TABULEK.....	126
	SEZNAM GRAFŮ	128
	SEZNAM PŘÍLOH	129

ÚVOD

V současné době je marketing důležitý pro každý podnik. Je to nástroj, který přispívá k udržení a zlepšení postavení podniku na trhu a má velký vliv na to, jak úspěšně bude podnik na tomto trhu působit. V dnešní době, kdy je trh přesycen firmami, které podnikají ve stejném odvětví, je nezbytné propracovat marketing na takovou úroveň, aby mohl napomoci k dlouhodobé prosperitě podniku a získání a udržení věrných zákazníků. Zvláště se to týká podniků, které chtějí vstoupit na úplně nový trh.

Ve diplomové práci bude řešena problematika B2B marketingu zejména marketingového mixu v rámci B2B trhu. Důvodů, proč jsem zvolila toto téma, je hned několik. První z nich spočívá v tom, že mě zajímá marketing jako disciplína. Mimoto jsem zjistila, že se v odborné literatuře a jiných pracích o marketingu věnuje velmi málo prostoru trhu B2B. Proto jsem rozhodla, že bude přínosné prozkoumat toto téma do hloubky, jelikož dnes probíhá velké množství obchodních operací na B2B trzích.

Práce je rozdělena na úvodní, teoretickou, analytickou a návrhovou část. V úvodní části je vymezen problém, stanoven cíl práce a jsou navrženy metody a postupy řešení. V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše z oblasti marketingu, ale především s důrazem na specifické charakteristiky B2B marketingu a marketingového mixu i s popisem potřebných analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Analytická část tematicky navazuje na shrnuté teoretické poznatky a obsahuje samotné marketingové analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku, výsledky a výzkum, jehož cílem je vymezení zákaznické preference na B2B trhu v odvětví automotive v Rusku. Na závěr této části je provedena SWOT analýza. Na základě získaných výsledků je zpracována návrhová část, která obsahuje možné návrhy a doporučení z pohledu marketingového mixu pro úspěšný vstup vybraného strojírenského podniku na ruský trh, a ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu z pohledu pesimistické, optimistické a realistické varianty.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD

V rámci této části bude vymezen problém, stanoven cíl práce i navrženy metody a postupy řešení.

1.1 Vymezení problému

Firma Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. dodává na český, polský, slovenský a německý trh hydraulické lisy pro tváření kovů a plastů. V současné době má firma pevnou pozici na trhu, je konkurenceschopná a finančně stabilní. Vedení firmy plánuje uskutečnit expanzi na nové trhy. Rozhodnutí společnosti je zaměřit se na státy bývalého Sovětského svazu, zejména na Rusko. Jelikož do automotive společnost Dieffenbacher Česká republika dodává 50 % ze všech vyrobených lisů, bylo rozhodnuto, že expanze do Ruska se uskuteční v rámci tohoto odvětví. Tedy smyslem této diplomové práce je provést plnohodnotný marketingový výzkum pro společnost Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s.r.o., následně navrhnout vhodné nástroje v rámci složek marketingového mixu pro úspěšnou expanzi společnosti na nový trh a provést ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu.

1.2 Stanovení cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz a výzkumu trhu navrhnout marketingový mix, který bude využitý pro vstup společnosti Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s.r.o. na ruský trh.

1.3 Metody a postupy řešení

Metodika diplomové práce spočívá v představení konkrétních metod použitých v rámci této práce. Teoretická část se bude zabývat veškerou problematikou a základními pojmy, které se týkají marketingového mixu. Na vypracování teoretické části jsou využity informace z odborné literatury a internetových zdrojů. Pro zpracování analytické části jsou využity informace z interních dat společnosti Dieffenbacher CZ, hydraulické lisy

s.r.o., které jsou klíčové pro analýzu současného stavu firmy a pro předložení konkrétních návrhů a doporučení.

Použité metody:

- Metoda 7S
- Segmentace trhu včetně popisu stavu ve vybraném státu (Ruská federace)
- SLEPT analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- Kvalitativní metoda výzkumu formou individuálních rozhovorů
- SWOT analýza

Na základě zpracování výsledků praktické realizace těchto metod budou sestaveny návrhy a doporučení, které se týkají marketingového mixu, pro vstup vybraného strojírenského podniku působící v rámci B2B prostředí na ruský trh.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části budou popsána teoretická východiska diplomové práce.

2.1 Definice marketingu

Podle Kotlera a Kellera spočívá **marketing** v určení a uspokojení lidských potřeb a potřeb společnosti. Jedna z nejkratších definic marketingu říká, že marketingem je ziskové uspokojení potřeb (Kotler, Keller, 2016).

Americká asociace marketingu na svých webových stránkách uvádí novou definici marketingu. Podle ní „*je marketing aktivita, soubor institucí a procesů pro tvoření, komunikaci, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro spotřebitele, zákazníky, partnery a společnost obecně*“ (American Marketing Association, 2019).

2.2 Vymezení B2B trhu

V marketingovém pojetí je trh soubor všech potenciálních a stávajících kupujících, kteří v určitých situacích nakupují produkty či služby, aby uspokojili buď jednu nebo několik potřeb. Existují dva typy trhů, a to jsou spotřebitelské trhy (spotřební trhy) a B2B trhy (trhy organizací). Spotřebitelské trhy zahrnují všechny domácnosti a jednotlivce, kteří kupují výrobky a služby pro osobní spotřebu. **B2B trhy** zahrnují všechny firmy, které kupují produkty a služby a používají je pro výrobu konečného produktu, pro další proces výroby nebo další prodej či pronájem se ziskem (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

B2B trhy se dají rozdělit do dvou skupin, a to jsou horizontální trhy a vertikální trhy. **Horizontální trhy** jsou takové trhy, na nichž dodavatel spolupůsobí se zákazníky v rámci různých odvětví. **Vertikální trhy** jsou trhy, na nichž dodavatel spolupracuje se zákazníky jenom v rámci úzkého odvětví. Trhy organizací také můžeme rozdělit podle počtu a **dominance dodavatelů a odběratelů na trhu**. Takže existují trhy s dominancí dodavatelů, trhy s dominancí odběratelů a neutrální trhy (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

Existuje určitý rozdíl mezi B2B trhy a trhy spotřebitelskými. **Struktura B2B trhu** je více oligopsonická (jenom několik odběratelů) a oligopolistická (jenom několik dodavatelů).

To znamená, že podniky znají své zákazníky, a proto mají možnost přistupovat k nim individuálně (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003). Dalšími **odlišnostmi** jsou těsný vztah mezi dodavateli a odběrateli, profesionálnější postoj ke koupi, přímé nákupy, neprůžnost poptávky atd. (Jakubíková, 2008).

Kotler navíc uvádí reciproční základ fungování firem, v němž si firmy vybírají dodavatele, kteří na oplátku od nich nakupují, a leasing, když si zákazníci vybavení nekupují přímo, ale pronajímají si ho. Dá se říct, že leasing nese řadu výhod jak pro pronajímatele, tak i pro nájemce. Pronajímatelé mohou získat větší čistý příjem a možnost spolupracovat se zákazníky, kteří si přímý nákup za nějakých okolností nemohou dovolit. Nájemci získávají více disponibilního kapitálu, nejnovější výrobky či stroje prodejce, lepší služby a daňové výhody (Kotler a kol., 2007).

Podle Chlebovského je možné uvést navíc větší obrat, odvozenou poptávku (poptávka na B2B trhu následuje poptávku na trhu B2C), větší výkyvy poptávky (akcelerační princip), princip 80/20 (20 % nejdůležitějších zákazníků tvoří 80 % obratu firmy), geografickou koncentraci zákazníků (dodavatelé se přesunují za zákazníky), nižší úroveň organizovanosti průzkumu (marketingové aktivity jsou na nižší úrovni) a nižší výdaje na marketing (Chlebovský, 2010).

Marketingem na B2B trhu jsou veškeré činnosti zaměřené na marketing výrobků, přičemž cílem je opakovaný nákup, výroba konečného produktu, využití výrobku pro další proces výroby anebo pro zjednodušení činností firmy. Dá se říct, že marketing na B2B trhu zahrnuje mnohem více než například průmyslový marketing, protože zde jde o komplexní produkty, služby pro firmy, které vyrábějí průmyslové a spotřební výrobky, služby pro zprostředkovatele atd. (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

Existuje několik **kategorií zákazníků tohoto druhu marketingu**, a to jsou obchodní a podnikatelské firmy včetně distributorů, uživatelů a výrobců výrobního zařízení, vládní organizace a neziskové organizace. Distributoři jsou firmy, které kupují výrobky a pak je prodávají zprostředkovatelům anebo konečným spotřebitelům. Uživateli jsou průmyslové podniky kupující služby nebo průmyslové výrobky, které používají pro další proces výroby nebo pro usnadnění činnosti firmy. Výrobci základního výrobního zařízení jsou firmy, které kupují průmyslové výrobky, aby je vkládaly nebo montovaly do svých výrobků (příkladem je automobilový průmysl). Vládní organizace kupují produkty,

služby a výrobky, aby je použily pro uskutečnění nebo usnadnění vládních činností (budování silnic, fungování administrativních budov atd.). Neziskové organizace obvykle kupují výrobky jako uživatelé, a to jsou školy, kulturní organizace, nemocnice apod. (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

Výrobky a služby, které se pohybují mezi podniky, se dají rozdělit podle použití. Takže produkty na B2B trhu mohou být výrobními vstupy, základními prostředky (nemovitý a movitý hmotný kapitál), pomocnými vstupy anebo výrobky pro další prodej (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

2.3 Marketingové prostředí

Philip Kotler ve své knize uvádí, že se marketingové prostředí firmy skládá ze sil a činitelů vně marketingu, které mají vliv na schopnost managementu v marketingu vyvinout a udržovat dobré vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí má velký vliv na fungování firmy (Kotler a kol., 2007).

Marketingové prostředí se skládá z makroprostředí a z mikroprostředí. Mikroprostředí se skládá z faktorů, které mají přímý vztah k firmě a jejím možnostem poskytování služeb klientele. Těmi činiteli jsou například společnost, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. Makroprostředí je reprezentováno širšími sociálními faktory, které mají vliv na mikroprostředí (Kotler a kol., 2007). Těmito faktory jsou například faktory makroekonomického prostředí, vědeckotechnického prostředí, politického a právního prostředí, přírodního a sociokulturního prostředí (Lošťáková, 2005).

2.3.1 Makroprostředí

Podnikatelské prostředí je předmětem neustálých změn, je turbulentní, dynamicky se měnící, a proto celkem nestabilní. Tato skutečnost platí zejména pro právní, sociální a ekonomické evropské prostředí na začátku třetího milénia. Hlavním rysem těchto změn je rychlá integrace ekonomických struktur i evropských trhů. Existující nové trendy ve světovém a evropském hospodářství, společně s integrací činí prostředí pro podnikání nejistým, proměnlivým a vyžadujícím kreativní a pružný přístup všech hospodářských subjektů, které v něm působí (Světlík, 2018).

Důkladná znalost nových ekonomických trendů působících ve společnosti a prostředí je jedním z hlavních předpokladů úspěchu a konkurenceschopnosti podniku na trzích.

Hlavními **trendy současnosti** jsou:

1. **Rozvoj informačních technologií.** To znamená především rozvoj světové počítačové sítě a telekomunikací, které ovlivňují firemní řízení, zprostředkování finančních, informačních a poradenských služeb a obchodování s kapitálem a se zbožím (Světlík, 2018).
2. **Reengineering.** Znamená radikální přehodnocení a změnu byznys procesů, a to se týče nejen změn v samém podniku, ale i v jeho okolí. Podstatou je vyloučit procesy, které jsou zbytečné, a ponechat ty, které přinášejí podniku zvýšenou hodnotu. Reengineering vede také k jinému přístupu vůči dodavatelům. To znamená například vybudování složitých logistických dodavatelských systémů, které fungují na principu outsourcingu nebo využívají princip kolokace (integrace dodavatelů), jejíž podstatou je to, že se dodavatelé stávají přímými účastníky výrobního procesu (Světlík, 2018).
3. **Masová kustomizace** čili masová zakázkovost spočívá v jiném přístupu ke klientele, když firma považuje každého zákazníka za trh, nikoli jenom za element trhu. To znamená, že firma klade důraz na zvýšené požadavky jedince na rychlost, kvalitu a především spolehlivost. Každý zákazník už není anonymem, produkt je vyroben podle jeho osobních potřeb, často i prodej předchází výrobě (Světlík, 2018).
4. **Lokalizace a regionalizace.** Vedou ke vzniku malých specifikovaných regionů (Bangalore v Indii, Silicon Valley v USA) a také velmi silných ekonomických seskupení, jakými jsou například EU, ASEAN, NAFTA atd. (Světlík, 2018).

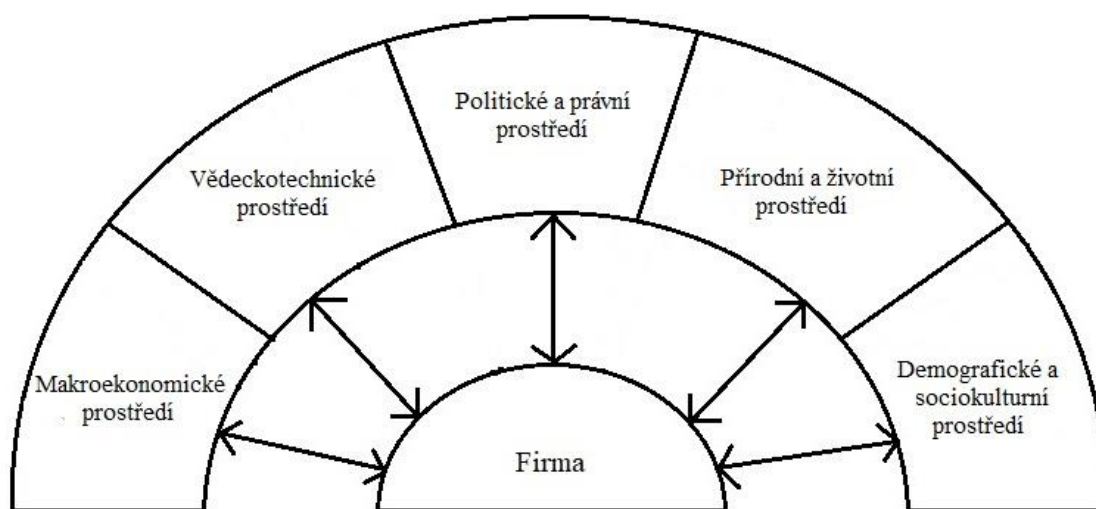
Pracovně náročná výroba se uskutečňuje v chudých východních zemích, protože levnější pracovní síla a relativně vyšší produktivita práce umožňuje mít nižší náklady na výrobní jednotku. Kapitálově náročná výroba a know-how technologie se koncentrují hlavně v Severní Americe, zemích Evropské unie, Japonsku a v současné době také i v Číně a Jižní Koreji, které jsou technologicky rostoucími státy. To znamená, že v sídlech nadnárodních společností a v tradičních ekonomických centrech se nejčastěji nachází vedení firem, bankovní, pojišťovací

a investiční organizace, právní a poradenské firmy, reklamní a marketingové agentury (Zinecker, 2019).

5. **Rostoucí význam národních kultur.** Firma musí respektovat kulturní odlišnosti a rozdíly v rámci evropského hospodářského prostoru. To znamená jiný postoj v marketingu, řízení a komunikaci včetně interkulturního managementu (Světlík, 2018).
6. **Globalizace.** To znamená celosvětovou míru organizace a integrace, které se skládají ze vzájemně propojených místních, regionálních a národních systémů (Světlík, 2018).

Marketingové prostředí nese nejen příležitosti ale i hrozby, proto je důležité monitorovat toto prostředí, neustále sledovat vnitřní změny a přizpůsobovat se jim (Kotler a kol., 2007).

Ve světě, který se rychle mění, musí firmy monitorovat následujících pět hlavních složek makroprostředí, a to jsou makroekonomické prostředí, vědeckotechnické prostředí, politické a právní prostředí, přírodní a životní prostředí, demografické a sociokulturní prostředí (viz obrázek č. 1) (Lošťáková, 2005).



Obrázek č. 1: Složky makroprostředí firmy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lošťáková, 2005, s. 65 – 72)

2.3.1.1 Makroekonomické prostředí

Je třeba pečlivě sledovat hospodářskou stabilitu, vyvoj a jejich vliv na reálnou kupní sílu zákazníků v zemích, o které se firma zajímá. Jelikož úroveň nákupu závisí na relativním

bohatství jednotlivých trhů, je nezbytné věnovat pozornost hlavním trendům ve struktuře a úrovni příjmů a výdajů trhů. Táto úroveň a struktura příjmů obyvatelstva a zároveň i poptávka na spotřebním a následně i na průmyslovém trhu jsou ovlivněny strukturou průmyslu. **Průmyslové struktury** bývají čtyř typů, a to jsou země s existenční ekonomikou, ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin, rozvojové země a rozvinuté průmyslové země (Lošťáková, 2005).

Země s existenční ekonomikou vyrábějí pouze pro svou potřebu. V takových zemích převládá zemědělská výroba, ale chybí průmysl. Takže pro podniky jsou tyto země velkou příležitostí (Lošťáková, 2005).

Ekonomiky se zaměřením na těžbu a export surovin se orientují na export vzácných surovin, přičemž průmysl není dost rozvinutý. V rámci takových ekonomik existuje obvykle úzká skupina obyvatelstva s velmi vysokou kupní silou. Tyto země jsou trhem pro luxusní a moderní spotřební zboží a mají výraznou poptávku po investičních statcích (Lošťáková, 2005).

V rozvojových zemích převažuje zemědělská výroba, a ne příliš technologicky náročná průmyslová výroba. Skupina obyvatelstva s vysokou kupní silou je větší než v zemích, které se orientují na těžbu a export surovin. Rozvojové země představují značnou příležitost pro růst, přičemž se rozvíjí poptávka po nových druzích výrobků (Lošťáková, 2005).

Rozvinuté průmyslové země jsou státy s rozvinutým zemědělstvím a průmyslem založeným na moderních technologiích. Takové státy mají velkou poptávku po různých výrobcích (Lošťáková, 2005).

Analýza makroekonomického prostředí má za úkol zjistit následující informace:

- Krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou perspektivu vývoje reálné kupní síly trhu včetně trendů hospodářského růstu (stadium cyklu), trendů v rozpočtové politice (daňové zatížení a výdaje státního rozpočtu), trendů ve vnitřní měnové politice (podmínky získání finančních zdrojů a úvěrové podmínky) a vnější měnové politice (pravděpodobnost devalvace nebo revalvace měny), trendů v nezaměstnanosti.
- Vliv těchto změn na obor podnikání, ve kterém firma působí.

- Opatření, která je třeba přijmout jako reakci na tyto změny (Lošťáková, 2005).

Správně provedená analýza makroekonomické situace dovolí firmě rozlišit trhy, které představují pro byznys příznivé ekonomické podmínky od trhů s velkými riziky a žádnými příležitostmi (Lošťáková, 2005).

2.3.1.2 Vědeckotechnické prostředí

Je zřejmé, že míra ekonomického růstu závisí na úrovni a frekvenci vzniku nových technologií. Vědeckotechnický vývoj má určitý vliv na fungování firem. Pokud se firma chce vyhnout zaostávání, musí bedlivě sledovat změny ve vědeckotechnickém prostředí, které mohou ovlivnit odvětví a obor, ve kterém firma působí, včetně reakce zákazníků na tyto trendy. Takže pro firmy je důležité pozorovat novější poznatky ve vývoji odvětví a oboru podnikání, a to pomocí analýzy patentové literatury a zdrojů sekundárních dat (Lošťáková, 2005).

2.3.1.3 Politické a právní prostředí

Na fungování firmy mají vliv různé události, které nastanou v politickém prostředí. Toto prostředí se skládá z řady zákonů, státních institucí a skupin, které ovlivňují různé organizace a jednotlivce a tím často omezují jejich jednání (Grant, 2002). Především se jedná o vliv různých zájmových skupin a legislativních opatření, která ovlivňují podnikání (například ochrana před nekalou konkurencí, atd.). Aby firma byla úspěšná a mohla přežít, musí sledovat politickou a právní situaci na trhu včetně nových zákonů, změn v existujících zákonech, obchodních praktikách, antitrustových opatřeních, daňových pravidlech, změn ve výši minimální mzdy, regulaci cen, administrativních omezeních, změn ve standardech výrobků (včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při výrobě a aplikaci), pravidlech, která se týkají ochrany životního prostředí atd. (Lehmann, Winer, 2005).

2.3.1.4 Přírodní a životní prostředí

Zhoršení stavu životního prostředí je jedním z nejdůležitějších problémů a trendů, na které je třeba reagovat. V současné době si stále větší počet firem uvědomuje nutnost intergace ekologických aspektů do svých strategických plánů. Dá se říct, že se také šíří celosvětový tlak na omezení míry devastace přírodního a životního prostředí a zamezení plýtvání zdroji (Lošťáková, 2005). Mezi tendencemi, které marketologové musí brát v

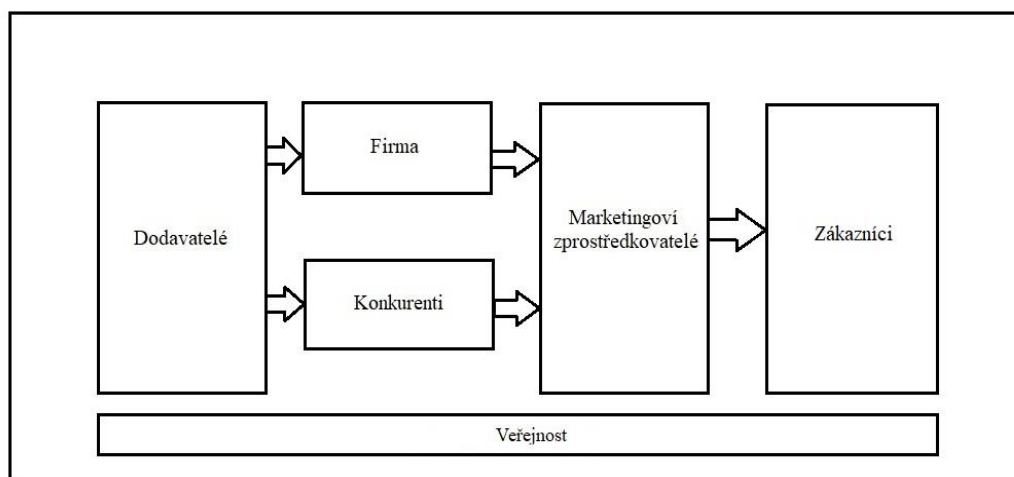
úvahu, patří snížení využívání surovinových zdrojů, zvyšování cen elektřiny, růst objemů nebezpečného vypouštění do atmosféry a také změna role státu (Kotler, Keller, 2016). Postoj firmy k přírodnímu a životnímu prostředí značně ovlivňuje její prosperitu a může otevřít řadu příležitostí anebo ji naopak přivést k problémům, pokud nebudou přijaty opatření na zamezení znečišťování životního prostředí ať už při výrobě, distribuci nebo zpracování výrobků (Lošťáková, 2005).

2.3.1.5 Demografické a sociokulturní prostředí

Je známo, že demografické změny mají vliv na marketing spotřebních trhů. Avšak to neznamená, že tyto trendy nemají vliv na průmyslové trhy. Poptávka po výrobcích průmyslových trhů je odvozena od poptávky po výrobcích určených pro konečnou spotřebu. Proto je důležité pozorovat vývoj poptávky na každém z těchto trhů, způsoby uspokojování potřeb u produktů, které jsou určeny ke konečnému užití a pro jejíž výrobu firma vyrábí suroviny nebo zařízení, a nakonec podnik musí zjistit vliv změn v demografické struktuře zákazníků, na jejich sociální postavení a kulturní zvyky, na trend ve vývoji poptávky na spotřebním trhu a následně i na trhu průmyslovém (Lošťáková, 2005).

2.3.2 Mikroprostředí

Dosahování zisku je základním cílem firmy. Hlavní úlohou marketingového řízení je vytváření a udržování vztahů se zákazníky pomocí vytváření hodnoty a jejich uspokojení. Avšak úspěšné marketingové řízení závisí i na činnostech ostatních oddělení firmy, dodavatelích, zprostředkovatelích, zákaznících, konkurentech a různých kontaktních auditorií neboli veřejnosti. Marketingové řízení musí brát v úvahu nejen potřeby cílového trhu, ale i všechny faktory mikroprostředí. Síly působící v rámci mikroprostředí je možné vidět na obrázku č. 2 (viz obrázek č. 2). Co se týče firmy samé, řízení marketingu při přípravě marketingového plánu musí brát v úvahu i zájmy jiných oddělení uvnitř firmy a spolupracovat s nimi (Kotler a kol., 2007).



Obrázek č. 2: Hlavní síly působící v mikroprostředí firmy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler a kol., 2007, s. 131)

Dodavatelé jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří dodávají firmě a jejím konkurentům surovinové zdroje nezbytné pro výrobu určitých statků a služeb. Události, které se vyskytují v dodavatelském prostředí, mají velký vliv na marketingovou činnost firmy. Marketingová řízení musí sledovat ceny zdrojů z důvodu, že růst cen na dodávané materiály může mít za následek nutnost zvyšování cen na výrobky firmy (Kotler a kol., 2007).

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které napomáhají podniku v posouvání, odbytu a propagaci výrobků konečným zákazníkům. Mezi marketingové zprostředkovatele patří obchodní zprostředkovatelé, firmy, které se zabývají otázkou obratu zboží, marketingové agentury a finanční organizace (Kotler a kol., 2007).

Obchodní zprostředkovatelé neboli distributoři jsou firmy, které napomáhají podniku získávat nové zákazníky a prodávat výrobky tohoto podniku (Kotler a kol., 2007).

Dalšími subjekty, ze kterých se skládá mikroprostředí podniku, jsou firmy, které se zabývají **fyzičnou distribucí zboží** (Světlík, 2018). Takové firmy napomáhají podniku vytvářet zásoby a posunovat je z výroby k zákazníkovi na místo určení (Kotler a kol., 2007). Jsou to veřejní dopravci zboží, například letecká, silniční, železniční a vodní doprava, ale také firmy, které se zabývají skladováním zboží (Světlík, 2018).

V tržní ekonomice jsou firmy, které poskytují marketingové služby, důležitými subjekty (Světlík, 2018). **Marketingové agentury** jsou firmy, které uskutečňují marketingový

výzkum, reklamní agentury, organizace, které poskytují reklamní služby, a poradenské firmy. Tyto organizace pomáhají firmám co nejpřesněji zacílit a propagovat produkci na vhodných trzích. Každá firma se musí rozhodnout zda využít těchto služeb anebo zabezpečit fungování služeb marketingu zevnitř firmy (Kotler a kol., 2007).

Podnikání si nelze představit bez existence **finančních institucí**, například bank a pojišťoven (Světlík, 2018). Mezi finanční organizace patří také úvěrové a jiné organizace, které přispívají firmám při financování transakcí a pojišťují podniky proti obchodním rizikům (Kotler a kol., 2007).

Firma musí řádně zkoumat své **zákazníky**. Podle Kotlera existuje pět základních typů zákaznických trhů, na kterých může firma fungovat. Těmi jsou spotřebitelský trh, trh výrobců, trh zprostředkovatelů, trh státních institucí a mezinárodní trh (Kotler a kol., 2007).

Co se týče **konkurentů**, každá firma na ně narazí v rámci své podnikatelské činnosti a působení na trhu (Kotler a kol., 2007).

Různá kontaktní auditoria neboli veřejnost jsou nedílnou součástí marketingového prostředí. Kotler definuje kontaktní auditorium jako libovolnou skupinu, která má reálný nebo potenciální zájem o firmu anebo má vliv na její schopnost dosahovat cíle. Pro firmu má smysl připravovat marketingové plány pro všechna podstatná kontaktní auditoria a také pro všechny zákaznické trhy. Každá firma působí v prostředí kontaktních auditorií, která se dělí do následujících sedmi typů:

1. **Finanční instituce.** Má vliv na schopnost firmy zajišťovat svou činnost kapitálem. Základními kontaktními auditorii finančního prostředí jsou banky, investoři, brokerské firmy a akcionáři.
2. **Sdělovací prostředky.** Auditorii masmédií jsou organizace, které sdělují zprávy, články a redakční komentáře. Mezi ně patří noviny, časopisy, rozhlas a televizní centra. Každá firma má zájem o to, aby se o ní a její činnosti psalo.
3. **Vládní instituce.** Vedení podniku musí počítat s politickými událostmi.
4. **Veřejné organizace neboli občanské iniciativy.** Marketingová rozhodnutí firmy se mohou stát kamenem úrazu, a to ze strany spotřebitelských organizací, ochránců životního prostředí, zástupců národnostních menšin apod.

5. **Místní komunita a občané.** Každá firma spolupůsobí s tuzemskými kontaktními auditorii, mezi něž patří například obyvatelé okolí a komunity.
6. **Široká veřejnost.** Firma musí opatrně sledovat, jak působí na své okolí a jak ji vnímá společnost, protože image firmy má velký vliv na obchodní činnost podniku.
7. **Kontaktní auditoria unvitř firmy neboli zaměstnanci.** To jsou zaměstnanci, dobrovolníci, manažeři a vedení podniku. Pokud zaměstnanci smýšlejí o firmě dobře, tak jejich pozitivní vztah bude mít dobrý vliv i na ostatní kontaktní auditoria (Kotler a kol., 2007).

2.4 Analýza obecného okolí (SLEPT analýza)

SLEPT analýza je především zaměřena na předpověď vývoje vnějšího prostředí firmy v budoucnosti a v tomto prostředí existujících vývojových trendů, které mohou být pro firmu buď příležitostí anebo hrozbou. SLEPT analýza se skládá z pěti oblastí firemního okolí, kterým během této analýzy musí být věnována pozornost.

Social factors (S) zahrnují veškeré demografické a společenské faktory. Legal factors (L) se skládají z právních faktorů. Economic factors (E) představují makroekonomické faktory. Political factors (P) zahrnují politické faktory. Technological factors (T) označují všechny technologické faktory (Červený a kol., 2014). Dále budou tyto faktory rozebrány podrobně.

2.4.1 Sociální faktory

U sociálních neboli společenských faktorů je nutné zhodnotit následující aspekty:

- Demografická hlediska, ke kterým se v rámci B2B prostředí dá přiřadit příslušnost k odvětví včetně zaměření a velikosti firem (Kotler, Armstrong, 2004).
- Sociální hodnoty a vztah společnosti k její oblasti působení firmy včetně kultury obchodního jednání apod.
- Stav vzdělávání v zájmovém odvětví.

- Některé další faktory, pokud jsou pro analýzu nezbytné (infrastruktura atd.) (Červený a kol., 2014).

2.4.2 Právní faktory

Co se týče právních faktorů, různé zákony a další předpisy výrazně omezují působení firmy na trhu. Analýza souladu činnosti firmy s platnými zákony musí být jednou z nejdůležitějších dílčích analýz mikro a makroprostředí firmy, jinak taková činnost může mít pro firmu fatální důsledky. V případě SLEPT analýzy jde především o předpovědi vývoje právních norem, které se týkají oblasti podnikání firmy, a zhodnocení toho, zda pro firmu z toho vývoje vyplývají nějaké příležitosti anebo hrozby. Avšak je třeba říct, že právní faktory jsou značně ovlivňovány politickou situací v určitém státu (Červený a kol., 2014).

2.4.3 Ekonomické faktory

Je-li SLEPT analýza zaměřená na strategii expanze firmy, je důležité určit, které ekonomické faktory mají vliv na situaci na trhu výrobních faktorů a na trhu zboží a služeb, na kterých firma uskutečňuje svou činnost. Takovými ekonomickými faktory jsou:

- Ceny surovin, paliv a energií.
- Kurz měny a jeho vývoj v čase.
- Daně, cla, státní dotace, podpory importu a exportu a platby sociálního zabezpečení pracovníků.
- Míra inflace.
- Nezaměstnanost.
- Mzdy a jejich regulace za strany vlády.
- Míra zadluženosti obyvatel a úspory.
- Státní rozpočet, jeho možný deficit a státní výdaje.
- Vývoj ekonomiky celkově včetně vývoje národní, evropské a světové ekonomiky, a stadium toho vývoje (růst, stagnace anebo pokles) (Červený a kol., 2014).

2.4.4 Politické faktory

Politika vlády značně ovlivňuje ekonomickou situaci ve státě a podmínky pro podnikání, které jsou s ní propojené. Proto je důležité brát v úvahu existující politický systém, výsledky voleb, hrozbu války, nepokoje obyvatel, pracovní podmínky, postoj země vůči řešení problémů životního prostředí, embarga, fungování soudů, státní dotace, podporu importu a exportu, vztahy s jinými státy apod. (Červený a kol., 2014).

2.4.5 Technologické faktory

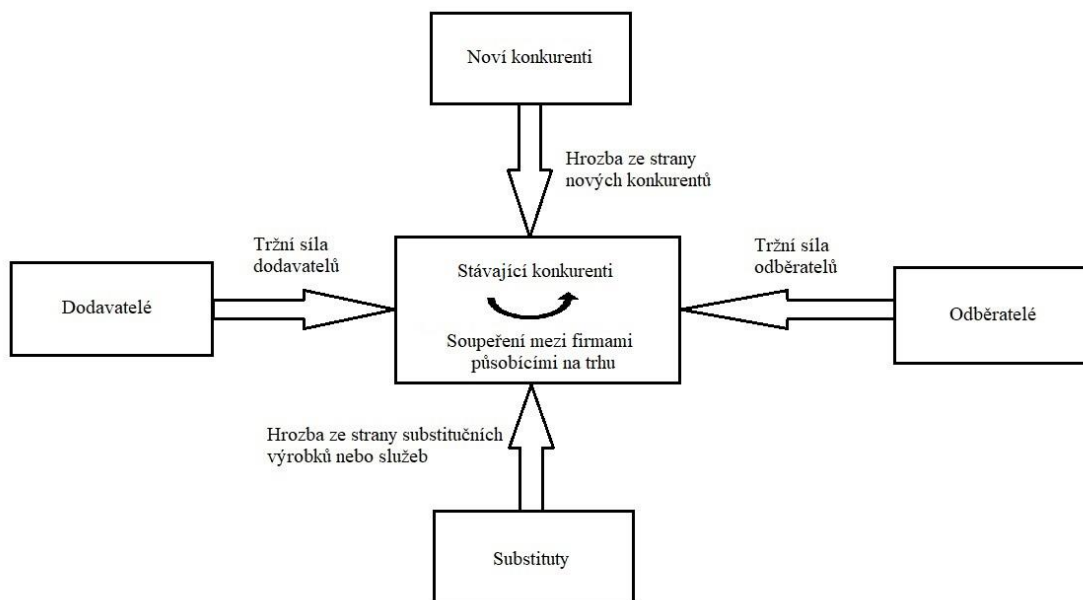
Technologické faktory jsou rovněž důležité a mohou znamenat pro firmu hrozby nebo příležitosti. V rámci SLEPT analýzy je nutné počítat s novými komunikačními a informačními technologiemi, které mohou pomoci firmě zlepšit komunikaci s pracovníky, zákazníky a dodavateli. Firma musí také brát v úvahu nové technologie, které mohou příznivě ovlivnit výkon práce či zvýšit bezpečnost, ekologizaci a humanizaci práce. Ale především se jedná o nové technologie, které firma může využít při výrobě, vývoji a distribuci, což umožní zvýšit produktivitu a kvalitu, snížit výrobní náklady apod. (Červený a kol., 2014).

Poslední dobou se počáteční sestava SLEPT faktorů rozšiřuje o dodatečné E, které označuje Environmental factors, neboli faktory životního prostředí, a hraje v podnikání stále významnější roli (Chlebovský, 2010).

2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako základní faktor, který určuje výnosnost podniku, považuje Porter přitažlivost odvětví a postavení firmy v tomto odvětví. Podle Portera úroveň konkurence v odvětví, buďto v národním nebo mezinárodním, závisí na pěti základních konkurenčních silách, a to jsou vstup nových konkurentů na trh, hrozba ze strany substitučních výrobků nebo služeb, tržní síla odběratelů, vliv dodavatelů a soupeření mezi stávajícími konkurenty (*viz. obrázek č. 3*). Výnosnost odvětví závisí na fungování těchto pěti sil, protože tyto síly ovlivňují ceny, náklady a úroveň investic pro firmy působící v daném odvětví. Základní strategické orientace podniku musí být vypracované podle pochopení pravidel konkurenčního boje, která určují přitažlivost a výnosnost určité oblasti byznysu. Finální cíl konkurenční strategie spočívá v umění hrát podle těchto pravidel a ve schopnosti je změnit (Porter, 1985).

Na následujícím obrázku budou znázorněny všechny elementy struktury odvětví, které mají vliv na průběh konkurenčního boje. Tyto síly budou mít samozřejmě různě velký význam v různých odvětvích (Porter, 1985).



Obrázek č. 3: Pět konkurenčních sil určujících výnosnost odvětví

(Zdroj: Porter, 1985, s. 24)

2.5.1 Noví konkurenti

Je známo, že nedílnou součástí úspěšného vstupu firmy do nového odvětví je zvýšení kapacity, které může vést k nutnosti snížení cen nebo ke značnému zvýšení nákladových struktur firmy v odvětví při snížení jejich ziskovosti. Pro firmy, které planují vstup na nový trh, existují následující **hlavní bariéry**:

1. **Úspory z rozsahu** neboli potřebná velikost. Znamená to, že se jednotkové náklady výrobku či služeb snižují se zvyšujícím objemem na jednotku času. Obvykle to nutí firmu začít s velkým objemem, pro který potřebuje vysoké investice.
2. **Známost značky** neboli věrnost zákazníků, kterou mají zavedené společnosti. Firmy vstupující na nový trh potřebují tedy vynaložit hodně peněžních prostředků, aby se mohla stávající věrnost změnit, a to pomocí marketingového úsilí, jelikož firma nemá dobrou výrobní tradici v rámci nového trhu.

3. **Potřeba kapitálu** v případech, kde velký kapitálový vklad je nezbytností, aby firma byla schopná konkurovat. Obvykle se stavá, že se potřeba kapitálu bude týkat nejen výroby, ale i marketingových aktivit, vytvoření zásob a pokrytí prvotní ztráty.
4. **Náklady změny**, které se týkají jednorázových výdajů zákazníků, kteří mění dodavatele. Náklady na změny mohou zahrnovat například přeškolení personálu, nákup nového výrobního vybavení, potřebu technických služeb či oprav anebo i riziko spojené s možnými výrobními poruchami.
5. **Dostupnost distribučních kanálů**, které se týkají především dodatečných nákladů na hledání distributorů, pokud je využití tohoto mezičlánku nezbytností pro působení firmy na trhu. Nové firmy budou muset nabízet své výrobky za nižší ceny a snažit se nějakými způsoby podporovat prosazování své produkce vůči distributorům, aby se pak dostala k zákazníkům.
6. Další **nákladové překážky**, které vycházejí z výhod, které firmy působící v odvětví používají, včetně patentované technologie výroby, dostupnosti nezbytných výrobních faktorů a přístup k nim za výhodných podmínek, reakce konkurentů a regulace vlády (například prioritní právo na vládní subvence) (Karlöf, Lövingsson, 2006).

2.5.2 Konkurence mezi stávajícími firmami

Konkurence mezi stávajícími firmami se dá určit jako proces získávání výhodnější pozice na trhu. Porter (Porter, 1985) uvádí, že rivalita odvětví vzroste v případě, když alespoň jeden konkurent uvidí příležitost zlepšit své postavení na trhu. Za faktory určující **sílu konkurence** se považuje:

- Míra vývoje anebo růstu odvětví,
- Koncentrace a rovnováha firem v odvětví,
- Diverzifikace konkurentů,
- Podíl velkých korporací na trhu,
- Rozdíl mezi výrobky (diferenciace a náklady změny činnosti),
- Vysoké fixní výrobní anebo skladovací náklady,

- Dostupnost informací,
- Bariéry výstupu z odvětví (Porter, 1985).

2.5.3 Substituty

Všechny firmy působící v daném odvětví si konkurují nejen mezi sebou, ale i s dalšími odvětvími dodávajícími substituční výrobky. Dá se říct, že substituční výrobky mohou snižovat ziskový potenciál odvětví a to tak, že stanovují vyšší ceny, kterou firmy v odvětví mohou požadovat, aby neztratily ziskovost (Karlöf, Lövingsson, 2006). Dalšími faktory ovlivňující hrozbu ze strany substitučních výrobků nebo služeb jsou:

- Ceny substitutů v porovnání s cenami výrobků firmy,
- Náklady přechodu zákazníků na nový produkt,
- Ochota zákazníků k nákupu substitučních výrobků (Porter, 1985).

2.5.4 Odběratelé

Odběratelé ovlivňují konkurenci v odvětví tlakem na snížení cen, požadavky na vyšší kvalitu výrobků či služeb a porovnáním jednoho dodavatele oproti dalším. **Síla kupujících** závisí na mnoha faktorech. Mezi těmito faktory se uvádí:

- **Hybná síla trhu**, která zahrnuje koncentraci zákazníků v porovnání s koncentrací firem, počet odběratelů, náklady přechodu zákazníků na nový produkt v porovnání s náklady změny předmětu činnosti firmy, dostupnost informací, možnost integrace, existence substitutů a přežití;
- **Cenová citlivost zákazníků**, která zahrnuje poměr ceny a celkového počtu nákupů, rozdíl mezi výrobky konkurentů, známost značky, vliv na kvalitu a technické parametry produktu, důchod spotřebitelů, nákupní rozhodování a motivace (Porter, 1985).

2.5.5 Dodavatelé

Dodavatelé mohou tlačit na firmy v odvětví hrozbou zvýšení ceny anebo snížení kvality dodávaných výrobků. Existuje tendence, že faktory, které určují sílu dodavatelů v odvětví, odrážejí ty stejné, které byly zmíněny u vyjednávací síly odběratelů. Mezi faktory ovlivňující **tržní sílu dodavatelů** patří:

- Diferenciace výrobních faktorů,
- Náklady změny dodavatelů a firem v odvětví,
- Existence substitutů,
- Koncentrace dodavatelů v odvětví,
- Počet dodávek nezbytných pro dodavatele,
- Náklady na dodávky v porovnání s celkovým objemem dodávek v odvětví,
- Vliv výrobních faktorů na celkové náklady a diferenciaci produktu,
- Hrozba ze strany integrace předchozích a následujících výrobních etap v odvětví (Porter, 1985).

Analýza pěti konkurenčních sil dává možnost odhalit zákonitosti a určit faktory, které ovlivňují konkurenci v daném odvětví. Navíc tato teorie umožňuje určit strategické inovace, které mohou pomoci zvýšit výnosnost nejen jedné firmy, ale i celého odvětví. Avšak firma stále musí klást důraz na kreativní přístup při hledání nových způsobů efektivního konkurenčního boje ve svém odvětví (Porter, 1985).

2.6 Segmentace trhu

Segmentaci trhu lze chápat jako rozdělení trhu na homogenní skupiny nebo segmenty, které mají rozdíl ve svých potřebách, charakteristikách a nákupním chování (Kotler, Armstrong, 2004).

Zákazníky na trhu B2B mohou být komerční organizace (včetně výrobců, distributorů a retailerů), instituce a vládní organizace (B2G trh) (Přikrylová a kol., 2019).

Pro firmu na B2B trzích je o mnohem výhodnější jít po jednotlivých segmentech a nesnažit se zaměřit na celý trh. V případě jednotlivých segmentů bude firma dodávat kvalitní výrobky a služby, které bude prodávat za maximálně možnou cenu, a to díky těsnému vztahu mezi firmou a zákazníkem a individuálnímu přístupu k jeho potřebám. Aby firma měla co největší úspěch, může navíc vytvořit specifické systémy a přístupy pro co nejefektivnější spolupráci s velkými zákazníky (Kotler, Armstrong, 2004).

B2B marketingoví specialisté obvykle segmentují trhy podle postupného procesu segmentace. Nejdříve firma dělá makrosegmentaci a pak na ni navazující mikrosegmentaci (Kotler, 2003).

2.6.1 Makrosegmentace

Makrosegmentace je seskupení zákazníků na B2B trhu do stejnorodých skupin na základě společných vlastností odběratelských firem, které se nazývají firmografické zvláštnosti.

Firmografické zvláštnosti zahrnují následující proměnné:

- **Typ uživatelského odvětví.** Výrobek může být dodáván různým odvětvím a použit pro různé účely.
- **Geografická poloha a umístění zákazníka.** Požadavky a chování kupujících jsou závislé na určitém regionu, státu, kontinentu.
- **Politicko-ekonomické seskupení států.** Požadavky zákazníků a podmínky obchodování jsou často ovlivněny legislativou v rámci politických a ekonomických seskupení států, například státy Evropské unie.
- **Sídlo zákazníka.** Obchodní podmínky a požadavky zákazníků jsou různé v rámci určitých zemí.
- **Velikost zákaznické firmy.** Chování a požadavky kupujících jsou značně ovlivněny velikostí firmy.
- **Typ zákazníka.** Pokud je činností firmy prodej výrobků zprostředkovatelům, mají různí zpracovatelé a distributoři různé chování a požadavky (Lošťáková, 2005).

Avšak je nutné říct, že přístup k nákupu není vždy závislý pouze na těchto vlastnostech, a proto firmy potřebují hlubší segmentaci pro poznání rozdílů v chování a požadavcích kupujících. Takže je důležité rozdělit makroskupiny do menších mikroskupin, které jsou založeny na specifičnostech odvětví a firem, které v rámci tohoto odvětví působí (Lošťáková, 2005).

2.6.2 Mikrosegmentace

Mikrosegmentací se rozumí rozdělení určitého makrosegmentu do mikroskupin, a to podle totožnosti a odlišností mezi oddělenými provozními subjekty v rámci podniků zákazníků. Dá se říct, že mikrosegmentace závisí na zvláštních podmínkách uvnitř firmy a tyto podmínky jsou diktovány odvětvím, ve kterém firma působí. V rámci mikrosegmentace existují následující segmentační faktory: provozní zvláštnosti, způsob nakupování, situační zvláštnosti a osobní zvláštnosti (Lošťáková, 2005).

Provozní zvláštnosti zahrnují:

- **Objem nákupů** zákaznické firmy za jeden rok, respektive zisk, který výrobce od ní dostal (segmentace podle ročního přínosu z hlediska objemu prodeje nebo zisku).
- **Konkurenceshopnost** zákazníka na trhu a postupy v jejím posilování (perspektivy růstu).
- Výrobní a obchodní **provázanost** mezi dodavatelskou firmou a zákazníkem (jde o různý stupeň podmínek dodání a zpracování produktů, pokud je odlišná úroveň technologické a obchodní provázanosti mezi odběratelem a dodavatelem).
- **Technická vybavenost** odběratelské firmy (požadavky zákazníka se liší podle technických a výrobních možností).
- **Solventnost** zákaznické firmy.
- **Existence** jiných dodavatelů u odběratelské firmy a kvalita výrobků a služeb těchto dodavatelů (Lošťáková, 2005).

Nákupní chování se skládá z následujících proměnných:

- **Organizace nákupu.** Zákazníci se liší podle toho, jaký typ nákupu preferují (Lošťáková, 2005). Podle centralizace respektivě decentralizace se dá rozdělit typ nákupu do tří možností: **centralizovaný nákup** (úplná centralizace nákupu do jednoho útvaru firmy), **decentralizovaný nákup** (úplná decentralizace nákupu na podřízené útvary firmy) a **kombinovaný nákup** (centrální a podřízené útvary podniku sdílejí nákupní pravomoci) (Hough, Ashley, 1992). Dá se říct, že ve firmách s mnoha divizemi, které mají různé potřeby, se nákup uskutečňuje na

úrovni divizí. Avšak se v současné době některé firmy snaží nákup centralizovat, protože centralizace nákupu přispívá k lepší vyjednávací pozici a může přinést značné úspory. Centralitovaný nákup se zatím uskutečňuje tak, že ústředí určí, jakých materiálů je potřeba u většího počtu divizí, a kupují je centrálně (Kotler a kol., 2007).

- **Existence vlivu ostatních útvarů firmy na nákup.** Jde o přímý vliv různých oddělení firmy na nákupní preference.
- **Opakovanost nákupu.** Nakupuje-li zákazník poprvé nebo je stálým zákazníkem atd. (Lošťáková, 2005).

Situační zvláštnosti zahrnují preferované užítky, a to na základě odlišných priorit a preferencí různých zákazníků při nákupním rozhodování (Lošťáková, 2005).

Osobní zvláštnosti jsou diktovány psychologickými proměnnými. Pracovníci odběratelské firmy, kteří mají právo rozhodovat o dodavatelích, se liší osobními charakteristikami, například sklonem k riziku, a to má velký vliv na jejich rozhodování (Lošťáková, 2005).

2.6.3 Vybrané způsoby segmentace

Podle Kotlera zákazníci na B2B trzích mohou být **segmentováni na základě benefitů**, které se snaží získat:

- První skupinu tvoří **zákazníci, kteří kupují poprvé** a chtějí, aby dodavatel rozuměl jejich činnosti, uměl vše správně vysvětlit a byl tím, komu mohou důvěřovat.
- Druhá skupina se skládá z firem, které jsou **nováčky na trhu**. Takové firmy chtějí co nejsnadnější instrukce, existenci horké linky a vysokou úroveň kvality a znalosti pracovníků dodavatelské firmy.
- Třetí skupinu tvoří **zkušení zákazníci**, kteří potřebují rychlost servisních služeb včetně nastavení a opravy a vysoce kvalitní technickou podporu (Kotler, 2003).

Kotler navíc uvádí **segmentaci podle Rangana, Moriartyho a Swartze** (Rangan, Moriarty, Swartz v Kotler, 2003, s. 298), kteří dělí zákazníky na naprogramované zákazníky, vztahové zákazníky, transakční zákazníky a lovce výhod:

- **Naprogramovaní (rutinní) zákazníci** kupují stejné výrobky, platí včas a potřebují standardní servisní služby.
- **Vztahoví kupující** považují výrobky za důležité a potřebují jenom malou slevu, ale velký počet kvalitních služeb. Takovým zákazníkům vadí určitá dodavatelská firma a kupujícím na tom záleží více než na ceně.
- **Transakční zákazníci** kladou velký důraz na své výrobky, a proto jsou citliví na cenu a kvalitu služeb, chtějí slevu kolem deseti procent a velmi kvalitní servisní služby. Takoví kupující vždy porovnávají ceny konkurentů a mohou změnit dodavatele, pokud dostanou lepší cenovou nabídku.
- **Lovci výhod** jsou firmy, které považují své výrobky za nejdůležitější, a proto potřebují co největší slevu a nejkvalitnější úroveň služeb. Tato skupina ví o nabídkách konkurentů, nedá se s ní se moc domluvit a bude ochotná změnit dodavatele, pokud budou cítit alespoň malou nespokojenost (Kotler, 2003).

Dále Kotler uvádí **segmentaci podle Rackhama a De Vincentise** (Rackham, De Vincentis v Kotler, 2003, s. 298), kteří klasifikují zákazníky na B2B trzích do tří skupin, přičemž každé z nich odpovídá různý typ prodeje:

- **Zákazníci, kteří jsou orientovaní na cenu**, tvoří první skupinu a představují transakční typ prodeje. Takoví kupující chtějí koupit produkt za nejnižší cenu.
- **Zákazníci, kteří jsou zaměřeni na rozhodování**, jsou druhou skupinou a reprezentují poradenský typ prodeje. Vnímají produkt z pohledu možných benefitů a služeb.
- **Zákazníci orientovaní na strategii** tvoří třetí skupinu a vyžadují byznys typu prodeje. To znamená, že upřednostňují chápání produktu prizmatem společného investování s dodavatelem a tímto se dodavatel podílí na fungování podniku zákazníka (Kotler, 2003).

2.6.4 Targeting

Jakmile se určí tržní segmenty, musí firma rozhodnout, v jakých segmentech bude působit a jakou strategii je vhodné použít pro tyto segmenty. Z pohledu **targetingu** neboli cílení pak existují tři možné strategie: masový marketing, cílený marketing a marketing využití

tržní mezery. **Masový marketing** je strategie, při které se jeden standardní výrobek nabízí celému trhu. Při **cíleném marketingu** se indentifikují různé segmenty a pak se jim nabízejí vhodné výrobky. Při **marketingu využití tržní mezery** se nabízí jedinečný výrobek velmi úzkému segmentu (Tellis, 2000).

Při výběru strategie je důležité brát v úvahu následující kritéria: měřitelnost segmentů, odpovídající velikost segmentů a jejich přístupnost. **Meřitelností** tedy rozumíme možnost určit proměnné, pomocí nichž se dá odhadnout potenciál a velikost poptávky a typ zákazníků v segmentech. **Odpovídající velikostí** rozumíme dostatečnou velikost segmentů, aby se zajistila hospodárnost. Avšak se dá říct, že nabízení různých výrobků různým skupinám zákazníků vede k větším nákladům na výrobu, vývoj, skladování, distribuci a marketing. To může vést k nevhodnému rozsahu výroby. **Přístupností** rozumíme možnost zasáhnout cílové segmenty použitím různých prostředků marketingové komunikace (Tellis, 2000).

2.6.5 Positioning

Positioning neboli umíst'ování či pozicování se nachází na rozhraní mezi obchodní strategií, strategií portfolia a marketingem (Karlöf, Lövingsson, 2006). Znamená v podstatě navrhování takové představy, která by mohla zaujmout zákazníka a pomohla mu dosáhnout konkurenčních výhod (Tellis, 2000). Hlavním cílem pozicování tedy by mělo být usilovat o vůdcovství ve zvláštní oblasti (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Dalšími účely pozicování jsou:

- Zlepšení výkonu,
- Informování o schopnostech firmy,
- Dostat výrobek do povědomí cílových zákazníků,
- Odlišit se od konkurentů (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Pozicování z jednoho z pohledů se rozumí jako manipulování s mentálními asociacemi, které jsou spojené s konceptem obrázku, který tedy znamená způsob, jakým zákazníci vnímají či chtějí vnímat výrobek (Karlöf, Lövingsson, 2006). Pozicování, které firma pro výrobek či značku určí, tvoří základ pro celý propagační program a musí být zachováno ve hlavní myšlence reklamy (Tellis, 2000).

2.7 Metoda 7S

Jedním z cílů analýzy vnitřního prostředí by mělo být odhalení klíčových faktorů úspěchu firmy při realizaci její strategie. Aby tyto faktory identifikovala, může firma použít metodu 7S neboli McKinseyho model 7S (Červený a kol., 2014).

Název modelu byl odvozen od poradenské firmy McKinsey a její strategické analýzy interních faktorů. Zkušení poradci z této firmy, Thomas J. Peters a Robert H. Waterman, prozkoumali více než šedesát podniků v Americe, aby posoudili, zda jsou podniky v perfektním stavu a jak uskutečňují svou činnost. Výzkum byl popsán v knize „In Search of Excellence“ (Peters, Waterman, 2006). Nejdůležitějším výsledkem je diagram ve formě sedmicípé hvězdy, který zahrnuje propojení sedmi faktorů ovlivňující schopnost firmy ke změnám (*viz obrázek č. 4*). To, že mezi těmi faktory není žádná hierarchie znamená, že podstatný pokrok v jedné části firmy bude složitější, pokud nebude uskutečněna žádná změna v jiných částech (McKinsey & Company, 2019).

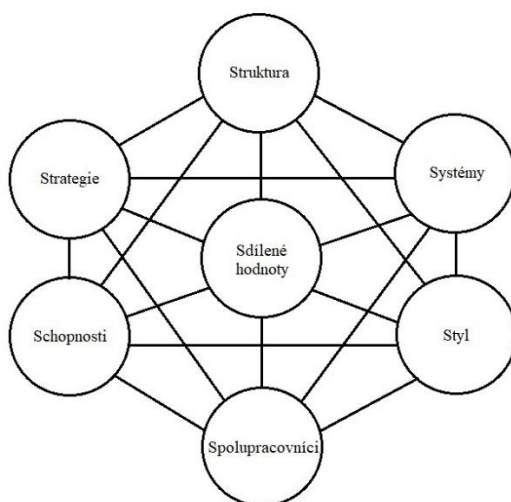
Diagram může být popsán následujícím způsobem:

1. **Strategie** (Strategy) představuje souhrn aktivit, které jsou spojeny s rozumnou alokací zdrojů, zajišťují přednost nad konkurenty a zlepšují interakci se zákazníky (Jirásek, 2003). Strategie říká firmě, jak se musí přizpůsobit k prostředí, ve kterém působí a jak využít svůj potenciál (Karlöf, Lövingsson, 2006).
2. **Strukturou** (Structure) firmy rozumíme podrobné organizační schema a způsob, jakým jsou různé útvary firmy navzájem seskupené (Jirásek, 2003).
3. **Systémy** (Systems) představují ztvárnění vzájemně propojených činností a toků informací, které zobrazují, jak firma funguje (Jirásek, 2003). Systémy mohou být také definovány jako procesy nebo postupy, které se konají ve firmě a zahrnují velké množství zaměstnanců za účelem řešení důležitých problémů a otázek, přijetí rozhodnutí nebo provedení záležitostí (Karlöf, Lövingsson, 2006).
4. **Schopnosti** (Skills) podniku rozumíme jako celkové dovednosti zaměstnanců, firemní procedury, nové technologie atd. (Jirásek, 2003). Analýza schopností také odpovídá na otázku, jak by měla být firemní strategie implementována. Avšak je často obtížné určit alespoň pět schopností, které mají pro firmu zásadní důležitost. Tyto schopnosti spojují strategii a novou éru a zároveň současně určují změny,

kteře musí firmy provést u ostatních složek z těchto sedmi S (Karlöf, Lövingsson, 2006).

5. **Styl** (Style) znamená styl řízení a volbu způsobů a prostředků, kterým vedení podniku dává přednost při plnění firemních úloh (Jirásek, 2003).
6. **Spolupracovníci** anebo štábem firmy (Staff) rozumíme přehled o lidech včetně řídicích a řadových pracovníků, týmů a skupin a jejich vztahů, funkcí, motivací, chování vůči firmě atd. (Červený a kol., 2014).
7. **Sdílené hodnoty** (Shared values) znamenají veškeré ideje, motivy, principy, hodnoty a cíle, které jsou obzvláště důležité a rozhodující pro přežití a celkový úspěch firmy, a s ohledem na něž podnik funguje (Jirásek, 2003).

Předpokládá se, že pokud se firma drží těchto navzájem propojených faktorů a stále je stupňuje, tak bude dobře fungovat (Jirásek, 2003).



Obrázek č. 4: Model 7S

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Červený a kol., 2014, s. 123)

2.8 SWOT analýza

SWOT je akronym pro firemní silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Podle stoupenců této analýzy představují silné stránky právě takové schopnosti firmy, aby byla konkurenceschopná a stále se rozvíjela. Slabé stránky jsou slabinami, které překážejí růstu a přežití. Silné a slabé stránky se nacházejí uvnitř podniku. Co se týče příležitostí, to jsou dobré možnosti a slibné

vyhlídky pro budoucí rozvoj. Hrozbami jsou externí výzvy, které mohou potlačovat silné stránky, zesílit slabé stránky a ovlivňují možnost využití příležitostí (Jasiulewicz-Kacmarek, 2016).

Analýzu SWOT je nutné provázat s předchozími dílčími analýzami, a to jsou analýzy vnitřního prostředí včetně charakteristiky podniku, marketingového mixu (4P) a McKinseyho analýzy 7S, a také analýzy vnějšího prostředí včetně segmentace trhu, SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Navíc musíme zohlednit výsledky provedeného výzkumu (Fotr a kol., 2012).

Tabulka č. 1: SWOT analýza a strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Chlebovský, 2010, s. 31)

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky (<i>Strengths</i>)	Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
Externí analýza	Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	<i>Strategie S–O:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek firmy.	<i>Strategie W–O:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby (<i>Threats</i>)	<i>Strategie S–T:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>Strategie W–T:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, které ohrožují naše slabé stránky.

Pro kvantifikaci a zjištění vzájemného působení vnějších (příležitosti a hrozby) a vnitřních (silné a slabé stránky) faktorů můžeme využít **matici EFE** a **matici IFE**. Matice se skládají z následujících kroků:

1. Jako první krok musíme přidělit váhu jednotlivým položkám, která ukazují, jak důležitá je položka v rámci dané kategorie. Je důležité, aby celkový součet vah v rámci jedné kategorie byl roven 1. Je nutné označit, že čím vyšší hodnotu váhy položka má, tím je důležitější a naopak.

2. V dalším kroku musíme udělat hodnocení interních a externích faktorů. Každou položku v rámci každé složky musíme hodnotit v rozmezí 1 až 4. V rámci hodnocení interních faktorů se jednotlivé faktory hodnotí v závislosti na vlivu na strategický záměr firmy, tedy hodnota 1 představuje významnou slabou stránku, hodnota 2 představuje méně důležitou slabou stránku, hodnota 3 představuje méně důležitou silnou stránku a hodnota 4 představuje významnou silnou stránku. V rámci hodnocení externích faktorů se jednotlivé faktory hodnotí stupněm vlivu na východiska strategie, tedy hodnota 1 představuje nízký vliv a hodnota 4 představuje největší vliv.
3. Jakmile máme přiděleny váhy a hodnocení, je nutné hledat součin příslušné váhy a hodnocení. Potom pro každou kategorii musí být provedena suma těchto součinů. Jako výsledek budeme mít čtyři hodnoty – jednu pro každou ze čtyř součástí SWOT matice. Dále je třeba zjistit stav pro hodnotu pro interní a pro externí faktory. Interní faktory se rovnají součtu sum za silné a slabé stránky. Externí faktory se rovnají součtu sum za příležitosti a hrozby.
4. Finální zjištění ohodnocení interních a externích faktorů má své vyjádření. V rámci posouzení ohodnocení interních faktorů hodnota 1 představuje slabou interní pozici s malou šancí na splnění strategického záměru a hodnota 4 představuje silnou interní pozici s velkou šancí na splnění strategického záměru. Slabá interní pozice tedy ukazuje na to, že v současnosti firma není schopná realizovat strategický záměr. Naopak silná interní pozice ukazuje na to, že firma má velmi silné interní prostředí a strategický záměr se o to opírá. Finální ohodnocení externích faktorů vyjadřuje citlivost strategického záměru firmy, tedy hodnota 1 představuje nízkou citlivost a hodnota 4 představuje největší citlivost. V případě nízké citlivosti bude pro firmu lepší se spoléhat na trendy, které byly ověřené v minulém období, a uskutečňovat svou činnost podle nich bez značných odchylek. V případě vysoké citlivosti bude vhodné pro firmu pracovat se scénáři realizovat strategický záměr.
5. Konečná hodnota analýzy SWOT se rovná bilanci mezi interními a externími faktory. Podle této hodnoty pak bude stanoven závěr (Fotr a kol., 2012).

Výstupem SWOT analýzy je následná tvorba firemní strategie, v jejímž rámci bude firma využívat silné stránky a příležitosti a bude se snažit minimalizovat vliv slabých

stránek a dopad hrozeb, případně přemění tyto hrozby v příležitosti (*viz tabulka č. 1*). Analýza SWOT dává možnost udělat komplexní hodnocení podniku, odhalit problémy a najít nové možnosti rozvoje. Proto tato analýza musí být součástí dlouhodobého plánování podniku a součástí strategické kontroly (Tyll, 2014).

2.9 Marketingový mix

Marketingový mix představuje praktickou a operativní konkretizaci procesu marketingového řízení. To je souhrn všech proměnných marketingu, které jsou kontrolovány a připraveny k tomu, aby výrobní strategie firmy co nejlépe odpovídala požadavkům a potřebám cílových zákazníků, resp. cílového trhu. Kombinace marketingového mixu a segmentace tvoří marketingovou strategii podniku (Jakubíková, 2008).

Firmy, které uskutečňují svou činnost v rámci B2B prostředí, dost často nerozumí specifiku B2B marketingu a realizují marketingové aktivity zaměřené na B2C trhy (iPodnikatel, 2019). Při analýze zákazníků na B2B trzích je nutné mít na paměti **specifika B2B trhu**. Jedná se o následující zvláštnosti:

- **Vztahy unvitř vztahů.** Jedná se o to, že zákazník na B2B se rozhoduje o nákupu mnohem složitěji než zákazník na B2C trhu, protože se na procesu tvorby rozhodování podílí hodně pracovníků v různém funkčním postavení a na několika úrovních.
- **Na trhu je jen několik velkých kupujících.** To znamená, že firmy působící na B2B trzích musí pozorně hlídat své zákazníky a chovat se podle jejich osobních charakteristik a potřeb na základě individuálních informací o těchto zákaznících.
- **Rozvoj vztahů podle významu a podílu na výdajích zákazníků.** Jedná se o to, že firma působící na B2B trhu bude úspěšná nejen tehdy, když bude mít velký počet zákazníků, ale tehdy, když hluboce pronikne do výdajů a příjmů zákazníků.
- **Komplexnost distribuční cesty.** Je to diktováno tím, že B2B výrobky mají obecně složitý mechanismus, a proto jsou obtížněji zvládnutelné při instalaci a využití. Proto firmy na B2B trzích musí věnovat velkou pozornost vztahům s distributory, pokud distribuční mezičlánky nejsou součástí průmyslových zákazníků.

- **Prodej založený na znalostech.** Firmy operující na B2B trzích často nabízejí svým zákazníkům nejen samotný výrobek, ale i dodatečný trénink nebo workshop, který se bude týkat správného používání a řešení problémů spojených se zpracováním výrobků.
- **Nutnost interaktivní komunikace.** Firmy působící na B2B trzích musí stále a efektivně komunikovat se všemi členy v obchodním řetězci včetně zákazníků, ovlivňovatelů, distributorů, dodavatelů, zaměstnanců firmy zákazníka atd. Pouze v tomto případě podnik bude fungovat co nejefektivněji.
- **Nákupy nejsou časté.** Výrobky na B2B trzích jsou velmi nákladné a nekupují se dost často, protože chybí potřeba. Proto se musí dodavatelské firmy snažit nabízet zákazníkům dodatečné servisní služby, aby mohly udržovat vztahy se zákazníky a mít dodatečný zisk.
- **Napomáhání zákazníkům v řízení jejich podnikání.** Nejziskovější a nejlepší spolupráci s B2B zákazníky pro firmu bude ta, při níž dodavatelská firma napomáhá zákazníkovi řídit jeho vlastní byznys a zapojuje přitom zákazníka do procesu vytváření hodnoty (tedy nejvhodnějšího výrobku) pro něho (Lošťáková, 2005).

Marketingový mix pro B2B prostředí je založen na obecných principech marketingového mixu pro B2C prostředí a skládá se z čtyř prvků tzv. 4P a to jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion) (Jakubíková, 2008).

Efektivní marketing je integrovaný marketing, což znamená, že při tvorbě a realizaci marketingového mixu jsou důležité integrace a synergie. Marketingové prvky a nástroje musí být kombinovány tak, aby působily stejným směrem a to bezkonfliktně (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

2.9.1 Produkt

Výrobky a služby na B2B trzích kupují podniky, aby je později použily ke své činnosti, buď jako přímou součást vyráběných produktů nebo jako podporu výrobního procesu (Přikrylová a kol., 2019).

Kotler dělí výrobky na B2B trzích na:

- **Materiály a součásti** (suroviny, průmyslově vyráběné materiály a součásti). Mezi **suroviny** patří zemědělské produkty jako například bavlna, ovoce, zelenina, a přírodní produkty jako například dřevo, ruda, ryby, ropa apod. Mezi **průmyslově vyráběné materiály a součásti** patří **komponentové materiály** (např. železo), které jsou nejčastěji dále zpracovávány, a **komponentové součásti** (např. pneumatiky), které obvykle svou formu dále nemění a stávají se částí konečného výrobku. Průmyslově vyráběné materiály a součásti se obvykle prodávají přímo průmyslovým uživatelům, přičemž hlavními marketingovými faktory jsou servis a cena.
- **Kapitálové položky** (instalace, doplňkové vybavení). **Kapitálové položky** jsou průmyslové produkty pomáhající odběratelům při výrobě a provozu (např. instalace a doplňkové vybavení). **Instalace** zahrnuje budovy (např. kanceláře) a fixní vybavení (např. výtahy, velké počítačové systémy apod.). **Doplňkové vybavení** zahrnuje přenosné tovární vybavení a nástroje (např. ruční nástroje) a kancelářské vybavení včetně počítačů, stolů apod. Je zřejmé, že se tyto produkty nestávají součástí konečného produktu, přičemž mají obvykle kratší životnost než instalace a pomáhají ve výrobním procesu.
- **Zásobování a služby** (pomocné materiály, podnikové služby). **Pomocné materiály** zahrnují provozní materiály (např. tužky, papír) a materiály pro údržbu a opravy (např. barvy). Takové materiály se kupují s minimálním porovnáváním a úsilím, protože jsou rychloobrátkovým zbožím. Co se týče **podnikových služeb**, to jsou profesionální obchodní poradenské služby (např. reklamní či právní) a opravárenské a údržbové služby (např. opravy techniky), které nejčastěji bývají dodávány na smlouvu (Kotler a kol., 2007).

Produkty na B2B trzích jsou technicky komplikovanější a obsahují velký objem doprovodných služeb. Produkty se často vyrábějí na míru a to znamená, že výrobky mají odpovídat požadavkům a potřebám každého jednotlivého kupujícího, a proto obvykle celkový proces koupě od nabídky do určení finálních podmínek smlouvy trvá dlouho (Příkrylová a kol., 2019).

2.9.2 Cena

Cena v rámci B2B trhů je nejčastěji smluvní. To znamená, že je stanovena podle výsledků jednání dodavatele s odběratelem a je personální. To má za následek flexibilní výši ceny a její individuální rozdíly. Různí kupující mají nejen odlišné ceny, ale i různou výši slev, jiné platební podmínky a provozní náklady. Nabídka a úspěšné uzavírání smluv také závisí na cenách konkurentů, speciálních poptávkách, tenderech atd. Jelikož smluvní ceny na výrobky v rámci B2B trhů jsou nezbytnou podmínkou, pro firmu působící na takových trzích je také nezbytný osobní prodej a to znamená, že je potřeba mít kvalifikovaný a připravený obchodní tým. Dá se říct, že v rámci B2B prostředí hraje osobní prodej nejvýznamnější roli (Přikrylová a kol., 2019).

Co se týče **metod tvorby cen**, obecně se využívají tři základní metody:

- nákladově orientovaná metoda: stanovení ceny obchodní přírážkou a stanovení ceny pomocí analýzy bodu zvratu nebo její varianty stanovení ceny pomocí cílové rentability,
- konkurenčně orientovaná metoda,
- hodnotově orientovaná metoda (Zamazalová, 2009).

Nákladově orientovaná metoda se používá jako stanovení ceny obchodní přírážkou (obchodní marže) nebo stanovení ceny pomocí analýzy bodu zvratu (případně pomocí její varianty stanovení ceny pomocí cílové rentability). Je nejjednodušší metodou tvorby cen, která však nezohledňuje vztah ceny a poptávky (Zamazalová, 2009).

Co se týče **stanovení ceny obchodní přírážkou**, samotná výše obchodní marže se skládá z nákladů spojených s obchodní činností, charakterem sortimentu, cenami konkurentů, cíli výrobce, obrátkovostí daného výrobku atd. Tedy prodejní cena se rovná součtu výrobních nákladů a marže (Kotler a kol., 2007).

V rámci stanovení ceny pomocí **analýzy bodu zvratu nebo její varianty stanovení ceny pomocí cílové rentability** se cena určuje tak, aby pokryla výrobní a marketingové náklady nebo dosáhla plánované výše zisku nebo dosáhla stanovené cílové rentability (Kotler a kol., 2007).

Konkurenčně orientovaná metoda je metoda, pomocí které firma stanoví své ceny hlavně podle konkurentů, v podstatě je s některými úpravami kopíruje bez ohledu na náklady a poptávku (Zamazalová, 2009).

Hodnotově orientovaná metoda vychází ze stanovení ceny na základě vnímané hodnoty výrobku. To znamená, že cena musí být zvažována předtím, než budou uskutečněny návrh výrobku a marketingový program. Avšak zjišťování vnímané hodnoty výrobku může být obtížné (Kotler a kol., 2007).

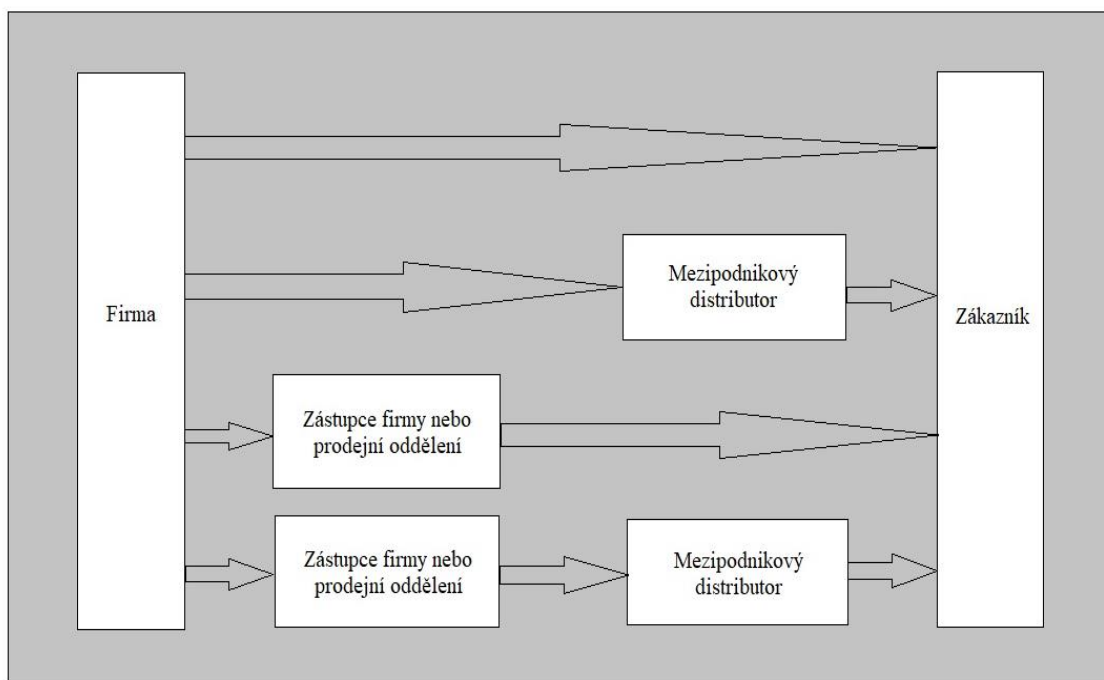
V současné době jde v rámci B2B trhu při tvorbě cen o zachování cenového potenciálu společnosti, jinými slovy o její schopnosti udržet nebo zvyšovat ceny. Aby firma zachovala cenový potenciál, mohla obhájit vysoké ceny a marže a aby mohla dokonce uniknout cenové konkurenci, musí vybudovat hodnotu své marketingové nabídky. Toto pravidlo platí ve vyšší míře pro výrobce produktů či strojů, u kterých je malá diferenciaci při silné cenové konkurenci. Pro takové výrobce je vhodné používat strategii přidané hodnoty ve smyslu poskytovat nejen samotné výrobky či stroje, ale navíc k nim připojit i služby s přidanou hodnotou, aby tak podpořili vyšší marže (Kotler a kol., 2007).

2.9.3 Distribuce

Distribuce na B2B trzích je obvykle charakterizována kratším distribučním řetězcem, než to je na B2C trzích. Avšak toto pravidlo neplatí na zahraničních trzích a v mezinárodním prostředí. Standardní situace je, když se firmy obrazejí na obchodní zástupce jiných výrobců anebo na průmyslové distributory. V takovém případě hraje zásadní roli komunikativní a kvalifikovaný obchodník odběratelské firmy (Přikrylová a kol., 2019).

Distribuční cesty na B2B trzích se dají rozdělit na přímé a nepřímé. O **přímých distribučních cestách** se jedná, když zákazník nakupuje produkt přímo od dodavatelské firmy (polotovary, suroviny, náhradní díly apod.). Přímý vztah mezi dodavatelem a odběratelem je často nezbytnou podmínkou (Jakubíková, 2008).

Co se týče **distribučních cest s jedním mezičlánkem**, může být tímto mezičlánkem zástupce výrobce, prodejní oddělení nebo mezipodnikový distributor nakupující produkty od výrobce a obsluhující malé odběratele (*viz obrázek č. 5*) (Jakubíková, 2008).



Obrázek č. 5: Varianty distribučních cest na B2B trzích

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2008, s. 200)

Dodací podmínky jsou nezbytnou součástí kupní smlouvy, která určuje povinnosti jak prodejce, tak i kupujícího a souvisí s dodávkou a převzetím zboží. Je zřejmé, že dodací podmínky mají vliv na výši finální ceny, a to proto, že určují, jakou část nákladů spojenou s dodávkou výrobků hradí kupující a jakou část hradí prodejce. **Incoterms®** je soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce používaných dodacích doložek v mezinárodním obchodě, který připravuje a vydává Mezinárodní obchodní komora (International Chamber of Commerce, ICC) v Paříži, aby se vyhnulo odlišnému znění dodacích doložek v různých státech (Machková a kol., 2010).

Doložky Incoterms® především určují:

- Způsob, místo a moment předání zboží zákazníkovi.
- Způsob, místo a moment přechodu výloh a rizik z prodejce na zákazníka.
- Další povinnosti obou stran, které se týkají zajištění dodání, nákladky a vykládky zboží, nutných dokladů, pojištění, cla atd. (Machková a kol., 2010).

Je důležité zdůraznit, že se pravidla Incoterms® nezabývají otázkou přechodu vlastnického práva nebo nároku vůči prodanému zboží (Machková a kol., 2010).

Současná pravidla Incoterms® 2020 obsahují celkem jedenáct doložek, které jsou členěny do čtyř skupin E, F, C a D, přičemž se pro námořní a vnitrozemskou vodní přepravu určují čtyři doložky (FAS, FOB, CFR, CIF), ale pro všechny druhy přepravy se dá použít ostatních sedm doložek (EXW, FCA, CPT, CIP, DPU, DAP, DDP) (International Chamber of Commerce, 2020). Jednotlivé doložky a jejich české označení jsou uvedeny v následující tabulce (*viz tabulka č. 2*) (International Chamber of Commerce, 2020).

Tabulka č. 2: Doložky Incoterms® 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: International Chamber of Commerce, 2020)

Doložky Incoterms		
<i>Doložka</i>	<i>Anglické označení</i>	<i>České označení</i>
EXW	Ex Work (insert named place of delivery)	Ze závodu (jmenované místo dodání)
FCA	Free Carrier (insert named place of delivery)	Vyplaceně dopravci (ujednané místo dodání)
FAS	Free Alongside Ship (insert named port of shipment)	Vyplaceně k boku lodi (jmenovaný přístav nalodění)
FOB	Free on Board (insert named port of shipment)	Vyplaceně loď (jmenovaný přístav nalodění)
CPT	Carriage Paid To (insert named place of destination)	Přeprava placena do (jmenované místo určení)
CIP	Carriage and Insurance Paid To (insert named place of destination)	Přeprava a pojištění placeno do (jmenované místo určení)
CFR	Cost and Freight (insert named port of destination)	Náklady a přepravné (jmenovaný přístav určení)
CIF	Cost, Insurance and Freight (insert named port of destination)	Náklady, pojištění a přepravné (jmenovaný přístav určení)
DPU	Delivered at Place Unloaded (insert named place of destination)	S dodáním a vyložením v místě určení (jmenované místo určení)

DAP	Delivered at Place (insert named place of destination)	S dodáním v místě určení (jmenované místo určení)
DDP	Delivered Duty Paid (insert named place of destination)	S dodáním clo placeno (jmenované místo určení)

Lze konstatovat, že na rozdíl od předchozí verze (Incoterms® 2010) pravidla Incoterms® 2020 mají zjednodušenou a srozumitelnější podobu a kladou důraz především na zvýšenou pozornost bezpečnosti při dodání zboží, pojištění v závislosti na konkrétním druhu zboží a dopravy a možnosti bank požadovat palubní náložní list (v rámci FCA při některých jimi financovanými obchody) (International Chamber of Commerce, 2020).

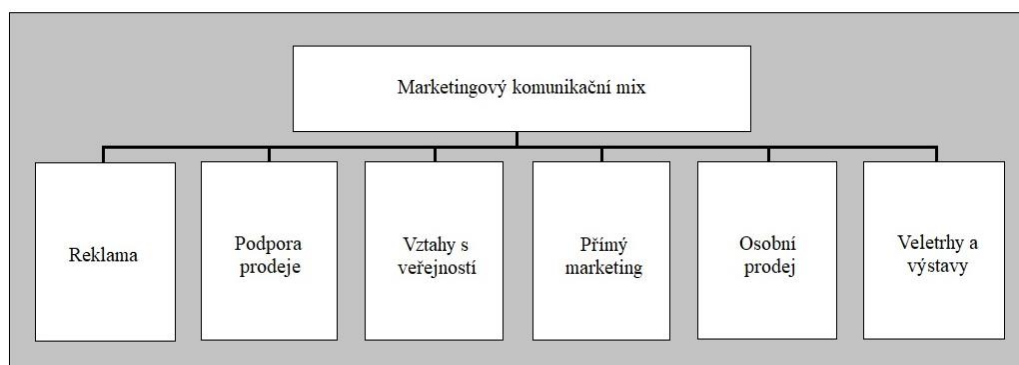
2.9.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je základním elementem efektivního marketingu. Marketingová komunikace je složkou komunikace firmy, která se zabývá stimulací prodeje, přičemž s ní musí být v souladu, a to ve směru tvorby image firmy. Marketingová komunikace zahrnuje veškeré druhy komunikace, které firma využívá, aby ovlivnila postoje a chování kupujících, které se týkají produktů firmy na trhu (Jakubíková, 2008).

Co se týče mezinárodní komunikace, je to mnohem obtížnější a komplexnější proces, protože může vzniknout špatné pochopení kvůli rozdílu mezi jazyky, použití mediálních kanálů s nízkou kvalitou, negativní interpretaci sdělení, špatnému výběru použitých nástrojů marketingu apod. (De Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh, 2003).

Marketingový komunikační mix je jedním z prvků marketingového mixu, který má přímý záměr, který je orientován přímo na komunikaci (Jakubíková, 2008). Marketologové musí plánovat marketingové aktivity tak, aby co nejlépe dosáhli předem stanovených marketinových a komunikačních cílů (Světlík, 2016).

Marketingový komunikační mix se skládá z pěti prvků: reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing a osobní prodej (viz obrázek č. 6) (Jakubíková, 2008). Navíc v rámci B2B marketingu máme ještě jeden prvek, a to jsou veletrhy a výstavy (Přikrylová kol., 2019). Aby firma fungovala úspěšně, musí používat kombinaci všech prvků marketingového komunikačního mixu (Jakubíková, 2008).



Obrázek č. 6: Marketingový komunikační mix na B2B trzích

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2008, s. 243)

2.9.4.1 Reklama

Reklama je jakákoli placená forma neosobní firemní komunikace, jejíž podstatou je prezentace a podpora prodeje produktů, služeb a myšlenek určitého subjektu (Kotler, Armstrong, 2004).

Reklama může být **firemní**, která má za cíl vytváření image firmy, a to je ve prospěch dlouhodobého dobrého postoje a zvýšení její známosti, a **produktovou**, která je zaměřena na propagaci konkrétního výrobku a informuje o jeho výhodách a přednostech (Přikrylová a kol., 2019).

Avšak na B2B trzích není reklama nejvýznamnějším nástrojem z hlediska využití a nákladů. Používá se spíše jako informační a připomínací nástroj, který přispívá správnému postoji k firmě a produktu, formuje nákupní chování, informuje zákazníky o produktech, know-how, technických charakteristikách a klade důraz na ekonomické výhody. Z toho plyne, že reklama pro B2B prostředí má samostatný a specifický charakter obsahu a hraje důležitou roli pro kupující (Přikrylová a kol., 2019).

V rámci B2B trhů se nejčastěji používají následující nástroje:

- Katalogy a brožurky,
- Inzerce v tematických a odborných novinách a časopisech,
- Online reklama,
- Informace na webových stránkách,
- Promo materiály (tužky, kalendáře, diáře apod.) (Přikrylová a kol., 2019).

2.9.4.2 Podpora prodeje

Co se týče podpory prodeje, jde spíše o krátkodobý nástroj, který se používá za účelem nabízení důležité přidané hodnoty, kterou se mohou stát zboží zdarma, vzorky, dárky anebo i určité speciální akce v podobě slev, které mohou být považovány za součást cenové politiky. Existují tři skupiny subjektů, na které se podpora prodeje orientuje v rámci B2B trhů, a to jsou koneční zákazníci, zprostředkovatelé a prodejci (Přikrylová a kol., 2019). Takže se dá říct, že se podpora prodeje obvykle týká výrobní, cenové nebo distribuční politiky firmy (Jakubíková, 2008).

2.9.4.3 Vztahy s veřejností

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností jsou činnosti, které jsou spojeny s vybudováním vzájemného pochopení mezi firmou a cílovými skupinami, zájemci a prostředím (Jakubíková, 2008).

Podle Karlíčka a Krále je PR dialogem mezi firmou a skupinami stakeholderů, kteří mají rozhodující vliv na úspěch anebo neúspěch firmy (Karlíček, Král, 2011).

Jelikož je samozřejmostí, že vztahy s veřejností nejsou cílené přímo na zákazníky, mají velký význam při vybudování image firmy a dodavatelsko-odběratelských vztahů (Lošťáková a kol., 2017).

Vztahy s veřejností na trhu B2B se používají pro navázání a udržování vztahů s různými zájemci a celkové zlepšení reputace firmy na trhu. Zásadním cílem Public relations je dlouhodobé vytváření příznivých postojů, dobré pověsti a porozumění a následující formování příležitostí na trhu a to pomocí výchovy cílových zákazníků a marketingových zprostředkovatelů (Přikrylová a kol., 2019).

Pro marketingové komunikace existuje v rámci Public relations velký počet vhodných nástrojů a typů vztahů. Aby bylo možné tyto nástroje a vztahy nějak shrnout, v marketingové komunikační praxi se používá **pravidlo PENCILS**, které shrnuje základní nástroje Public relations pro marketingové komunikace následujícím způsobem:

- **P (publications)** znamená publikace a obsahuje podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřebu zákazníků.
- **E (events)** označuje veřejné akce a zahrnuje sponzorování uměleckých či sportovních aktivit a akcí nebo prodejních výstav.

- **N (news)** představuje novinářské zprávy a obsahuje pozitivní zprávy o firmě, jejích výrobcích a zaměstnancích.
- **C (community involvement activities)** znamená aktivity, které mají charitativní charakter, a to jsou investování peněz, vynakládání času na potřeby místních společenství.
- **I (identity media neboli branding)** představuje projevy a nosiče vlastní identity, například vizitky, hlavičkový papír a firemní pravidla oblékání.
- **L (lobbying)** označuje lobbystické aktivity a to lze popsat jako snahu o zablokování nepříznivých nebo o prosazení příznivých regulačních a legislativních opatření.
- **S (social responsibility activities)** znamená aktivity sociální odpovědnosti a představuje budování dobrého jména v oblasti sociální odpovědnosti firmy (Svoboda, 2006).

2.9.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing (někdy též přímá reklama) je souhrn činností podniku, které se vztahují k nabídce výrobků a služeb jedním nebo několika médii, přičemž cílem je dosažení přímé odpovědi od potenciálních zákazníků (Jakubíková, 2008).

Přímý marketing je důležitým a celkově méně nákladným nástrojem na B2B trzích, který napomáhá odstranit zbytečné a nákladné mezičlánky ve sdílení informací, což má za následek důvěryhodné budování vztahů s pečlivě vybranými zákazníky v rámci dvoukanálové komunikace. Hlavními typy přímého marketingu jsou direct mailing (neboli společný mailing), internet a telemarketing (Přikrylová a kol., 2019).

Direct mail (včetně direct e-mailu) je materiál, který je adresován osobně a slouží k podpoře osobního prodeje díky formování důvěryhodnosti, správného povědomí a zlepšení postoje k firmě. V rámci B2B prostředí firmy znají cílové trhy, které nejsou velké, proto direct marketing funguje spolehlivě a používá se intenzivně. Navíc umožňuje flexibilitu informačního sdělení díky přizpůsobení se potřebám určitého zákazníka bez dodatečných nákladů. Firmy často mají svou databázi, se kterou pracují. Avšak adresáře firem lze získat z Obchodního rejstříku, firemních katalogů, internetových zdrojů nebo lze takovou databázi udělat pomocí specializovaných agentur (Přikrylová a kol., 2019).

Podobou **telemarketingu**, která se nejčastěji využívá v rámci B2B trhu, je **telefonní hovor**. Existují aktivní a pasivní typy telemarketingu. Aktivní telemarketing spočívá v telefonickém oslovení a sdělení informace, což je iniciativou firmy. Cílem aktivního telemarketingu může být sjednání, připomenutí nebo změna termínu schůzky, vymáhání dluhů, průzkum trhu, aktualizace databází anebo prodej. Podstatou pasivního telemarketingu je pouze příjem hovorů, který má za cíl sběr objednávek nebo podporu zákazníků (Přikrylová a kol., 2019).

V současnosti se velké množství výrobků kupuje přes **internet**. Počítačové systémy umožňují firmám používat elektronické databáze, dávají možnost působení na elektronických platformách a trzích, propojují firmy s jejich dodavateli. Také online nástroje přispívají rychlé reakci na stížnosti, otázky, objednávky a dodávky (Přikrylová a kol., 2019).

2.9.4.5 Osobní prodej

Osobní prodej je osobní kontakt obchodníka s jedním nebo i více současnými nebo potenciálními zákazníky, přičemž jeho cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce (Jakubíková, 2008).

Osobní prodej je nejdražším nástrojem marketingové komunikace, ale v rámci B2B trhu je často nejvýznamnějším a nejefektivnějším. Osobní prodej přispívá k budování vztahů se zákazníky takovým způsobem, že během komunikace jeden na jednoho umožňuje informovat o nabídce, přesvědčovat o výhodách, okamžitě vysvětlit a odpovídat na otázky, přičemž obchodník může improvizovat a rychle měnit styl sdělení a typ informací podle skutečného přání a chování zákazníka. Samozřejmě prodej je konečným cílem každého obchodníka, ale dosažení cíle může být členeno na dílčí kroky (Přikrylová a kol., 2019).

2.9.4.6 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy jsou tradičním nástrojem, který se používá firmami k prezentaci produktů a služeb, slouží k vytváření nových obchodních příležitostí a spojení (to se týče nejen přímých zákazníků, ale i obchodních mezičlánků), přispívá ke zlepšení firemní image a je dobrou příležitostí se dozvědět o konkurenci. V rámci veletrhů a výstav se firma snaží sdělit potenciálním zákazníkům informace o novinkách nebo nových vlastnostech produktu. Avšak nevýhodami těchto nástrojů jsou skutečnost, že o nových

produktech se dozví i konkurenti, což je v případě malých firem výraznou hrozbou, a často i velké náklady, které se nerentují (Přikrylová a kol., 2019).

Tento nástroj může být využit i pasivně, a tím se rozumí pasivní účast. Je důležité navštěvovat veletrhy a výstavy, které jsou zaměřené na klíčové cílové odvětví, ve kterém firma působí. Tak se firma může dozvědět o konkurenci a o potenciálních zákaznících. Je také důležité členství podniku v oborových firemních asociacích a sdruženích a účast na konferencích a oborových odborných seminářích (Chlebovský, 2010).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části budou provedeny nezbytné analýzy, uvedeny výsledky provedeného výzkumu a následně bude představena výsledná SWOT matice.

3.1 Charakteristika podniku

Firma Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. (dále Dieffenbacher Česká republika) se sídlem v Brně je dceřinou společností obchodní společnosti Dieffenbacher GmbH Maschinen – und Anlagenbau v Německu. Dieffenbacher je mezinárodní skupina firem na úseku výrobců strojů a zařízení. S více než 1700 pracovníky a 16 výrobními a odbytovými stanovišti na celém světě je vedoucím výrobcem systémů lisů a kompletních investičních celků pro dřevozpracující, automobilový a přidružený průmysl. Od roku 1992 Dieffenbacher Česká republika dodává na český, polský, slovenský a německý trh hydraulické lisy různých typů. V současné době má firma pevnou pozici na trhu, je konkurenceschopná a finančně stabilní (Dieffenbacher Česká republika, 2020).

3.2 Metoda 7S

V rámci podkapitoly bude vypracována analýza společnosti Dieffenbacher Česká republika na základě metody 7S.

3.2.1 Strategie

V současné době má společnost Dieffenbacher Česká republika **strategii**, která se bude realizovat do roku 2023. Klíčovými myšlenkami firmy jsou:

- Být partnerem životního cyklu číslo jedna. To znamená být pokročilým podnikem na trzích, na kterých firma působí, poskytovat efektivní a udržitelná řešení, být o krok napřed před konkurenty, být celosvětově aktivním a ambiciózním dodavatelem na trzích se dřevem, kompozity a recyklací.
- Sjednocovat hluboké znalosti s maximální efektivitou. To znamená mít jednoho globálního týmového ducha, být štlhlý v organizaci a efektivní v procesech, chránit a rozvíjet znalosti, zlepšovat strukturu nákladů, využívat digitalizaci na zvýšení efektivity.

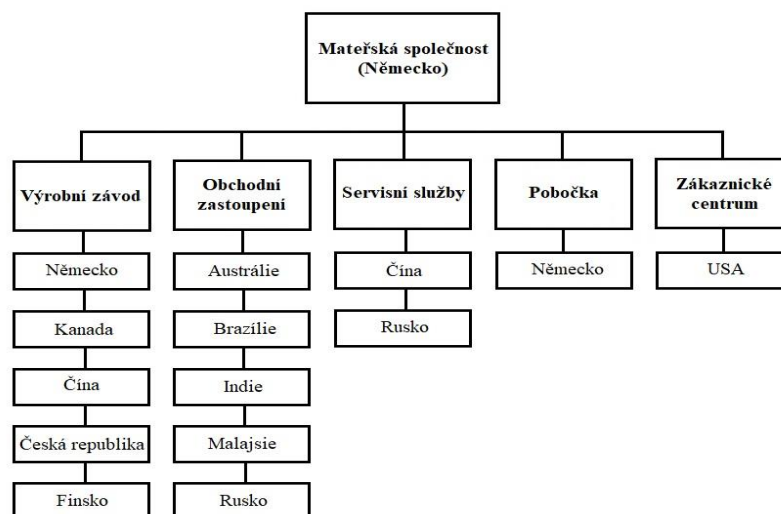
- Mít hluboké a důvěryhodné vztahy se zákazníky v kombinaci s prvotřídními inovacemi a technologií.
- Dieffenbacher Česká republika je spolehlivým partnerem. To znamená, že firma bere odpovědnost a jedná podnikatelsky (Kužela, 2020).

Hlavní cíle firmy spočívají ve zvýšení zisku, prodeje, míry zapojení zaměstnanců a udržitelnosti. Navíc plánuje Dieffenbacher Česká republika zvýšit spokojenost zákazníků a míru inovací a snížit náklady na kvalitu a dobu návratnosti inovací. Aby firma dosáhla svých cílů, musí nastavit určité změny uvnitř podniku, zlepšit vztahy se zákazníky, provést úpravu interních procesů a zvýšit informovanost lidí (Kužela, 2020).

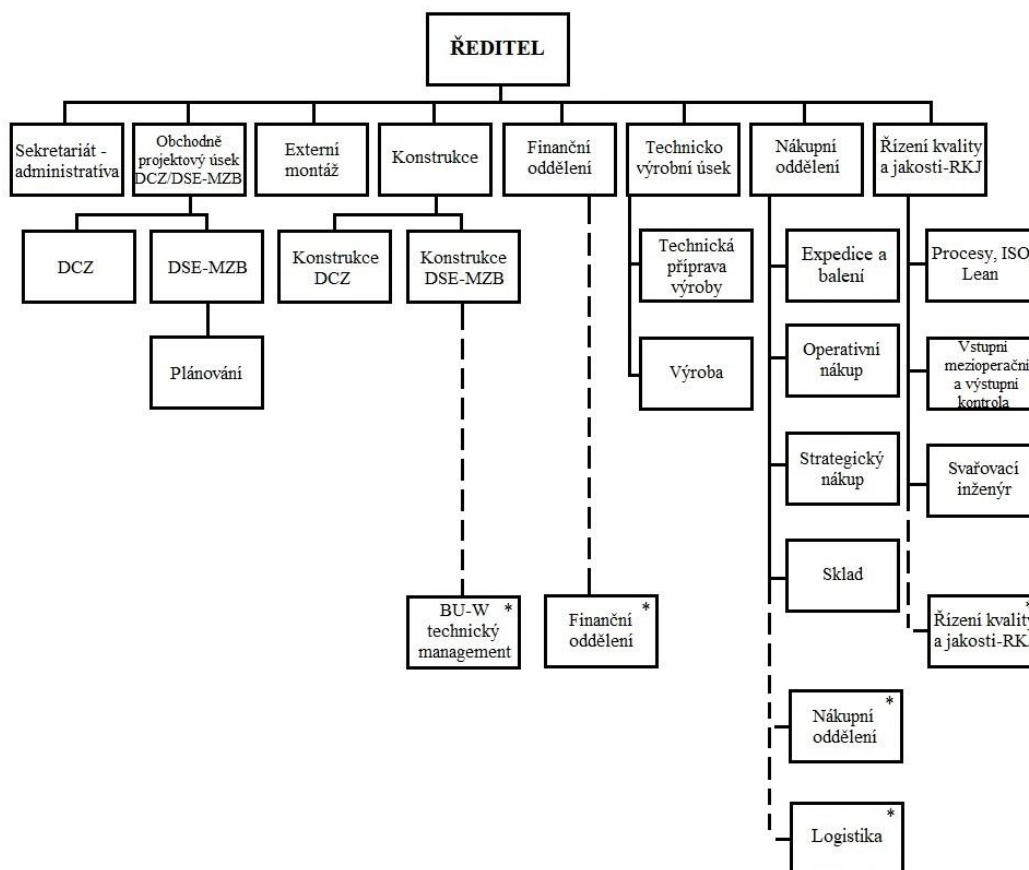
3.2.2 Struktura

Dieffenbacher Česká republika je dceřinou společností obchodní společnosti Dieffenbacher GmbH Maschinen – und Anlagenbau v Německu. Skupina Dieffenbacher má po celém světě, na každém kontinentu obchodní zastoupení, pět výrobních závodů, z nichž jeden se nachází ve Brně, servisní centra jsou v Číně a v Rusku a zákaznické centrum v USA (*viz obrázek č. 7*) (Kužela, 2020).

Avšak firma Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s.r.o. se sídlem v Brně je obchodně a finančně nezávislá. Má svůj výrobní závod a obchodní síť. Mateřská společnost odpovídá za styl obchodní značky, přijímá finanční zprávy od svých poboček a kontroluje dodržování jednotných pravidel uskutečňování činností. **Organizační strukturu** Dieffenbacher Česká republika je možné vidět na obrázku (*viz obrázek č. 8*) (Kužela, 2020).



Obrázek č. 7: Organizační struktura skupiny Dieffenbacher GmbH Maschinen – und Anlagenbau
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kužel, 2020)



Obrázek č. 8: Organizační struktura Dieffenbacher Česká republika
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kužel, 2020)

3.2.3 Systémy

Systém řízení je docela jednoduchý, strategická rozhodnutí přijímá ředitel společnosti. Administrativní, obchodní, konstrukční, finanční, výrobní, nákupní oddělení, oddělení kvality a jakosti a oddělení expedice a balení jsou zcela pod jeho kontrolou. Je však kladen důraz na osobní zodpovědnost každého zaměstnance za svou práci. V této oblasti panuje značná důvěra, management je ochoten a schopen delegovat, což je pro firmu přínosem (Kužela, 2020).

Co se týče konkrétního informačního systému, který se používá ve firmě, Dieffenbacher Česká republika využívá **vlastní informační systém**, který se jmenuje „My Company“. „My Company“ je systém pro řízení výroby, objednávek a projektů a zahrnuje informace o chodu a plánování výroby, o dodavatelích, výsledcích hospodaření a také firemní zprávy (Kužela, 2020).

3.2.4 Styl řízení

Ředitel je v přímém kontaktu s manažery a zaměstnanci. Důraz je kladen na odbornost, odpovídající výkonnost, spolehlivost a vystupování zaměstnanců. Kriteriem je také dodržování vysoké firemní kultury a týmového ducha. Vztah se zákazníky je nejdůležitější předností. Cíle společnosti stanovuje ředitel a vyšší management, způsob jejich plnění je již týmová práce. Zaměstnanci jsou motivováni navíc ročními odměnami (Kužela, 2020).

3.2.5 Spolupracovníci

Zaměstnanci jsou hlavním zdrojem. Jejich existence, kvalita práce, odborná způsobilost, zkušenost a schopnosti jsou základní podmínkou úspěchu firmy. Firma si dobře vybírá své pracovníky a snaží se jim vytvářet takové pracovní klima, které přeje dlouhodobé spolupráci. Hodně zaměstnanců pracuje ve Dieffenbacher Česká republika více než 20 let. V současnosti ve firmě pracuje 102 lidí, jejich průměrný věk je 40 let. (Kužela, 2020).

3.2.6 Schopnosti

Co se týče schopností z pohledu zaměstnanců, pracovníci firmy Dieffenbacher Česká republika jsou vysoce kvalifikovaní profesionálové. Je kladen důraz na neustálý rozvoj zaměstnanců, zvyšování kvality práce a výkonnosti. Proto vedení firmy pořádá školení

zaměstnanců, jakmile je potřeba. Pokud budeme rozumět pod schopnostmi schopnosti firemní, tak se ty nejdůležitější dají odvodit z firemní strategie, která již byla popsána. Avšak se dá říct, že není dost rozvinut systém hledání nových zákazníků. Společnost nejčastěji spolupracuje s existujícími zákazníky, noví zákazníci se objevují buď sami nebo během veletrhů, kterých se podnik účastní jen málo (Kužela, 2020).

3.2.7 Sdílené hodnoty

Slogan společnosti Dieffenbacher po celém světě je „Move forward. Together.“ **Vize** Dieffenbacher Česká republika zní: „Jsme číslo jedna v důvěře ve vztahu se zákazníkem postavené na vynikající obchodní výkonnosti.“ (Dieffenbacher Česká republika, 2020).

Rodinné vlastnictví posiluje po generace spolehlivost firmy a dává ji konkurenční výhodu. Důležitá je důvěra zákazníka. Všichni zaměstnanci se ztotožnili s myšlenkou orientace na zákazníka, snahou porozumět jeho potřebám, udržovat vysoce profesionální kvalitu při jednání a výrobě. Dlouhodobá prosperita, budování dobrého jména a serióznost mají větší přednost než samotné obchodování (Kužela, 2020).

3.3 Marketingový mix

V této podkapitole bude popsán marketingový mix společnosti Dieffenbacher Česká republika.

3.3.1 Produkt

Hlavní nabídkou společnosti Dieffenbacher Česká republika jsou hydraulické lisы následujících typů a příslušné servisní služby:

- Hydraulické lisы pro tváření plechů,
- Hydraulické lisы pro tváření plastů,
- Hydraulické lisы pro objemové tváření za tepla a za studena,
- Hydraulické speciální lisы,
- Servisní služby pro všechny typy nabízených hydraulických lisů (Kužela, 2020).

Na úseku **hydraulických lisů pro tváření plechů** nabízí firma Dieffenbacher Česká republika kvalitní zařízení s vybavením a konstrukčním řešením podle požadavků na

technologii tváření plechů a požadované kapacity přesně specifikovaných zákazníkem. Tyto lisy zvládají navíc všechny požadované úkoly a jsou pro uživatele hospodárné v provozu. Při konstrukci lisů se využívají osvědčená řešení jednotlivých pracovních rozsahů hydraulických lisů firmy Dieffenbacher Česká republika, čímž je zajištěn spolehlivý provoz nabízených lisů (Dieffenbacher Česká republika, 2020). Lisy pro tváření plechů jsou vyrobeny dle norem EN ISO 16092-1 a EN ISO 16092-3 (Kužela, 2020).

Hydraulické lisy na tváření plastů nabízí firma Dieffenbacher Česká republika ve standardním provedení s různými modifikacemi a doplňujícím vybavením podle nároků použité technologie pro tváření plastů. Kombinací různých parametrů daných lisů, modifikací a jejich speciálního vybavení zákazník dostává optimální řešení hydraulického lisu pro tváření plastů za optimální cenu a s nízkými provozními a výrobními náklady daných lisovaných obrobků. Dieffenbacher Česká republika garantuje i optimální časový prostor pro servisní práce na dodaných lisech v rámci záruční lhůty i v pozáručním období. Hydraulické lisy firmy Dieffenbacher Česká republika pro tváření plastů garantují uživateli optimální kombinaci pořizovací ceny a provozních nákladů (Dieffenbacher Česká republika, 2019). Lisy pro tváření plastů jsou vyrobeny dle normy EN 289 (Kužela, 2020).

Na úseku **hydraulických lisů pro tváření za tepla a za studena** poskytuje firma Dieffenbacher Česká republika adaptovanou provedení standardních hydraulických lisů podle požadavků zákazníků na dané technologie objemového tváření a požadované kapacity. Úpravou lisů „podle požadavků zákazníka“ je garantován jejich hospodárny provoz a v kombinaci s využíváním standardních a osvědčených řešení jednotlivých pracovních rozsahů hydraulických lisů Dieffenbacher Česká republika uživatel dostává zařízení pro optimální výrobu (Dieffenbacher Česká republika, 2020).

Hydraulické speciální lisy nabízí firma Dieffenbacher Česká republika zákazníkovi jako lisy se specifickými řešeními a konstrukcemi pro žádané technologické použití. Jako všechny hydraulické lisy firmy Dieffenbacher Česká republika obsahují tyto hydraulické lisy speciální řady podle možnosti i pracovní rozsah ve standardních provedeních firmy. Speciální konstrukce optimalizuje pro uživatele nasazení daných lisů, což činí výrobu obrobků zjevně výhodnější než tu, která by se realizovala na hydraulických lisech ve

standardním provedení mnohem nákladněji (Dieffenbacher Česká republika, 2020). Dá se říct, že hydraulické speciální lisy neodpovídají klasickým normám EU, ale jsou vyrobeny podle všeobecných strojírenských norem a předpisů (Kužela, 2020).

Podle svých aktuálních potřeb si zákazník může zvolit **servisní služby** ke zlepšení kvality strojů a oprav. Spektrum servisních služeb zahrnuje opravy a revizi lisů, posuzování technického stavu lisů a dodávky náhradních dílů. Tyto služby zahrnují jak hydraulické lisy společnosti Dieffenbacher Česká republika, tak i jiných producentů.

Pokud jde o plánování a realizaci hydraulických lisů, je poptávka po know-how a zkušenostech stejně intenzivní jako po kapitálové síle a inovativní technologii. Zkušení konstruktéři a nejmodernější metody výroby v produkčních halách v České republice garantují tu nejvyšší kvalitu. Firma Dieffenbacher Česká republika je certifikována podle ISO 9001 a DIN EN 729-2. Využívá přitom synergické efekty celé skupiny Dieffenbacher. Hydraulické lisy firmy Dieffenbacher Česká republika mají lisovací tlak od 300 kN až do 12.000 kN a jsou vybaveny pohony Bosch Rexroth, jakož i HYDAC. Všechny elektronické řídicí jednotky jsou sestaveny výlučně ze systémů Siemens, Beckhoff. Dieffenbacher Česká republika jde za kvalitou na všech úsecích činnosti (Dieffenbacher Česká republika, 2020).

Lze konstatovat, že v oboru hydraulických lisů firma dodává asi 5–7 strojů ročně (Kužela, 2020).

Mimo hydraulické lisy v rámci podnikového úseku Business Unit Wood podnik vyrábí pro mateřskou společnost (Dieffenbacher GmbH Maschinen – und Anlagenbau) části linek na výrobu dřevotřískových, dřevovláknitých desek a desek z aglomerovaného dřeva. Podnikový úsek Business Unit Composites vyvíjí plně automatické produkční linky, lisy a postupy na výrobu plastových dílů zesílených vyztužujícími vlákny (Dieffenbacher Česká republika, 2020).

3.3.2 Cena

Cena výrobků firmy Dieffenbacher Česká republika je smluvní a závisí především na požadavcích zákazníků, ale dá se říct, že cena jednoho hydraulického lisu je několik milionů, v rozmezí od 3 do 35 milionů korun, přičemž standardní průměrná cena je 8 milionů korun. Cena se skládá z výrobních nákladů, obchodní přírážky neboli marže

(10%), která zahrnuje náklady spojené s dodávkou strojů, clem, jinými poplatky, a ziskové přírážky (3-5%). Co se týče podmínek platby, obvykle se 30% platí jako záloha ihned po objednání, 60% se platí po dodání k zákazníkovi a zbylých 10% se platí po konečném předání zákazníkovi (Kužela, 2020).

3.3.3 Distribuce

Ve své praxi využívá Dieffenbacher Česká republika **přímé distribuční cesty**. To znamená, že společnost dodává lisy přímo zákazníkům na místo a preferuje nepoužívat žádné mezičlánky. Co se týče souboru mezinárodních výkladových pravidel Incoterms®, společnost Dieffenbacher Česká republika se řídí pravidly Incoterms® 2010. Pro zákazníky v zahraničí používá firma nejčastěji doložku FCA, ale pokud zná konkrétní místo dodání a umístění stroje a zákazník má o to zájem, dodává zařízení s podmínkou DAP (Kužela, 2020).

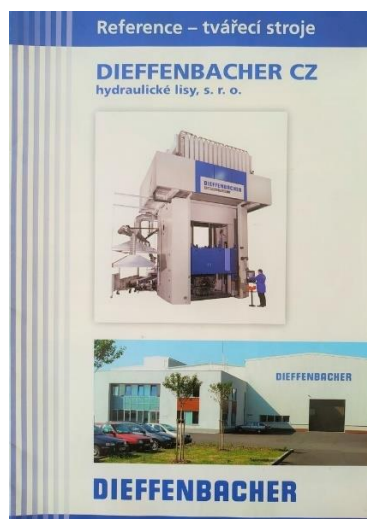
Podle pravidel Incoterms® 2010 znamená **doložka FCA** Free Carrier (insert named place of delivery) a české označení je „vyplaceně dopravci“ (ujednané místo dodání). Podle této doložky přepravní náklady a riziko přechází ze společnosti Dieffenbacher Česká republika na zákazníka ve chvíli, kdy firma dodá celně odbavené zboží ve sjednaném místě do péče dopravce, kterého určil zákazník. Zvolené místo dodání má rozhodující význam, aby se určila odpovědnost za nakládku zboží ve sjednaném místě. Pokud dochází k dodání v jakémkoliv jiném místě, než je objekt firmy, Dieffenbacher Česká republika neodpovídá za nakládku zboží. V případě, když zákazník jmenuje jinou osobu k převzetí zboží než dopravce, společnost splní svou povinnost dodáním zboží určené osobě (Kužela, 2020).

Doložka DAP znamená Delivered at Place (insert named place of destination) a české označení je „s dodáním v místě určení“ (jmenované místo určení). Podle této doložky přechází přepravní náklady a riziko ze společnosti Dieffenbacher Česká republika na zákazníka ve sjednaném místě určení, přičemž náklady spojené s vykládkou zboží nese zákazník. Jestli v přepravní smlouvě, kterou společnost uzavřela, byly zahrnuty náklady spojené s vykládkou zboží ve jmenovaném místě určení, společnost nemůže požadovat úhradu takových nákladů od zákazníka (Kužela, 2020).

3.3.4 Marketingová komunikace

Společnost Dieffenbacher Česká republika využívá všechny základní nástroje marketingové komunikace, avšak hlavní složku tvoří osobní prodej kvůli specifiku a technické náročnosti výrobků.

Důležité je, že společnost je členem Svazu strojírenské technologie. V marketingové praxi společnost obvykle využívá tištěné katalogy (viz obrázek č. 9) a brožurky, inzerce v odborných oborových časopisech, informace na webových stránkách a promo materiály (kalendáře, tužky apod.). Navíc na svých webových stránkách má firma katalogy výrobků tříděné a rozmístěné podle typů nabízených strojů. Tyto katalogy obsahují fotky a technologické charakteristiky zařízení a lze je snadno stáhnout buď na mobil nebo do počítače (Kužela, 2020).



Obrázek č. 9: Prodejní katalog společnosti Dieffenbacher Česká republika

(Zdroj: Kužela, 2020)

V minulosti byl Dieffenbacher Česká republika sponzorem sportovních aktivit, které měly za cíl pomoci postiženým lidem. Firma obvykle oslovuje své zákazníky přímo, buď telefonicky nebo pomocí e-mailů. Dieffenbacher Česká republika se účastní odborných veletrhů a výstav, převážně na území České republiky, ale pokud je čas, navštěvují zaměstnanci EuroBLECH (mezinárodní veletrh zařízení a technologií pro výrobu a zpracování plechu) a účastní se konferencí a oborových odborných seminářů (Kužela, 2020).

3.4 Segmentace trhu včetně popisu stavu v Ruské federaci

V této podkapitole bude popsána segmentace trhu včetně popisu stavu ve vybraném státě.

Vedení firmy plánuje uskutečnit expanzi na nové trhy. Rozhodnutí společnosti je zaměřit se na státy bývalého Sovětského svazu, zejména na **Rusko**. Jelikož do **automotive** společnost Dieffenbacher Česká republika dodává 50 % ze všech vyrobených hydraulických lisů, bylo rozhodnuto, že expanze do Ruska se uskuteční v rámci tohoto odvětví (Kužela, 2020).

Jako budoucí zákazníci byly vybrány velmi velké, velké a střední podniky vyrábějící nákladní a osobní auta, jejich činnost podle NACE spadá do kódu 2910. Podle výsledků z databáze Amadeus bylo tedy nalezeno 141 podniků působících na ruském trhu, které se dají považovat za cílový segment a které by mohly mít zájem o nákup strojů u společnosti Dieffenbacher Česká republika, tzn. jsou to potenciální zákazníci (Amadeus, 2019).

Co se týče **současného stavu stojírenství a odvětví automotive v Rusku**, v roce 2018 bylo Rusko na 23. místě v ratingu států, ve kterých je rozvinuto stojírenství. Podle expertů VDMA (German Association of the Automotive Industry) je ruský trh perspektivní pro výrobce komponentů a strojů, které jsou používány při výrobě aut, ačkoli podle expertů auditorské společnosti PwC se dá očekávat zpomalení tempu růstu prodeje osobních aut (Gurkov, 2019; PwC, 2019).

3.5 Analýza obecného okolí (SLEPT analýza)

V této podkapitole bude provedena SLEPT analýza vnějšího prostředí podniku v Rusku, do kterého podnik plánuje expandovat.

Přímé i nepřímé okolí může podnik ovlivnit. Firma může vlivy vnějšího prostředí předvídat a přizpůsobit tomu svou strategii. Proto se shromažďují informace o sociálních, právních, ekonomických, politických a technologických faktorech, které se následně analyzují a zkoumá se jejich důležitost. Je nezbytné si vybrat jen ty faktory, které ovlivňují nebo potenciálně mohou ovlivnit firmu z jejího makroprostředí.

Autorka práce považuje za významné pro Dieffenbacher Česká republika následující faktory:

3.5.1 Sociální faktory

Do tohoto faktoru spadají **demografická hlediska** (příslušnost k odvětví včetně zaměření a velikosti firem). Jelikož firma Dieffenbacher Česká republika působí v rámci strojírenského odvětví, je pro nás důležité ukázat informace, které popisují situaci v tomto odvětví v Rusku.

Podíl strojírenství na celkovém objemu zpracovatelského průmyslu činí 20 % z pohledu výroby (1,148 trl. rublů). Co se týče samotného strojírenského odvětví, má výroba strojů a zařízení nejmenší podíl na struktuře odvětví a tvoří 21 % (1,202 mld. rublů), přičemž tato oblast má rentabilitu 7,1 % při průměrné rentabilitě zpracovatelského průmyslu 8,8% (UTMAG, 2015). Počet firem v odvětví činí více než 8 tisíc a toto číslo je uvedeno na základě informací o členech Svazu výrobců strojů Ruska (Svazu výrobců strojů Ruska, 2019).

Vzdělávací systém Ruska v oblasti technického vzdělání v současné době zažívá řadu změn. Tyto změny se především týkají modernizace a transformace celého systému a spočívají v tom, že se v budoucnu bude technické vzdělání uskutečňovat jako interdisciplinární a mezioboré studium, protože systém výcviku specialistů zaměřených na úzké oblasti už je přežitkem minulosti. Odted' se příprava specialistů bude provádět s ohledem na reálné potřeby byznysu a průmyslových firem a to pomocí úpravy studijních předpisů, změny programů vzdělání a provádění nezbytných a častých odborných praxí během studia. Takže se dá říct, že technické vzdělání je v Rusku ve stadiu rozvoje (Sociotsentr, 2019).

Je také důležité označit faktor, kterým je **infrastruktura**. V letech 2019–2024 plánuje vláda Ruské federace rozšířit a modernizovat infrastrukturu především v ruských regionech. Hlavní investiční plán zahrnuje celou řadu projektů, které se týkají rozšiřování dálniční sítě či železniční dopravy, což je dobrou příležitostí pro podnik, pokud firma bude využívat přímých distribučních cest (Ottmár, Svobodová 2019).

Dalším důležitým faktorem je samotná **kultura obchodního jednání**. Obchod v Rusku je postaven do značné míry na osobních vztazích, a to má své výhody i nevýhody. Velmi důležitý je osobní kontakt s potenciálními partnery, který je vždy dobré navázat a udržovat s nejvyššími představiteli dané společnosti. V ruských podnicích a státních organizacích totiž převládá direktivní styl řízení. Kultura obchodního jednání je stále

směsící evropsko-sovětského přístupu a v některých lokalitách, zejména v určitých regionech, dokonce muslimsko-orientálního přístupu. Jednání bývá často komplikováno různými byrokratickými omezeními. Probíhá obvykle složitě a vyžaduje trpělivost a cílevědomost. Klíčovým pro další úspěšný postup je výběr obchodního partnera z regionu s těsnými kontakty na místní administrativní orgány (BusinessInfo, 2019b).

3.5.2 Právní faktory

Stávající **daňový systém** Ruska tvoří daně a poplatky federální, regionální, místní, tzv. anulované a zvláštní daňové režimy. Jeho legislativní podoba je publikována v Daňovém kodexu RF. Jedná se o následující federální zákony – Daňový zákoník (kodex), část první ze dne 31.7.1998, č. 146-FZ – v platném znění včetně posledních úprav zákona ze dne 29.10.2019 a Daňový zákoník (kodex), část druhá ze dne 5.8.2000, č. 117-FZ – v platném znění včetně posledních úprav zákona ze dne 1.11.2019 (BusinessInfo, 2019b; Daňový zákoník Ruské federace, 2019).

Většina výrobků při dovozu do Ruska podléhá **povinné certifikaci**, kterou provádí Rosstandart. Tudíž i hydraulické lisy musí být certifikovány na základě GOST 31733-2012 (EN 693:2001) (GOST, 2013). Avšak je důležité říct, že společnost Dieffenbacher Česká republika je certifikována podle ISO 9001 a DIN EN 729-2 (Dieffenbacher Česká republika, 2020).

Při dovozu hydraulických lisů na území Ruské federace musí firma zaplatit **DPH** ve výši 20 % a **dovozní poplatek**, který může v závislosti na určitém typu hydraulického lisu činit 0 %, 8 % nebo 10 % (IFCG, 2019). Dalšími poplatky jsou poplatky za vydání dovozní licence, které jsou vydávány na různých úrovních dle kategorizace výrobku, poplatky za vydání kvalifikačního osvědčení odborníka pro celní řízení, celní poplatky za celní řízení apod. (ImportR, 2019).

Při celním odbavení dováženého zboží je nutno vedle základních dokladů (dodací list a faktura, kterou zajišťuje odesílatel, a celní deklarace, kterou zajišťuje příjemce) předložit celnímu úřadu další doklady včetně obchodní smlouvy, průvodního listu obchodního případu, certifikátu shody potvrzující soulad produkce a služeb s požadavky státních standardů apod. Pro zdárné zajištění celního odbavení zboží se doporučuje každý obchodní případ detailně projednat s příjemcem zboží a s příslušným celním úřadem anebo celním brokerem (BusinessInfo, 2019b).

3.5.3 Ekonomické faktory

Zde budou popsány ekonomické faktory, které jsou důležité pro pochopení ekonomické situace.

Podle zprávy OSN o **světové ekonomické situaci** dosáhl ekonomický růst svého vrcholu a bude pokračovat nastoleným směrem. Třeba říct, že globální ekonomika v posledních letech rostla přibližně o 3 % ročně. Hlavními problémy, se kterými se bude světová ekonomika setkávat v blížším budoucnu, jsou vysoká výše státních dluhů některých zemí, konflikt mezi Čínou a Spojenými státy, důsledky Brexitu, migrace a světové anomálie klimatických změn (Stanová, 2019).

Jedním z nejdůležitějších problémů dnes je **epidemie koronaviru**. Avšak ve svém únorovém prohlášení šéfka Mezinárodního měnového fondu Kristalina Georgievdová uvedla, že epidemie ubere jenom 0,1 procentního bodu předpokládaného letošního růstu globální ekonomiky (růst bude činit 3,2 procenta místo 3,3 procenta). Nicméně se nedá přesně odhadnout, jak se bude epidemie vyvíjet a jak vážný vliv bude mít na světovou ekonomiku (iDNES.cz).

Evropská unie měla v roce 2019 stabilní růst kolem dvou procent. Ekonomika České republiky minulý rok rostla o 3 % a dá se říct, že Česká republika je na tom v posledních letech ekonomicky dobře (růst poptávky po zboží a službách při velmi nízké nezaměstnanosti) (Stanová, 2019).

Co se týče **ekonomické situace v Rusku**, dá se za nejdůležitější faktor považovat HDP, který měří výkonnost ekonomiky, proto jeho vývoj hraje významnou roli. V roce 2018 dosáhl meziroční růst HDP v Rusku 2,2 %. Růst HDP má zpravidla pozitivní vliv na podniky (BusinessInfo, 2019a).

Očekává se, že **statní rozpočet Ruska** pro rok 2019–2021 bude v přebytku. Příjem bude činit 19,97 trilionů rublů a výdaje budou činit 18 trilionů rublů. To znamená, že přebytek bude tvořit 1,9 trilionů rublů (1,8 % HDP) (Samedova, 2018).

Důležitým ekonomickým faktorem ovlivňujícím podnikatelskou činnost podniku je **inflace**, která znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Inflace na konci roku 2018 činila v Rusku 4,2 %. Strategií státu v této oblasti je udržení nízké cílované inflace (BusinessInfo, 2019a).

V letech 2019–2021 se díky vyšším cenám ropy, politice fiskální konsolidace a snaze o makroekonomickou stabilizaci dá očekávat, že **ekonomika v Rusku** bude pokračovat v mírném růstu 1,3–1,4 %. Co se týče takového základního makroekonomického ukazatele jako je **nezaměstnanost**, za posledních několik let lze pozorovat její mírný pokles z 5,5 % v roce 2013 na 4,8 % v roce 2018 (BusinessInfo, 2019a).

Významné je také uvést **vývoj ruského rublu k české koruně**, protože firma plánuje expandovat do Ruska. Jak je možné vidět na grafu číslo 1, jde historicky o dramatické oslabení ruského rublu, avšak je možné konstatovat, že během roku 2019 je kurz dost stabilní (Kurzy.cz, 2019).



Graf č. 1: Interaktivní graf kurzu CZK / RUB za 2015–2019

(Zdroj: Kurzy.cz, 2019)

Je důležité, že **dovoz do Ruska** se v roce 2018 zvýšil o 2,6 mld. USD. Co se týče trendu vývoje tohoto ukazatele, lze od roku 2016 vidět výrazný růst dovozu. V roce 2018 zaznamenal **zahraniční obchod ČR s Ruskou federací** také růst, přičemž vzájemný obrat vzrostl o 15,7 % oproti roku 2017. Český vývoz do Ruska v roce 2018 vzrostl o 16,6 % a podle obratu Rusko představovalo 13. nejdůležitějšího obchodního partnera ČR podle vývozu. V současné době působí v Rusku cca 420 registrovaných společností s českým kapitálem (BusinessInfo, 2019c).

3.5.4 Politické faktory

Rusko se dá považovat za **tvůrce zákonů**, takže tento fakt výrazně ovlivňuje ekonomiku dané země. Ruská federace je zastupitelská demokracie a poloprezidentská republika, avšak ruský politický režim je často považován za hybridní. To znamená, že ruský politický režim zahrnuje rysy demokracie a zároveň i autokracie (Schulman, 2015).

Politická situace Ruska se dá popsat jako nestabilní. To pramení zejména z častých změn zákonů, konfliktů s jinými státy, zejména s Ukrajinou, následnými sankcemi proti Rusku ze strany zemí EU a USA, nestabilního vztahu mezi Ruskem a USA atd. (Evropský parlament, 2019). Z těchto důvodů je pro firmu složité se rychle přizpůsobovat změnám v zákonech, bariérách a následně ekonomické situaci ve státě a připravovat se na tyto změny, které mohou měnit zejména dlouhodobá strategická rozhodnutí firmy a ovlivnit ekonomickou situaci firmy.

Co se týče **hospodářských sankcí EU proti Rusku**, tyto sankce se nedotýkají vývozu v oblasti automobilového průmyslu a strojírenství a pouze se zaměřují na výměny s Ruskem v konkrétních hospodářských odvětvích. Tyto sankce pro určité ruské banky a společnosti omezují přístup na primární a sekundární kapitálové trhy EU, ukládají zákaz vývozu a dovozu zbraní a zákaz vývozu zboží dvojího užití určeného pro vojenské účely nebo pro vojenské koncové uživatele v Rusku. Také omezují přístup Ruska k některým citlivým technologiím a službám, jež mohou být využity pro těžbu a průzkum ropy. Vůči Krymu a Sevastopolu se rovněž uplatňují určitá omezující opatření v hospodářských vztazích (zákaz dovozu zboží z tohoto poloostrova, zákaz vývozu některého zboží a technologií, omezení investic a zákaz poskytování služeb cestovního ruchu). Opatření, která se týkají hospodářské spolupráce, pozastavují veškeré nové finanční operace Evropské investiční banky (EIB) a Evropské banky pro obnovu a rozvoj (EBRD) v Rusku (Evropský parlament, 2019).

3.5.5 Technologické faktory

Podle informace Ministerstva průmyslu a obchodu se místní průmysl v Rusku modernizuje a rozšiřuje výrobní kapacity a **využití moderních technologií a technologického zařízení a vybavení**, a to se týče také oblasti strojírenství a automobilového průmyslu (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2012). Toto potvrzuje

informace, že se v Rusku v roce 2019 zvýšila poptávka po nákladních autech a to o 5,3% oproti roku 2018 (Regnum, 2019).

Ruský trh tudíž bude skýtat příležitost pro české výrobce automobilů a strojů a dodavatele dílů a příslušenství. Proto podle konceptu „prioritních zemí“ Ministerstva průmyslu a obchodu patří strojírenství a automobilový průmysl mezi perspektivními obory pro vývoz do Ruske federace (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2012).

3.6 Porterův model pětí konkurenčních sil

V této podkapitole bude provedena Porterova analýza pětí konkurenčních sil pro společnost Dieffenbacher Česká republika.

3.6.1 Noví konkurenti

Riziko vstupu nových konkurentů závisí hlavně na **bariérách**, které musí firma vstupující na nový trh, překonat. Ve strojírenském odvětví na území Ruské federace existují čtyři bariéry vstupu. Tedy existují následující bariéry vstupu pro výrobce hydraulických lisů na ruský trh, a to jsou kapitálová náročnost, potřebná velikost, diferenciacie výrobků a regulace vlády, přičemž se bariéry vstupu pro zahraniční a tuzemské výrobce liší jenom tím, že pro tuzemské podniky bariéra vstupu spočívající v regulaci ze strany vlády není tak přísná (Korosteleva, 2011).

Kapitálová náročnost vyplývá z odvětví, na které firma chce vstoupit. Ke vstupu na strojírenský trh je nezbytností velký vstupní kapitál, který by pokryl náklady firmy vstupující na trh včetně nákupu nových strojů pro výrobu či opravu poskytovaného zařízení, nákladů na pronájem prostor, které musí dosahovat větších rozměrů, školení nových zaměstnanců či náklady spojené s přestěhováním anebo přepravou stávajících zaměstnanců, nákladů na jejich mzdy atd. (Korosteleva, 2011).

Potřebná velikost se projevuje v tom, že čím větší má firma náklady na výrobu, tím větší počet výrobků musí následně prodat, aby byla rentabilní (Korosteleva, 2011).

Co se týče **diferenciacie výrobků**, firmy působící na trhu několik let mají známou značku a lojalitu ze strany zákazníků díky dobré imagi, kterou nové firmy nemohou mít a musí ji získat (Korosteleva, 2011).

Dá se říct, že **regulace ze strany vlády**, která spočívá v licencích, nutnosti patentů, požadávcích, zákonech a standardech, je často nejvýznamnější bariérou vstupu kvůli složitosti všech nezbytných procedur a jejich časové náročnosti. Navíc je třeba říct, že Ruská federace je jednou ze zemí s největší ochranou domácího trhu, takže je zřejmé, že se vláda Ruské federace snaží chránit strojírenské odvětví před konkurencí ze zahraničí (Korosteleva, 2011; BusinessInfo, 2019b).

3.6.2 Konkurence mezi stávajícími firmami

Trh výrobců hydraulických lisů není tak velký, ale **konkurence je obrovská**. Jedná se buď o firmy, které jsou výrobci hydraulických lisů na území Ruské federace, nebo se jedná o zahraniční prodejce a výrobce hydraulických lisů na daném území. Konkurence probíhá především ve formě cenových rozdílů a ve kvalitě strojů, také ve značkových a komunikačních strategiích. Je možné tedy říct, že ohrožení ze strany odvětvových konkurentů je velké (Korosteleva, 2011; BusinessInfo, 2019b).

Mezi nejvýznamnější konkurenty patří tuzemské a zahraniční společnosti vyrábějící hydraulické lisy, které se dají rozdělit podle místa sídla:

- Rusko: OOO Orsky stankostrojitelny zavod, ZAO Nelidovsky zavod hydraulických lisů, NPO Uralsky zavod hydraulických lisů, OOO GYDROPRESS, PAO Tyažkostankohydropress, OOO Zavod PRESSKUZMAŠ, GK Energouniversal.
- Mimo Rusko:
 - Čína: Tengzhou Tri-Union Machinery Co., Ltd., Changge Nide Industrial Limited Co., Ltd., ACL Machine Co., Ltd., JDM JingDa Machine (Ningbo) Co., Ltd., Taiwan Xiaomao Kingkon Machinery, Jiangsu Yangli Group Co., Ltd.);
 - Turecko: Durmazlar Makina San. ve Tic. a.s., Sahinler Metal Makina Endustri a.s., Ermaksan Makina Sanayi ve Ticaret a.s., Hidroliksan Halim Usta Dis Ticarest Ltd. Sti.;
 - Německo: Alfred Raith GmbH, RAS Reinhardt Maschinenbau GmbH, KNUTH Werkzeugmaschinen GmbH;
 - Itálie: Faccin s.r.l., Fratelli Vimercati SNC;
 - Česká republika: ŽĎAS, a.s. (ImportR, 2019).

3.6.3 Substituty

V strojírenském odvětví není situace se substitučními výrobky tak jednoznačná. Na jedné straně se dá říct, že substituty hydraulických lisů jsou jiné typy lisů, avšak v první řadě jde o různý princip fungování. Volba určitého typu lisů závisí především na potřebách zákazníka a cílech použití lisu (pro výrobu jakých dílů se lis využívá). Avšak podle mínění hlavního inženýra společnosti Dieffenbacher Česká republika je mechanický lis nejbližším možným substitutem hydraulického lisu (Kužela, 2020).

3.6.4 Odběratelé

Výrobce hydraulických lisů nabízí své produkty konečným zákazníkům přímo nebo pomocí obchodního zástupce jiných výrobců a průmyslových distributorů včetně prodeje přes internet. V strojírenském průmyslu je **tržní síla zákazníků** dost velká, protože trh je ve značné míře nasycen, operuje zde množství firem z různých zemí a zákaznická firma má možnost výběru. Odběratelé jsou ovlivňováni cenovou nabídkou, kvalitou strojů a servisních služeb, individuálním přístupem a možností značné modifikace strojů podle zákaznických potřeb. Pro firmu je důležité vědět, kdo jsou potenciální a současní zákazníci a jaké jsou jejich požadavky, které je nutné uspokojit, v opačném případě se zákazník rozhodne pro produkt konkurenta (Korosteleva, 2011).

3.6.5 Dodavatelé

Hlavní otázka spočívá v tom, jak snadno může firma změnit dodavatele služeb, produktů, materiálů a dalších položek, které potřebuje k výrobě. Společnost Dieffenbacher Česká republika má dobré vztahy se svými dodavateli dílů a součástí nezbytné na výrobu strojů a tito dodavatelé jsou z různých zemí po celém světě (Asie, Evropa, Kanada apod.). Co se týče služeb, které potřebuje během výrobního procesu, používá vlastní pracovní kapacitu nebo mimořádně může využít služby poskytnuté českými dodavateli. Takže co se týče **tržní síly dodavatelů**, ta není příliš velká, protože dodavatelé jsou početní a jsou z různých zemí, proto je lze snadno změnit, pokud jiný dodavatel nabídne příznivější cenu (Kužela, 2020).

3.7 Výzkumná část

V této podkapitole budou představeny výsledky výzkumu provedeného v rámci diplomové práce.

3.7.1 Cíl a metodologie výzkumu

Cílem výzkumu bylo vymezit zákaznické preference na B2B trzích v odvětví automotive v Rusku. V rámci prováděného výzkumu byla položena centrální výzkumná otázka: „Jaké jsou zákaznické preference na B2B trzích v odvětví automotive ve vybraném státě z pohledu marketingového mixu?“

Dílčím cílem bylo zjistit, zda ruští zákazníci mají zájem o spolupráci s výrobcí hydraulických lisů ze zemí EU (resp. z České republiky).

Sběr dat probíhal od 18.11. do 29.11.2019. Ve výzkumu byla použita kvalitativní metoda výzkumu formou individuálních rozhovorů. Tyto rozhovory nebyly vedeny osobně, z důvodu nemožnosti dostavit se do měst, kde firmy zapojené do výzkumu sídlí. Proto byl využit telefonní hovor, pomocí něhož výzkum probíhal. Tato metoda výzkumu byla zvolena proto, že bylo nutné do výzkumu zapojit několik firem působících na B2B trzích z různých měst. Technika sběru dat byla realizovaná za pomoci strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

Jako potenciální účastníci výzkumu byly vybrány velmi velké, velké a středně velké podniky vyrábějící nákladní a osobní auta, jejich činnost podle NACE spadá do kódu 2910.

Aby byly získány vhodné informace o konkrétních firmách, byla použita databáze Amadeus, protože tato databáze obsahuje více než 21. mil. firemních záznamů z celé Evropy a výsledky se dají snadno upravit podle potřebných údajů. Ačkoli je známo, že informace v Amadeu nejsou úplné a tato databáze obsahuje pouze firmy, které si službu zaplatily, lze na začátku pomocí Amadea získat základní přehled o zahraničních firmách působících na zkoumaných trzích. Po zadání všech kritérií do databáze Amadeus byl získán výsledek, který zahrnuje 141 podniků (Amadeus, 2019).

Z těchto 141 podniků dohromady bylo pak ochotno přispět odpověďmi do výzkumu šest kompetentních účastníků z top managementu a technického vedení společností, kteří jsou zodpovědní za samotný výrobní proces anebo za celou firmu (*viz tabulka č. 3*).

Součástí rozhovorů byla samozřejmě otázka týkající se anonymity a toho, zda účastníci chtějí nebo nechtějí zveřejňovat jméno společnosti s probíhajícím výzkumem. Všichni jedinci vyjádřili přání zůstat v anonymitě, což je tedy respektováno.

Tabulka č. 3: Profily vybraných účastníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pozice účastníka	Důvod výběru
Účastník 1	Výrobní ředitel	Přímý vztah k dané problematice, odpovědnost za chod výrobního procesu a plnění cílů, řízení a organizace výroby
Účastník 2	Technický ředitel	Zadává přesné pokyny k výrobě, uskutečňuje kontrolu výrobního procesu
Účastník 3	Generální ředitel	Přímý vztah k problematice, odpovědnost za chod společnosti, plnění cílů, řízení a firemní strategii
Účastník 4	Manažer zabezpečení výroby	Přímý vztah k výrobě, hlídá předpokládaný stav materiálových zásob a používaných strojů
Účastník 5	Výrobní ředitel	Přímý vztah k dané problematice, odpovědnost za chod výrobního procesu a plnění cílů, řízení a organizaci výroby
Účastník 6	Ředitel	Přímý vztah k problematice, odpovědnost za chod společnosti, plnění cílů, řízení a firemní strategii

Rozhovor začínal úvodní otázkou, zda firma vůbec využívá hydraulických lisů při výrobě aut. Pak následovaly samotné hloubkové otázky, aby bylo možno se dozvědět co nejvíce vhodných informací. Výzkumné otázky byly rozděleny do čtyř kategorií podle jednotlivých složek marketingového mixu (*viz příloha č. 1*). Ve výzkumu bylo použito

otevřeného kódování dat, které vycházejí z literární rešerše, položených otázek a pojmů používaných účastníky, a je zpracován stručný selektivní protokol. V otevřeném kódování byly použity vlastní kódy včetně jejich označení a popisu (viz příloha č. 2).

3.7.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Dále jsou shrnuty a analyzovány informace, které byly shromážděny na základě individuálních rozhovorů s účastníky výzkumu (viz tabulka č. 4 a tabulka č. 5).

Tabulka č. 4: Shrnující protokol účastníků 1–3

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Koncept / kategorie	Subkategorie	Účastník 1	Účastník 2	Účastník 3
Produkt	<i>Použití hydraulických lisů</i>	Výroba rámců sedadel, výroba vnitřních součástí interiéru do automobilu	Výroba automobilových dílů	Výroba rámců sedadel, výroba vnitřních součástí interiéru do automobilu
	<i>Hodnotící kritéria hydraulických lisů</i>	Fungování bez poruch, dlouhá doba exploatace, kvalita strojů	Kvalita strojů, minimální potřeba opravy	Fungování bez poruch
	<i>Hodnotící kritéria servisních služeb</i>	Rychlost opravy	Datum poslední opravy	Rychlost opravy
	<i>Charakteristiky nových strojů</i>	Moderní stroj, osobní zakázka, větší výkon	Delší doba exploatace	Kvalita, cena, osobní zakázka
Cena	<i>Používané způsoby platby</i>	Bankovní převod předem, dokumentární akreditiv	Bankovní převod	Bankovní převod, dokumentární inkaso

	<i>Vyhovující cena strojů</i>	Cena po domluvě	Cena po domluvě	Cena po domluvě
Distribuce	<i>Dodání strojů</i>	Přímé dodání	Přímé dodání, distributory	Přímé dodání
	<i>Země původu strojů</i>	Preference ne, zájem o spolupráci s evropskými (českými) výrobci	Preference ne, zájem o spolupráci s evropskými (českými) výrobci	Preference ne, závisí na nabídce
Marketingová komunikace	<i>Vliv demonstrace výrobních technologií</i>	Vliv ano	Vliv ano	Vliv ano
	<i>Použití v reklamních materiálech</i>	Použití ano	Použití ne	Použití ano

Tabulka č. 5: Shrnující protokol účastníků 4–6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Koncept / kategorie	Subkategorie	Účastník 4	Účastník 5	Účastník 6
Produkt	<i>Použití hydraulických lisů</i>	Výroba rámců sedadel, výroba vnitřních součástí interiéru do automobilu	Výroba automobilových dílů, výroba trailerů, výroba karosérií, výroba rámců sedadel	Výroba rámců sedadel, výroba vnitřních součástí interiéru do automobilu, výroba automobilových dílů, zužitkování automobilů
	<i>Hodnotící kritéria</i>	Dlouhá doba exploatace,	Fungování bez poruch	Fungování bez poruch, dlouhá

	<i>hydraulických lisů</i>	minimální potřeba opravy		doba exploatace, kvalita strojů
	<i>Hodnotící kritéria servisních služeb</i>	Rychlost opravy, datum poslední opravy, nutnost platit za službu	Datum poslední opravy, nutnost platit za službu	Rychlost opravy, datum poslední opravy, nutnost platit za službu
	<i>Charakteristiky nových strojů</i>	Cena, osobní zakázka	Kvalita	Moderní stroj, osobní zakázka, kvalita, minimální potřeba obsluhování
Cena	<i>Používané způsoby platby</i>	Bankovní převod	Bankovní převod	Bankovní převod
	<i>Vyhovující cena strojů</i>	Nižší současné ceny	Cena po domluvě	Cena po domluvě
Distribuce	<i>Dodání strojů</i>	Přímé dodání	Přímé dodání, distributory	Přímé dodání
	<i>Země původu strojů</i>	Preference ne, závisí na nabídce	Preference ano	Preference ne, zájem o spolupráci s evropskými (českými) výrobci
Marketingová komunikace	<i>Vliv demonstrace výrobních technologií</i>	Vliv ne	Vliv ne	Vliv ano
	<i>Použití v reklamních materiálech</i>	Použití ne	Použití ne	Použití ano

Ze shrnujícího protokolu je možné vidět, že některé odpovědi účastníků se opakují a objevují se častěji než jiné. Takže lze na základě provedeného výzkumu udělat **následující závěry:**

- Hlavními účely použití hydraulických lisů je využití při výrobě rámců sedadel, součástí interiéru do automobilů a automobilových dílů.
- Za nejdůležitější hodnotící kritéria hydraulických lisů považují potenciální zákazníci především fungování zařízení bez poruch, přičemž padesát procent účastníků se shodlo na tom, že dlouhá doba exploatace a kvalita samotných strojů jsou také nezbytnými podmínkami.
- Co se týče hodnotících kritérií servisních služeb, označila většina zákazníků rychlost opravy a datum poslední opravy, což se dá interpretovat jako kvalita servisu.
- Za nejvýznamnější charakteristiky nových strojů považují účastníci kvalitu a možnost osobní zakázky. To znamená, že zákaznické firmy potřebují vysoce kvalitní stroje šité na míru na základě vlastních potřeb (zákazková výroba). Zajímavé je, že potenciální zákazníci nepovažují cenu zařízení za tak moc důležité kritérium.
- Finální cena zařízení musí být vždycky domluvena mezi výrobcem a zákaznickou firmou, a to na základě nákladů spojených s modifikacemi, termínem dodání apod.
- Co se týče způsobů platby v rámci obchodních operací, firma musí vzít v úvahu, že ruští zákazníci preferují bankovní převody, protože tento způsob je pro firmy nejjednodušším a nejpoužívanějším při uskutečňování plateb.
- Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že většina potenciálních zákazníků v Rusku nemají preferenci vůči zemi původu strojů, přičemž padesát procent účastníků odpovědělo, že má zájem o spolupráci s evropskými, resp. českými výrobcí hydraulických lisů.
- Důležité je, že sto procent zákaznických firem v Rusku, které potřebují hydraulické lisy pro uskutečnění své činnosti, dávají přednost přímému dodání zařízení.

- Co se týče marketingových aktivit, většina respondentů odpověděla, že považuje účast výrobců a demonstraci hydraulických lisů na veletrzích za důležitý a rozhodující faktor při volbě dodavatele. Avšak pouze padesát procent účastníků se shodlo na tom, že pro jejich firmu jsou informace o využívaných strojích v reklamních materiálech důležité.

Následující tabulka ukazuje přehled o relativních četnostech výskytu jednotlivých odpovědí podle kódů (viz tabulka č. 6).

Tabulka č. 6: Relativní četnost výskytů jednotlivých odpovědí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Koncept / kategorie	Subkategorie	Hlubší kódování		Relativní četnost výskytu (%)
		Kód	Popis	
Produkt	Použití hydraulických lisů	VRS	Výroba rámců sedadel	83,33
		VSIA	Výroba součástí interiéru do automobilu	66,67
		VAD	Výroba automobilových dílů	50
		VT	Výroba trailerů	16,67
		VK	Výroba karosérií	16,67
		ZA	Zužitkování automobilů	16,67
	Hodnotící kritéria hydraulických lisů	FbP	Fungování bez poruch	66,67
		DDE	Dlouhá doba exploatace	50
		KS	Kvalita strojů	50
		MPO	Minimální potřeba opravy	33,33
	Hodnotící kritéria servisních služeb	RO	Rychlost opravy	66,67
		DPO	Datum poslední opravy	66,67
		NuPS	Nutnost platit za službu	50
			MS	Moderní stroj

	<i>Charakteristiky nových strojů</i>	OZ	Osobní zakázka	66,67
		VV	Větší výkon	16,67
		DelDE	Delší doba exploatace	16,67
		K	Kvalita	50
		Cen	Cena	33,33
		MPObs	Minimální potřeba obsluhování	16,67
Cena	<i>Používané způsoby platby</i>	BB	Bankovní převod	83,33
		BBP	Bankovní převod předem	16,67
		DA	Dokumentární akreditiv	16,67
		DI	Dokumentární inkaso	16,67
	<i>Vyhovující cena strojů</i>	CpD	Cena po domluvě	83,33
		NC	Nižší cena, než je v současnosti	16,67
Distribuce	<i>Dodání strojů</i>	PDo	Přímé dodání	100
		Dist	Distributory	33,33
	<i>Země původu strojů</i>	Pref+	Preference ano	16,67
		Pref-	Preference ne	83,33
		ZoS	Zájem o spolupráci s evropskými (českými) výrobci	50
		ZnN	Závislost na nabídce	33,33
Marketingová komunikace	<i>Vliv demonstrace výrobních technologií</i>	V+	Vliv ano	66,67
		V-	Vliv ne	33,33
	<i>Použití v reklamních materiálech</i>	Použití+	Použití ano	50
		Použití-	Použití ne	50

Barevně jsou označeny ty kódy, které mají výskyt větší než 50 %. Tabulka č. 6 znázorňuje použitou barevnou škálu (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 7: Barevná škála tabulky relativní četnosti výskytů jednotlivých odpovědí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kolik % se shodlo		
50-79	80-99	100

3.7.3 Doporučení plynoucí z výzkumu

V této podkapitole jsou uvedena doporučení, které by firma (tedy Dieffenbacher Česká republika) expandující do Ruska měla vzít v úvahu a s ohledem na něž by měla tvořit svou strategii z pohledu marketingového mixu.

Na základě výsledků výzkumu lze stanovit **následující doporučení:**

- Jako na potenciální zákazníky se orientovat na firmy, které používají hydraulické lisu na výrobu rámců sedadel, výrobu součástí interiéru do automobilu a na výrobu automobilových dílů.
- Při výrobě hydraulických lisů musí firma brát v úvahu taková kritéria jako fungování strojů bez poruch, dlouhá doba exploatace a kvalita strojů celkem.
- Co se týče servisních služeb, musí firma poskytovat rychlou opravu a musí pamatovat na kvalitu servisních služeb z pohledu času, to znamená, že musí mít zkušené a kvalifikované opraváře.
- Poskytované hydraulické lisu musí mít možnost modifikace, tedy být vyráběné podle vlastních požadavků zákazníka (zakázková výroba).
- Při uskutečnění mezifiremních plateb využívat bankovní převody, protože tento způsob je preferován zákazníky v Rusku.
- Finální cenu dodávaného stroje firmy musí domluvit v závislosti na modifikacích, termínu dodání atd. Jelikož cena zařízení je dost vysoká a někteří potenciální zákazníci, kteří tyto stroje potřebují, si je nemohou koupit hned, má smysl poskytovat možnost **využití finančního leasingu strojů jako způsobu platby.**

- Firma musí vzít v úvahu, že ruští zákazníci preferují přímé dodání a spolupráci s výrobcí. Tedy aby firma mohla přímo komunikovat s potenciálními zákazníky co nejnadhěji a zároveň co nejrychleji jednat a uzavírat obchodní smlouvy a také napomáhat společnosti Dieffenbacher Česká republika s dodáním a správním splněním souvisejících předpisů a pravidel, je vhodné zřídít v Rusku **obchodní zastoupení** s vysoce kvalifikovaným obchodním zástupcem.
- Firma musí uskutečňovat marketingovou komunikaci s ohledem na to, že ruské firmy považují za důležité **vystavování hydraulických lisů na veletrzích**.
- Ne všechny firmy využívají v reklamních materiálech informaci o používaných strojích, avšak firma musí mít dobré a známé jméno, aby mohla úspěšně expandovat do Ruska. Tedy aby firma mohla úspěšně prosazovat své jméno v rámci nového trhu a dostala se k co největšímu počtu potenciálních zákazníků, musí využívat specifická média, a to **pomocí reklamy v tematických a odborných časopisech**.

3.8 SWOT analýza

Součástí této podkapitoly je výsledná SWOT matice, která byla vypracována na základě provedených dílčích analýz, a její hodnocení.

Výsledná SWOT matice, zahrnující nejvýznamnější vybrané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, je představena v následující tabulce (viz tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
S1	Dobrá a důvěryhodná společnost	W1	Závislost na zahraniční mateřské společnosti
S2	Dlouhá výrobní a inženýrská tradice	W2	Nerozvinutý systém hledání nových zákazníků
S3	Dobré vztahy se zákazníky	W3	Úzká specializace
S4	Používání prvotřídních inovací a technologií		

S5	Odborně způsobilá a kvalifikovaná pracovní síla		
S6	Zkušenost v mezinárodním obchodu		
S7	Kvalita strojů		
S8	Stroje na míru		
Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
O1	Dobré obchodní vztahy mezi ČR a Ruskem	T1	Složité legislativa, která se týká především dovozních podmínek (povinná certifikace strojů, clo, zbytečná administrativa)
O2	Očekávaný mírný růst ruské ekonomiky	T2	Ochranná politika ruské vlády vůči domácímu trhu
O3	Rozšíření a modernizace infrastruktury v ruských regionech	T3	Nestabilní politická situace v Rusku
O4	Automotive je perspektivní odvětví pro výrobce komponentů a strojů	T4	Obrovská konkurence v Rusku
O5	Zájem ruských zákazníků o spolupráci s evropskými, resp. českými výrobci hydraulických lisů	T5	Hrozba rozšíření sankcí

Pro kvantifikaci a zjištění vzájemného působení vnitřních neboli interních (silné a slabé stránky) a vnějších neboli externích (příležitosti a hrozby) faktorů je vhodné využít matici IFE a matici EFE. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v tabulkách (viz *tabulka č. 9 a tabulka č. 10*). Ohodnocení je provedeno dle úvahy autorky práce.

Tabulka č. 9: Hodnocení SWOT – matice IFE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Faktory	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)
Silné stránky (S)				
S1	Dobrá a důvěryhodná společnost	0,10	4	0,40

S2	Dlouhá výrobní a inženýrská tradice	0,06	4	0,24
S3	Dobré vztahy se zákazníky	0,09	3	0,27
S4	Používání prvotřídních inovací a technologií	0,08	4	0,32
S5	Odborně způsobilá a kvalifikovaná pracovní síla	0,1	4	0,40
S6	Zkušenost v mezinárodním obchodu	0,09	3	0,27
S7	Kvalita strojů	0,12	4	0,48
S8	Stroje na míru	0,1	3	0,30
				2,68
Slabé stránky (W)				
W1	Závislost na zahraniční mateřské společnosti	0,11	1	0,11
W2	Nerozvinutý systém hledání nových zákazníků	0,09	2	0,18
W3	Úzká specializace	0,06	2	0,12
				0,41
Suma za kategorii interních faktorů		1,00		3,09

Celkové ohodnocení interních faktorů je 3,09. To znamená, že společnost Dieffenbacher Česká republika má silné vnitřní prostředí a tedy velkou šanci na splnění strategického záměru (vstup na ruský trh). Z tabulky lze vidět, že nejvýznamnější silnou stránkou je S7 „Kvalita strojů“ a nejvýznamnější slabou stránkou je W2 „Nerozvinutý systém hledání nových zákazníků“, avšak pro úspěšné získání nových zákazníků, a to v rámci pro firmu nového trhu jsou zpracovány návrhy předložené v následující části diplomové práce.

Tabulka č. 10: Hodnocení SWOT – matice EFE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Faktory	Váha	Hodnocení	Součin (VxH)
Příležitosti (O)				
O1	Dobré obchodní vztahy mezi ČR a Ruskem	0,14	3	0,42
O2	Očekávaný mírný růst ruské ekonomiky	0,11	2	0,22
O3	Rozšíření a modernizace infrastruktury v ruských regionech	0,07	2	0,14
O4	Automotive je perspektivní odvětví pro výrobce komponentů a strojů	0,16	4	0,64
O5	Zájem ruských zákazníků o spolupráci s evropskými, resp. českými výrobci hydraulických lisů	0,09	3	0,27
				1,69
Hrozby (T)				
T1	Složité legislativa, která se týká především dovozních podmínek (povinná certifikace strojů, clo, zbytečná administrativa)	0,07	2	0,14
T2	Ochranná politika ruské vlády vůči domácímu trhu	0,08	3	0,24
T3	Nestabilní politická situace v Rusku	0,09	2	0,18
T4	Obrovská konkurence v Rusku	0,13	4	0,52
T5	Hrozba rozšíření sankcí	0,06	1	0,06
				1,14
Suma za kategorii externích faktorů		1,00		2,83

Celkové ohodnocení externích faktorů je 2,84. To znamená, že strategický záměr (vstup na ruský trh) společnosti Dieffenbacher Česká republika vykazuje střední citlivost na své příležitosti a hrozby. Z matice EFE plyne, že nejvýznamnějšími příležitostmi jsou

příležitosti O4 „Automotive je perspektivní odvětví pro výrobce komponentů a strojů“ a O1 „Dobré obchodní vztahy mezi ČR a Ruskem“ s ohodnocením 0,64 resp. 0,42 a nejvýznamnější hrozbou je hrozba T4 „Obrovská konkurence v Rusku“ s ohodnocením 0,52. Dá se říct, že největší možná hrozba je důsledkem nejvýznamnější příležitosti.

Dále je třeba zjistit stav pro hodnotu pro interní a externí faktory. Tedy z tabulek máme:

Interní faktory (IFE) = 2,68 + 0,41 = 3,09

Externí faktory (EFE) = 1,69 + 1,14 = 2,83

Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory. Dostáváme:

Bilance = **IF** – **EF** = 3,09 – 2,83 = 0,26

Dosažený výsledek se rovná 0,26, proto je vhodné pro společnost zvolit strategii S–O maximum (vyšší hodnota S proti W a vyšší hodnota O oproti T). Tato strategie značí, že je nutné uplatnit silné stránky při využívání příležitostí. Avšak je třeba respektovat možný vliv slabých stránek a hrozeb, které by společnost Dieffenbacher Česká republika měla vzít v úvahu.

Pro sledovanou společnost se dají interpretovat výsledky SWOT analýzy tak, že firma musí vyvíjet a využívat pro ni nové metody, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek v rámci ruského trhu, na který plánuje vstoupit. Tyto možné metody v podobě návrhů a doporučení z pohledu marketingového mixu jsou představeny v následující části diplomové práce.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole budou představeny návrhy a doporučení, která vstupují do několika složek marketingového mixu, a pak jejich výsledné ekonomické zhodnocení z pohledu tří možných variant.

Následující tabulka ukazuje, jak jednotlivé návrhy a doporučení vstupují do 4P marketingového mixu (viz tabulka č. 11).

Tabulka č. 11: Vstup jednotlivých návrhů a doporučení do složek marketingového mixu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Návrhy a doporučení	Product (Produkt)	Price (Cena)	Place (Distribuce)	Promotion (Propagace)
1	Doporučená platební metoda (finanční leasing)	X	X		
2	Zřízení obchodního zastoupení	X	X	X	X
3	Reklama v tematických a odborných časopisech	X			X
4	Účast na veletrzích	X			X

4.1 Doporučená platební metoda

V rámci tohoto návrhu by autorka práce ráda předložila použití finančního leasingu jako možného platebního nástroje a způsobu, jak se k produktu (hydraulickému lisu) může zákazník dostat. Tato metoda bude vhodná zejména pro ty zákazníky, kteří si nemohou dovolit koupit potřebný stroj ihned.

Finanční leasing patří mezi alternativní, jinak specifické metody střednědobého a dlouhodobého financování, a to v rámci tuzemského a mezinárodního prostředí. Dá se říct, že mezinárodní charakter má leasing tehdy, pokud se na něm podílejí podniky alespoň ze dvou zemí. Výhodou finančního leasingu je, že svou podstatou přesahuje rámec financování a je spíše zvláštním typem nájmu, při kterém nájemce po zaplacení první mimořádné splátky (tzv. akontace) dostává právo užívat předmět leasingové

smlouvy za pevně stanovené poplatky (tzv. nájemné, jejichž výše zahrnují pořizovací cenu najímaného předmětu, finanční náklady a odměnu pronajímatele) a na předem stanovené období, za které je najímaný předmět plně amortizován. Po ukončení této doby má nájemce právo odkoupit předmět leasingu u pronajímatele za nízkou a spíše symbolickou cenu (Machková a kol., 2010).

V rámci této diplomové práce se navrhuje nepřímý mezinárodní finanční leasing, což znamená trojstranný vztah mezi výrobcem (tedy společností Dieffenbacher Česká republika), leasingovou společností (tedy dceřinou společností vybrané ruské banky) a příjemcem leasingu (tedy zákaznickou firmou v Rusku) (Rejnuš, 2014). Fungovat to bude takovým způsobem, že leasingová společnost (dceřiná společnost vybrané ruské banky) koupí předmět leasingu (tedy hydraulický lis) od výrobce (společnost Dieffenbacher Česká republika), stane se prozatímním vlastníkem stroje a bude pronajímat stroj dále příjemci leasingu (zákaznické firmě v Rusku). Přičemž účast dodavatele (tedy Dieffenbacher Česká republika) na plnění smlouvy je krátkodobá a bude spočívat pouze v dodání stroje pronajímateli (tedy leasingové společnosti v Rusku) podle smluvních podmínek.

Je zde navrhován finanční leasing pomocí ruské leasingové společnosti proto, že české banky nebudou příliš ochotny poskytnout leasing nebo jiný úvěr ruské firmě bez zástavy majetku na území ČR (v případě nesplacení by neměly příliš velkou páku na ruskou firmu) (Jermář, 2020).

Použití finančního leasingu dává možnost uskutečnit obchodní operace s těmi zákazníky, kteří nejsou na koupi stroje v současné době likvidní. Jednou z nejdůležitějších výhod pro zákazníka v rámci leasingu je to, že leasing umožňuje podniku financovat do 100% hodnoty najímaného předmětu z cizích zdrojů (např. dodavatelský úvěr umožňuje financovat obvykle pouze 80–90 % této hodnoty) (Machková a kol., 2010).

Výhodou použití finančního leasingu pro dodavatele může být to, že v souvislosti s realizací leasingových smluv dochází k tomu, že nájemce hradí i vedlejší náklady spojené s předmětem leasingové smlouvy. Mezi tyto náklady lze zařadit poplatky za uzavření smlouvy, clo, dopravní náklady atd. V rámci finančního leasingu pronajímatel také obvykle smluvně přenáší na nájemce i povinnosti, které jsou spojené nejenom s nebezpečím a rizikem, které se vztahují k předmětu leasingové smlouvy, ale i

povinnosti či náklady spojené s údržbou, servisními službami a opravou pronajatého majetku (MáDáti, 2020). Avšak společnost Dieffenbacher Česká republika preferuje dodávat stroje sama buď konečnému zákazníkovi či finančnímu zprostředkovateli, kterým je v případě finančního leasingu leasingová společnost. To znamená, že stejně jako v případě prodeje přímo zákazníkovi budou všechny poplatky spojené s dopravou, celním odbavením, balením, pojištěním apod. zařazeny do výše marže. Takže za výhodu použití finančního leasingu jako způsobu platby pro společnosti Dieffenbacher Česká republika budeme považovat pouze možnost poskytnout své placené servisní služby či opravu, a to díky tomu, že v rámci leasingové smlouvy tyto servisní služby poskytovat nemusí.

Co se týče právní úpravy leasingu v České republice, ani leasing obecně ani finanční leasing nejsou výslovně definovány v platném českém soukromém právu. Jelikož finanční leasing není vymezen jako zvláštní smluvní typ (4. část nového občanského zákoníku, zák. č. 89/2012 Sb.), smlouvy o finančním leasingu se uzavírají jako nepojmenované, což znamená, že se specifika vztahů vyjadřují v textu smlouvy na základě dohody mezi stranami (Česká bankovní asociace, 2020). Avšak obvykle se leasingové vztahy s mezinárodním prvkem upravují pomocí Úmluvy o mezinárodním finančním leasingu ze dne 28.5.1988 (anglický název je UNIDROIT Convention on International Financial Leasing), která byla přijata na půdě UNIDROIT (International Institute for the Unification of Private Law) (UNIDROIT, 2013).

Je možné konstatovat, že ruské právo nerozlišuje leasing vnitrostátní a mezinárodní (Federální zákon ze dne 29.10.1998 N 164-ФЗ). Proto je pro zahraniční investory a dodavatele atraktivní podmínka neexistence omezení ze strany Ruské centrální banky pro převod zisku do zahraničí, a to i v rámci leasingové smlouvy.

Pro představu, za jakých podmínek by se finanční leasing v Rusku uskutečnil, autorka práce porovnávala nabídky tří leasingových společností (tedy dceřiné společnosti ruských bank), které jsou v TOP–20 nejlepších leasingových společností Ruska (*viz tabulka č. 12*) (Banki.ru, 2019).

Tabulka č. 12: Nabídky leasingových společností z TOP–20 leasingových společností Ruska

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sberbank leasing, 2020; VTB leasing, 2020; Raiffeisen leasing, 2020)

	Sberbank Leasing	VTB Leasing	Raiffeisen-Leasing
<i>Doba finančního leasingu</i>	1–5 let	individuální počet let	1–5 let
<i>Možná výše leasingu</i>	5–500 mil. rublů	individuální výše	neomezená výše
<i>Akontace</i>	10–90 %	individuální akontace	0–49%
<i>Výše nájemného</i>	závisí na výši akontace	závisí na výši akontace	závisí na výši akontace
<i>Roční zdražování</i>	od 10 %	neuveďeno	neuveďeno
<i>Odměna leasingové společnosti</i>	1 %	neuveďeno	neuveďeno
<i>Měna</i>	rubl	rubl	rubl, euro, dolar
<i>Speciální nabídka</i>	ne	zrychlená amortizace (pomocí koeficientu 3)	ne

4.2 Zřízení obchodního zastoupení

V rámci tohoto návrhu se nabízí otevření obchodního zastoupení společnosti Dieffenbacher Česká republika na území Ruské federace. **Obchodní zastoupení** bylo vybráno proto, že pro zahraniční firmu, která je nováčkem na ruském trhu, je bezpečnější variantou v první etapě otevření obchodního zastoupení a v případě úspěchu následné otevření pobočky či dceřiné společnosti (obchodní společnosti s ručením omezením, „ООО“) (Seletskie.ru, 2020).

Nejdůležitějšími charakteristikami obchodního zastoupení jsou:

- Obchodní zastoupení není právnickou osobou. Tedy je samostatnou hospodářskou jednotkou právnické osoby, která ho založila mimo své sídlo. Právnická osoba poskytuje obchodnímu zastoupení majetek a zastoupení jedná jménem právnické osoby, která odpovídá za jeho činnost (Velvyslanectví České republiky v Moskvě, 2017).

- Obchodní zastoupení může být založeno pouze jedinou zřizující (mateřskou) zahraniční společností (Accountor, 2018).
- Činnost obchodního zastoupení se upravuje na základě interních normativních dokladů, které jsou schvalovány zřizující společností (Accountor, 2018).
- Hlavou obchodního zastoupení je vedoucí, který je jmenován zřizující společností a je jí podřízen (Accountor, 2018).
- Hlavními cíli založení obchodního zastoupení jsou reprezentace zájmů zřizující společnosti a uskutečnění ochrany těchto zájmů (Občanský zákoník Ruské federace, 2019).
- Obchodní zastoupení může uskutečňovat marketingový výzkum, reklamu, jinou propagaci, hledání zákazníků, obchodní jednání, uzavírání obchodu, podepisování smluv (na základě generální plné moci), obhajování zájmů společnosti u soudu (Gestion, 2018).
- Obchodní zastoupení nemůže uskutečňovat komerční činnost s cílem dosažení zisku. Tedy nemůže uskutečňovat faktickou realizaci splnění smluvních podmínek (Gestion, 2018).
- Obchodní zastoupení nemůže získávat licence na uskutečnění komerční činnosti (Accountor, 2018).
- Obchodní zastoupení může mít účty nejenom v rublech, ale i v cizí měně (Seletskie.ru, 2020).
- Obchodní zastoupení se zakládá pouze na dobu určitou. Akreditace zastoupení se uděluje maximálně na dobu tří let s možností prodloužení (Velvyslanectví České republiky v Moskvě, 2017). Státní poplatek za akreditaci činí 40 000 Kč (120 000 rublů) (Accountor, 2018).
- Je důležité, že mezi Českou republikou a Ruskou federací byla podepsána Smlouva o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oblasti daní z příjmů a z majetku. Podle této smlouvy má přednost ruské daňové právo (Velvyslanectví České republiky v Moskvě, 2017). Obchodní zastoupení je nezávislým plátcem daně a musí splácet daně z příjmů organizace (20 %), DPH

(20 %), majetkové daně (pokud společnost vlastní majetek – 2,2 %), daně z příjmů fyzických osob (30 %). Také musí uskutečňovat povinné splátky ve Fondu sociálního pojištění (2,9 %), Penzijním fondu (22 %) a Fondu povinného zdravotního pojištění (5,1 %). Daňové doklady se podávají odpovídajícím orgánům každé čtvrtletí a každý rok (BusinessInfo, 2019a; Accountor, 2018; Kontur, 2019).

Proces akreditace pro zahraniční společnost, která chce otevřít obchodní zastoupení na území Ruské federace, se skládá z několika etap. Hlavním orgánem pro akreditaci obchodního zastoupení zahraničních společností v Ruske federaci je Státní registrační komora při Ministerstvu spravedlnosti Ruské federace (Mezhdunarodnaya Yuridicheskaya Kompaniya, 2020).

Hlavními etapami akreditace obchodního zastoupení jsou:

- I. Příprava následujících dokumentů (cizí listiny musí být řádně legalizovány a musí k nim být přiložen notářsky ověřený překlad do ruštiny):
 - Žádost o akreditaci obchodního zastoupení zahraniční právnické osoby (forma č. 15АПФ)
 - rozhodnutí společnosti o zřízení zastoupení v Ruské federaci
 - zakladatelské dokumenty zřizující společnosti
 - dokumenty prokazující registraci zřizující společnosti u státních orgánů země jejího sídla (např. registrace na celním úřadu)
 - doklady prokazující její platební schopnost
 - notářsky ověřenou kopii generální plné moci, na jejímž základě se uděluje nezbytné pravomoci vedoucímu zastoupení
 - povolení k zaměstnání cizího státního občana
 - ověření údajů o počtu cizích zaměstnanců
 - dokument prokazující zaplacení státního poplatku za akreditaci (Mezhdunarodnaya Yuridicheskaya Kompaniya, 2020)

- písemný souhlas místního správního úřadu s umístěním sídla zastoupení v příslušné oblasti, pokud společnost chce získat povolení ke zřízení zastoupení v oblastech jiných než Moskva (Velvyslanectví České republiky v Moskvě, 2017)
 - adresu sídla zastoupení v Rusku (např. smlouvu o pronájmu)
 - listinu obsahující základní informaci o obchodním zastoupení (Tsentrkonsalt, 2018)
- II. Podání dokumentů a získání osvědčení o akreditaci. Povolení ke zřízení zastoupení se vydává zpravidla do 25 pracovních dnů od okamžiku předložení kompletního souboru dokumentů. Na základě výsledků posouzení se vydává osvědčení o akreditaci a provede se zápis do Souhrnného státního registru nejpozději během 5 pracovních dnů. Osvědčení o zápisu do registru je potvrzením oficiálního statutu zastoupení v Ruské federaci a je nezbytností pro otevření bankovních účtů, pro řízení s celními orgány, přihlášení se do evidence daňových úřadů, vystavení ruských víz apod. Akreditace se poskytuje na tři roky a může být následně prodloužena (Mezhdunarodnaya Yuridicheskaya Kompaniya, 2020).
- III. Zhotovení kulatého úředního razítka a jeho schválení Státní registrační komorou (Avrora Konsalting, 2018).
- IV. Registrace zastoupení u státních orgánů. V návaznosti na povolení akreditace musí obchodní zastoupení zahraniční společnosti podat žádost o registraci zastoupení u příslušného finančního úřadu Federálního daňového úřadu, převzít oznámení o registraci zastoupení ve Fondu sociálního pojištění a v Penzijním fondu (státní mimorozpočtové fondy Ruské federace) a získat dopis s registračními kódy udělenými Federálním statistickým úřadem (Tsentrkonsalt, 2018).
- V. Otevření běžného (v rublech) a devizového (v cizí měně) účtu. Pokud se obchodní zastoupení a zřizující společnost dohodnou, mohou být otevřeny účty pro cíle obchodního zastoupení, a to v libovolné bance (Velvyslanectví České republiky v Moskvě, 2017).

V rámci tohoto návrhu se nabízí otevření obchodního zastoupení v městě, které má název Nižnij Novgorod, na základě následujících důvodů:

- Společnost Dieffenbacher GmbH Maschinen – und Anlagenbau v Německu, která je mateřskou společností společnosti Dieffenbacher Česká republika, má v současné době obchodní zastoupení na území Centrálního federálního okruhu.
- Ve výzkumné části pomocí databáze Amadeus bylo nalezeno 141 vhodných potenciálních zákaznických firem a 33 % těchto možných zákazníků se nachází ve Povolžském federálním okruhu (po Centrálním federálním okruhu je to druhý největší okruh podle počtu možných zákazníků). Nižnij Novgorod je hlavním městem tohoto okruhu.
- Politika Povolžského federálního okruhu je zaměřená na modernizaci a inovativní rozvoj průmyslového odvětví.

Následující tabulka zahrnuje fixní náklady fungování budoucího obchodního zastoupení společnosti Dieffenbacher Česká republika za 1 (první) rok (viz tabulka č. 13).

Tabulka č. 13: Fixní náklady fungování obchodního zastoupení za 1 (první) rok

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pojmenování nákladové položky	Cena za rok (Kč) bez DPH
Jednorázové náklady:	
Státní poplatek za akreditaci	40 000
Minimální částka peněžního vkladu pro financování činnosti obchodního zastoupení	3 400
Ostatní úřední poplatky	15 000
Pracovní zařízení (počítače a příslušenství)	35 000
Ostatní technika (lednička, mikrovlnka, konvice)	6 000
Měsíční (pravidelné) náklady:	
Pronájem kanceláře	15 000
Komunální služby (elektrina, voda, topení)	3 500
Náklady spojené s činností obchodního zastoupení (kancelářské potřeby apod.)	1 000

Mzda zaměstnanců (vedoucího obchodního zastoupení a asistenta)	60 000
Daňové poplatky (mimo daně z příjmů organizace a DPH)	18 000
Účetní služby (outsourcing)	2 500
Úklidové služby	2 000
Roční náklady:	
Licence Microsoft Office Home and Business 2019 pro dva lidi	16 000
CELKEM ZA 1 (PRVNÍ) ROK	1 339 400

Jelikož jsou hlavními cíli založení obchodního zastoupení reprezentace zájmů zřizující společnosti a ochrana těchto zájmů (Občanský zákoník Ruské federace, 2019), obchodní zastoupení společnosti Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. bude vykonávat následující funce:

- Provádět marketingový výzkum, reklamu, jinou propagaci a zúčastnit se veletrhů,
- Zabývat se hledáním zákazníků, obchodními jednáními, uzavíráním obchodu, podepisováním smluv,
- Obhajovat zájmy společnosti u soudu (bude-li třeba).

4.3 Reklama v tematických a odborných časopisech

V této podkapitole jsou představeny možnosti a podmínky rozmístění reklamy v tematických a odborných časopisech a také bude provedeno následné porovnání jednotlivých variant z pohledu umístění reklamní inzerce (*viz příloha č. 3*).

4.3.1 Časopis „Zařízení Vývoj Technologie“

„Zařízení Vývoj Technologie“ (originál v ruštině je „Оборудование Разработки Технологий“, „ORT“) je ruským odborným časopisem, který tematicky pokrývá oblasti strojírenství, automatizace, inženýrství, svařování a energetiky. Časopis má 8 000 vydaných výtisků ročně a vydává se osmkrát za rok. „Zařízení Vývoj Technologie“

dostávají ti zákazníci, kteří mají předplatné a návštěvníci odborných veletrhů po celém státě (Zařízení Vývoj Technologie, 2020).

Výhodami časopisu jsou:

- Poskytování kvalitních odborných informací přímo čtenářům (přičemž z 80 000 adresátů je 74 % z vrcholového vedení podniků)
- Adresní osobní doručení předplatitelům poštou
- Příjemci informací a reklamy jsou potenciální zákazníci (výrobní podniky, závody, dodavatelé apod.)
- Časopis se šíří po celém státě
- Dlouhá doba úspěšné spolupráce s podniky (Zařízení Vývoj Technologie, 2020)

Časopis poskytuje následující možnosti umístění reklamy podle potřeb a přání zákazníků (uvedená cena je za reklamu v jednom vydání):

- Reklamní inzerce v rozmezí dvou stránek (formát dvě stránky A4) – od 7 000 Kč bez DPH
- Reklama na obálce (formát A4) – od 17 000 Kč bez DPH
- Reklama uvnitř časopisu (formát A4) – od 9 000 Kč bez DPH (Zařízení Vývoj Technologie, 2020)

4.3.2 Časopis „Konstruktér. Výrobce strojů“

„Konstruktér. Výrobce strojů“ (originál v ruštině je „Konstruktor. Mashinostroitel“, „KM“) je ruským odborným časopisem, který tematicky pokrývá oblasti hnací techniky, automatizace, průmyslových robotů, hydrauliky, pneumatiky, konstrukčních materiálů a SAPR (systémů automatizovaného projektování). Časopis má 3 000 vydaných výtisků ročně a vydává se pětkrát za rok. „Konstruktér. Výrobce strojů“ dostávají ti zákazníci, kteří mají předplatné a návštěvníci nejdůležitějších odborných veletrhů po celém státě a ve státech SNS (Konstruktér. Výrobce strojů, 2020).

Časopis nabízí rozmanité možnosti propagace pro firmy, kterou lze vidět v následující tabulce (viz tabulka č. 14).

Tabulka č. 14: Cenová nabídka umístění reklamy na stránkách „Konstruktér. Výrobce strojů“

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Konstruktér. Výrobce strojů, 2020)

Počet umístění za rok	1	2-3	4-6
Místo umístění	Cena (Kč) bez DPH		
<i>Reklamní modul</i>			
Jedná celá stránka uvnitř časopisu (formát A4)	11 200	9 500	7 900
2/3 stránky A4	9 200	7 900	6 500
1/2 stránky A4	8 500	7 200	6 000
1/3 stránky A4	7 200	6 100	5 000
1/4 stránky A4	6 200	5 250	4 500
1/6 stránky A4	5 300	4 500	3 700
1/9 stránky A4	4 600	4 000	3 250
<i>Reklama na obálce</i>			
Druhá nebo třetí obálka (formát A4)	12 250	11 400	9 800
Čtvrtá obálka (formát A4)	13 200	12 100	10 700
Logotyp na první obálce	3 600	3 600	3 200
<i>Speciální nabídka</i>			
Malá inzerce (900 znaků)	1 000	1 000	1 000
Inzerce na jednu stránku (formát A4)	4 500	4 500	3 330
Modul (sloupec) v tabulce	1 000	1 000	1 000

Existuje navíc možnost rozesílání tištěných reklamních materiálů zákazníka společně s rozesíláním časopisů adresátům. Taková služba pak bude stát 6 700 Kč za společné rozesílání s 1 000 výtisky, přičemž reklamní materiál nesmí být větší než formát A4 a nesmí vážit více než 40 gramů (Konstruktér. Výrobce strojů, 2020).

4.3.3 Specializovaný časopis „Hydraulika-Pneumatika-Pohony“

„Hydraulika-Pneumatika-Pohony“ (originál v ruštině je „Gidravlika-Pnevmatika-Privody“) je ruským specializovaným odborným časopisem, který je zameran na výrobce, dodavatele a odběratele průmyslové a mobilní hydrauliky, pneumatiky a hnací techniky, které se používají ve strojírenství, těžebním a ropním průmyslu, hutnictví, letectví, automobilové výrobě a stavbě lodí a také i v jiných odvětvích. Cílové publikum se oslovuje pomocí redakčního předplatného a také neplaceného vydání v rámci konání odborných veletrhů v patnácti městech Ruska a dvou městech Kazachstánu. Časopis má 4 000 vydaných výtisků ročně a vydává se třikrát za rok (Hydraulika-Pneumatika-Pohony, 2020).

Ceny a podmínky umístění reklamy v časopisu je možné vidět v následující tabulce (uvedená cena je za reklamu v jednom vydání) (viz tabulka č. 15).

Tabulka č. 15: Cenová nabídka umístění reklamy na stránkách „Hydraulika-Pneumatika-Pohony“
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hydraulika-Pneumatika-Pohony, 2020)

Místo umístění	Cena (Kč) bez DPH
<i>Reklama na obálce</i>	
Reklama na dvou prvních obálkách (formát A3)	23 600
Reklama na první obálce (formát A4)	20 000
Reklama na druhé obálce (formát A4)	16 000
Reklama na třetí obálce (formát A4)	12 000
Reklama na čtvrté obálce (formát A4)	18 000
<i>Reklama na stránkách uvnitř časopisu</i>	
Reklamní inzerce (formát A4, 6 000 – 6 500 znaků)	11 000
Jedná celá stránka (formát A4)	11 000

1/2 stránky A4	5 600
1/4 stránky A4	3 600

Časopis navíc poskytuje slevy na umístění reklamy nebo inzerci od dvou stránek. Tedy při publikování dvou reklamních modulů uvnitř časopisu bude sleva činit – 10 %, při publikování tří modulů – 15 %, při publikování čtyř modulů – 20 %, při publikování pěti modulů – 25 %. Co se týče reklamní inzerce, při publikování inzerce (2 stránky) uvnitř časopisu bude sleva činit – 20 %, při publikování inzerce (3 stránky) – 30 %, při publikování inzerce (4 stránky a více) – 40 % (Hydraulika-Pneumatika-Pohony, 2020).

4.3.4 Porovnání jednotlivých variant

V rámci tohoto návrhu vztahujícího se ke složce „Propagace“ autorka nabízí publikování reklamní inzerce ve vybraném časopisu v každém vydání během roku. Ze všech možností umístění reklamy se nabízí zejména reklamní inzerce proto, že tato varianta umožní potenciálním zákazníkům seznámit se s novou firmou vstupující na trh a dozvědět se informace o ní a jejích výhodách v detailech.

Všechny časopisy jsou vhodné pro umístění reklamy společnosti Dieffenbacher Česká republika, ale pokud je třeba vybrat pouze jeden z nich, musíme je porovnat na základě vhodných kritérií. Za tato kritéria se považují zaměření časopisu, počet vydaných výtisků ročně, kolikrát se časopis vydává za rok (počet vydání za rok), geografii a způsob šíření, velikost reklamní inzerce, minimální cenu umístění reklamní inzerce v jednom vydání jednotlivého časopisu, cenu za publikaci reklamní inzerce ve všech vydáních jednotlivého časopisu během roku a možnost slev. V následující tabulce je provedeno porovnání jednotlivých variant (viz tabulka č. 16).

Tabulka č. 16: Porovnání nabídek jednotlivých časopisů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Časopis „Zařízení Vývoj Technologie“	Časopis „Konstruktér. Výrobce strojů“	Časopis „Hydraulika- Pneumatika- Pohony“
<i>Zaměření</i>	Strojírenství, automatizace, inženýrství,	Hnací technika, automatizace, průmyslové roboty,	Průmyslová a mobilní hydraulika,

	svařování a energetika	hydraulika, pneumatika, konstrukční materiály a SAPR	pneumatika a hnací technika
<i>Počet vydaných výtisků ročně (v kusech)</i>	8 000	3 000	4 000
<i>Počet vydání za rok</i>	8	5	3
<i>Počet výtisků jednoho vydání (v kusech)</i>	1 000	600	1 334
<i>Geografie šíření</i>	Rusko	Rusko, SNS	Rusko, Kazachstán
<i>Způsob šíření</i>	Abonmá, odborné veletrhy	Abonmá, odborné veletrhy	Abonmá, odborné veletrhy
<i>Velikost reklamní inzerce</i>	2 stránky A4	1 stránka A4	1 stránka A4
<i>Minimální cena umístění reklamní inzerce v jednom vydání jednotlivého časopisu (Kč) bez DPH</i>	7 000	4 500	11 000
<i>Cena za publikaci reklamní inzerce ve všech vydáních jednotlivého časopisu během roku (Kč) bez DPH</i>	56 000	16 650	33 000
<i>Možnost slevy</i>	Ne	Ano	Ano

Na základě provedeného porovnání se dá říct, že pokud by Dieffenbacher Česká republika chtěl oslovit co největší počet potenciálních zákazníků, přičemž umístil reklamu pouze v jednom vydání a za optimální cenu, musel by si vybrat časopis „Zařízení Vývoj Technologie“. V případě dlouhodobé spolupráce během roku bude vhodnější vybrat časopis „Konstruktér. Výrobce strojů“ a to převážně z pohledu ceny.

4.4 Účast na veletrzích

V této podkapitole jsou představeny možnosti a podmínky účasti na strojírenských veletrzích v Rusku a bude provedeno také následné porovnání jednotlivých variant.

4.4.1 Fórum PROMTECHEXPO

Fórum PROMTECHEXPO je mezinárodní veletrh automatizace, kovoobrábění a metalurgického průmyslu, který se koná obvykle ve druhé polovině března v Omsku (Ruská federace). V roce 2020 veletrh má termín konání 18.3–19.3. (Leshchinskaya, 2020).

Oborové zaměření PROMTECHEXPO:

- Strojírenství
- Obrábění kovů
- Automatizace, elektronika, měření
- Svařování
- Petrochemie
- Energetika
- Metrologie
- Telekomunikace
- IT-technologie

Proč se zúčastnit PROMTECHEXPO:

- Fórum je akcí, která napomáhá podnikům navazovat mezinárodní a regionální kontakty a také rozšířit odbytiště.
- Fórum PROMTECHEXPO zahrnuje 6 výstav různého zaměření od strojírenství po automatizaci.

- Veletrh nabízí účastníkům rozmanitý byznys program včetně seminářů, konferencí a diskusí souvisejících s tématem Fóra.
- Veletrh je podporován Ministerstvem průmyslu, telekomunikace a vědeckotechnického rozvoje Omské oblasti RF a také několika oborovými svazy a asociacemi.
- Fórum je jednou z nejprestižnějších mezinárodních akcí v RF mimo Moskvu, veletrh je tedy jedinečnou příležitostí pro prezentaci firemních výrobků a služeb.
- Region má stálý zájem o moderní obráběcí stroje, technologie a nářadí ve všech odvětvích.
- V roce 2019 se veletrhu zúčastnilo přes 80 vystavovatelů z 12 regionů RF a ze 4 dalších zemí.
- V roce 2019 Fórum navštívilo více než 3500 specialistů z různých oblastí průmyslu i ekonomiky (Leshchinskaya, 2020).

4.4.1.1 Samostatná účast firmy

Fórum PROMTECHEXPO nabízí firmám různé možnosti účasti, které jsou shrnuty v následující tabulce (viz tabulka č. 17).

Tabulka č. 17: Fórum PROMTECHEXPO – formy účasti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Leshchinskaya, 2020, e-mailová komunikace)

Formy účasti	Cena (Kč) bez DPH
<i>Osobní účast</i>	
Vybavený veletržní stánek STANDARD – 4 m ² (1 stůl, 2 židle, 1 svítidlo, 1 zásuvka, 1 koberec, 1 odpadkový koš)	7 500
Vybavený veletržní stánek STANDARD – 6 m ² (1 stůl, 2 židle, 1 svítidlo, 1 zásuvka, 1 koberec, 1 odpadkový koš)	11 200
Vybavený veletržní stánek STANDARD – 8 m ² (2 stoly, 3 židle, 2 svítidla, 1 zásuvka, 1 koberec, 1 odpadkový koš)	15 000
Vybavený veletržní stánek STANDARD – 12 m ² (2 stoly, 5 židlí, 2 svítidla, 1 zásuvka, 1 koberec, 1 odpadkový koš)	22 400

Individuální veletržní stánek podle přání zákazníka (kompletace je podle přání zákazníka)	cena se počítá na základě konkrétního výkresu
Registrační poplatek (2 ks vystavovatelského průkazu, publikování v katalogu, možnost zúčastnit se byznys programu veletrhu)	3 300
Doplatek za účast několika vystavovatelů na jednom stánku (cena je uvedena za každého dalšího vystavovatele)	3 300
Byznys návštěva bez veletržního stánku (1 ks vystavovatelského průkazu, publikování v katalogu, možnost se zúčastnit byznys programu veletrhu)	2 200
<i>Distanční účast</i>	
Katalogová účast (publikování reklamní inzerce, rozmištění materiálů zákazníka na speciálním stánku pro distanční účastníky)	2 800

4.4.1.2 Společná účast s CzechTrade

Pro české firmy však existuje i jiná možnost účasti ve Fóru PROMTECHEXPO, a to je společná účast s agenturou CzechTrade.

Výhodami společné účasti s agenturou CzechTrade jsou:

- CzechTrade zajišťuje vlastní realizace společné expozice včetně zajištění plochy a výstavby společného stánku s označením účastníků a důstojné a úsporné prezentace společnosti pomocí zástupce zahraniční kanceláře.
- CzechTrade nabízí doprovodné služby, jakými jsou oslovení potenciálních partnerů a zjištění jejich zájmu o spolupráci, osobní asistence během veletrhu, aktivní účast při jednáních s obchodními partnery a další.
- Informace o účasti bude umístěna na oficiálním webu CzechTrade a také i ve společném stručném katalogu (Agentura CzechTrade, 2016a).

Možnými formami společné účasti je osobní a katalogová účast. Cena a nabízené služby jsou popsány v následující tabulce (*viz tabulka č. 18*).

Tabulka č. 18: Fórum PROMTECHEXPO – společná účast s agenturou CzechTrade

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Agentura CzechTrade, 2016a)

Forma společné účasti	Služby	Cena (Kč) bez DPH
<i>Osobní účast</i>	vlastní jednací prostor-stolek se 3 židlemi, infopult, stojan na katalogy, společné zázemí, společný zápis do katalogu	65 000
	asistence během veletrhu a účast pracovníka CzechTrade při jednáních s obchodními partnery firmy	
	1 ks vystavovatelského průkazu pro firmu	
	možnost umístění loga a 1 většího plakátu/reklamy firmy na stěnovém panelu společného stánku	
	omezený prostor pro vystavení menšího počtu vzorků produkce	
	základní občerstvení pro hosty firmy na stánku (čaj, káva, nealko, voda)	
	poradenství ohledně logistických záležitostí, exponátů, případně při výběru hotelu a dopravy na výstaviště	
	závěrečná zpráva včetně informací o akci a doporučení konkrétních návazných kroků	
<i>Katalogová účast</i>	prezentace firmy prostřednictvím zástupců CzechTrade Moskva formou katalogů/prezentačních materiálů firmy, ceníků, informací o firmě a produktech	10 000
	seznam získaných relevantních kontaktů včetně informací o akci a doporučení konkrétních návazných kroků	

4.4.2 Veletrh INNOPROM

Veletrh INNOPROM je mezinárodní průmyslový veletrh automatizace, kovoobrábění, 3D tisku, energetiky, strojírenství, výroby komponentů, těžby a zpracování, který se koná

obvykle na začátku července v Jekatěrinburgu (Ruská federace). V roce 2020 veletrh má termín konání 7.7.–10.7. (INNOPROM, 2020).

Oborové zaměření veletrhu:

- Strojírenství a výroba komponentů
- Průmyslová automatizace
- Kovoobrábění
- Těžba a zpracování surovin
- Energetika
- Digitalizace
- 3D tisk

Proč se zúčastnit INNOPROMu:

- INNOPROM je v současné době v Rusku jednou z nejdůležitějších platforem v oblasti průmyslu.
- INNOPROM je nejrychleji rostoucím a rozvíjejícím se veletrhem v Eurasii.
- Vystavovatelé mají jedinečnou možnost kontaktovat ty nejvýznamnější podniky nejen z Uralu, ale i z celého světa, jejich počet každoročně roste.
- V roce 2019 veletrh navštívilo 43 000 unikátních návštěvníků z 90 států.
- V roce 2019 vystavovatelé byli ze 600 podniků z 20 států i z více než 60 regionů Ruska.
- INNOPROM nabízí více než 160 různých akcí v rámci svého byznys programu.
- Veletrh zahrnuje 5 výstav různého zaměření: kovoobrábění, průmyslová automatizace, aditivní technologie, strojírenství a zpracování komponentů, technologie pro energetiku.
- V rámci veletrhu je možné najít nové zákazníky v oboru strojírenství, kovoobrábění a svařování z celého Ruska a jeho regionů.
- INNOPROM poskytuje možnost efektivní obchodní komunikace, protože 76% účastníků veletrhu jsou vrcholoví manažeři ruských a mezinárodních firem, představitelé administrace regionů a federálních vládních institucí.
- Ural je jedním z největších průmyslových center Ruska.
- Efektivní a rozsáhlá propagace v masmédiích (INNOPROM, 2020).

4.4.2.1 Samostatná účast firmy

V rámci veletrhu INNOPROM existují různé možnosti účasti, které jsou shrnuty v následující tabulce (viz tabulka č. 19).

Tabulka č. 19: Veletrh INNOPROM – formy účasti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: INNOPROM, 2020)

Formy účasti	Minimální cena (Kč) bez DPH
<i>Osobní účast</i>	
Nevybavené pracovní místo – 20 m ² (100 ks vystavovatelských průkazů)	97 000
Vybavený veletržní stánek STANDARD – 9 m ² (1 infopult, 1 stůl, 2 židle, 1 barová židle, 1 svítidlo, 1 zásuvka, 1 odpadkový koš; do 20 ks vystavovatelských průkazů)	49 500
Vybavený veletržní stánek BUSINESS – 16 m ² (1 infopult, 1 odbavovací přepážka, 1 stůl, 4 židle, 1 barové židle, 7 svítidel, 2 zásuvkové bloky, 1 plazmová televize, 1 koberec, 2 odpadkové koše, elektroinstalace, 1 technická místnost)	139 000
Nevybavené pracovní místo v rámci venkovní výstavy – 30 m ² (20 ks vystavovatelských průkazů)	55 000
Registrační poplatek pro všechny varianty osobní účasti mimo VIP	5 200
<i>VIP účast</i>	
(VIP parkování, účast na slavnostním otevření, pozvánka na banket Gubernátora, oddělený VIP vstup na veletrh, přístup do VIP-lounge, speciální set VIP účastníka, 1 speciální VIP jmenovka)	28 000
<i>Distanční účast</i>	
(publikace informací o firmě v katalogu, umístění informací o firmě na oficiálním webu veletrhu)	12 000

4.4.2.2 Společná účast s CzechTrade

Pro české firmy však existuje i jiná možnost účasti v INNOPROMu, a to je společná účast s agenturou CzechTrade. Dá se říct, že společná účast má hodně výhod a je obvykle pro firmy levnější (Agentura CzechTrade, 2016b).

Možnými formami společné účasti je osobní a katalogová účast. Ceny a nabízené služby jsou popsány v následující tabulce (viz tabulka č. 20).

Tabulka č. 20: Veletrh INNOPROM – společná účast s agenturou CzechTrade

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Agentura CzechTrade, 2016b)

Forma společné účasti	Služby	Cena (Kč) bez DPH
<i>Osobní účast</i>	vlastní prostor pro prezentaci na společném stánku, stůl, 4 židle, stojan na katalogy, pult s logem, elektrická zásuvka, 2 vystavovatelské průkazy	<i>Cena 6 m²:</i> 70 000
	vytipování a pozvání relevantních obchodních partnerů, screening vystavovatelů, propagační materiály, PR	<i>Cena 9 m²:</i> 105 000
	osobní asistence během veletrhu a aktivní účast pracovníků CzechTrade při jednáních s obchodními partnery firmy	<i>Cena 12 m²:</i> 140 000
	logistická pomoc při výběru a zajištění hotelu a transport pro pracovníky firmy	
	seznam kontaktů, které obdržely pozvánku k jednání s firmou na veletrhu včetně informací o akci a doporučení konkrétních návazných kroků	
<i>Katalogová účast</i>	oslovení potenciálních zájemců před veletrhem dle předem specifikované cílové skupiny se záměrem podchytit zájem místních firem o spolupráci	20 000
	prezentace firmy prostřednictvím zástupců CzechTrade Jekatěrinburg formou katalogů/prezentačních materiálů, ceníků, informací o firmě a produktech	
	seznam získaných relevantních kontaktů včetně informací o akci a doporučení konkrétních návazných kroků	

4.4.3 Veletrh „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazan“

Veletrh „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazan“ (originál v ruštině je „Mashinostroyeniye. Metalloobrabotka. Svarka. Kazan“) je velký veletrh, který je zaměřen na zařízení, přístroje a instrumenty pro strojírenské, kovoobráběcí a svařovací průmyslové odvětví. Koná se obvykle na začátku prosince v Kazani (Ruská federace). V roce 2020 je termín konání veletrhu 2.12–4.12. (Kondrashova, 2020).

Oborové zaměření veletrhu:

- Strojírenství
- Stroje a instrumenty (kovoobráběcí a jiné stroje používané ve strojírenství)
- Hydraulické a pneumatické zařízení
- Měření a metrologie
- Metalurgie a slévárenství
- Instrument, kovové a průmyslové výrobky, spojovací materiál
- Automatizace
- Oprava a modernizace zařízení

Proč se zúčastnit „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazan“:

- Tatarstán je dynamicky rozvíjející se region Ruské federace.
- Politika autonomní republiky Tatarstán je zaměřena na modernizaci a inovativní rozvoj průmyslového odvětví.
- Veletrh je akcí, která napomáhá podnikům navazovat mezinárodní a regionální kontakty a také rozšířit odbytiště.
- V roce 2019 navštívilo veletrh unikátních 9 013 návštěvníků z 86 měst Ruska a z 6 jiných států (Německo, Čína, Turecko, Pákistán, Bělorusko, Kazachstán). Počet vystavovatelů a návštěvníků každoročně roste.
- V roce 2019 vystavovateli bylo 223 podniků z 29 regionů Ruska a z 5 jiných států (Německo – 9 firem, Česká republika – 4 firmy, Švýcarsko – 1 firma, Bělorusko – 6 firem, Ukrajina – 2 firmy).
- V roce 2019 byly v rámci veletrhu představeny výrobky průmyslových podniků z 20 zemí po celém světě.

- Veletrh poskytuje možnost efektivní obchodní komunikace, protože 77 % účastníků veletrhu jsou vrcholoví manažeři a kvalifikovaní specialisté ruských a mezinárodních firem.
- „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň“ nabízí kvalitní a odborný byznys program (Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň, 2020; Kondrashova, 2020).

Podmínky a ceny účasti ve veletrhu „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň“ jsou uvedeny v následující tabulce (viz *tabulka č. 21*).

Tabulka č. 21: Veletrh „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň“ – formy účasti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kondrashova, 2020, e-mailová komunikace)

Podmínky	Cena (Kč) bez DPH
Nevybavené pracovní místo – minimálně 6 m ²	15 000
Doplatek za každý další m ² nevybavené plochy	2 500
Vybavený stánek podle přání zákazníka	po domluvě
Registrační poplatek (4 ks vystavovatelského průkazu, publikování v katalogu na webu, možnost zúčastnit se byznys programu veletrhu, 2 pozvánky na slavnostní banket, speciální set účastníka, 2 pozvánky na exkurzi, servisní služby)	5 500
Přirážka na místo s lepším výhledem	%
Stánek otevřený z jedné strany	0
Rohový stánek otevřený z obou stran	10
Rohový stánek otevřený ze tří stran	15
Úplně otevřený stánek (bez dělicích stěn)	20
Stánek s výškou větší než 3 m (doplatek je za každý 0,5 m)	5
Patrový stánek	25

4.4.4 Porovnání jednotlivých variant

Všechny popsané veletrhy jsou vhodnou a jedinečnou možností pro účast společnosti Dieffenbacher Česká republika s cílem navazování obchodních kontaktů a hledání potenciálních zákazníků v Rusku. Avšak pokud je nutné vybrat pouze jeden z nich, musíme porovnat jednotlivé varianty, a to na základě vhodných kritérií. Za tato kritéria se považuje minimálně možná cena osobní účasti, počet návštěvníků, země původu návštěvníků a počet vystavovatelů ze zahraničí. V následující tabulce je provedeno porovnání jednotlivých variant (viz tabulka č. 22).

Tabulka č. 22: Porovnání podmínek účasti na veletrzích

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		PROMTECHEXPO	INNOPROM	Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň
Minimálně možná cena osobní účasti se stánkem/ plochou	<i>Samostatná účast (další služby nejsou v ceně)</i>	10 800 Kč	54 700 Kč	20 500 Kč
	<i>Společná účast s CzechTrade (služby jsou v ceně)</i>	65 000 Kč	70 000 Kč	–
Počet návštěvníků		3 500	43 000	9 013
Země původu návštěvníků		Rusko	Rusko a 90 jiných států	Rusko a 6 jiných států
Počet vystavovatelů		80	600	223
Země původu vystavovatelů		Rusko a 4 další	Rusko a 20 dalších	Rusko a 5 dalších
Byznys program a obchodní jednání		Ano	Ano	Ano

Je možné vidět, že podle tabulky je samostatná účast na veletrhu „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň“ optimální variantou, a to z pohledu relace mezi všemi kritérii. Avšak tato varianta bude obtížnější z pohledu realizace kvůli cizímu jazyku, nutnosti prostudovat organizační podmínky včetně dopravy a právních předpisů. Proto se nabízí varianta společné účasti s CzechTrade, a to na veletrhu INNOPROM. Je to sice nejdražší varianta, ale je zároveň nejvhodnější s ohledem na počet návštěvníků a také je to lepší z pohledu potenciálních zákazníků, služeb, konkrétních forem účasti a rozmanitého byznys programu. CzechTrade nabízí navíc řadu doprovodných služeb, které by bylo složité pro českou firmu zajistit samostatně, včetně osobní asistence během veletrhu a aktivní účasti pracovníků CzechTrade při jednáních s obchodními partnery firmy, vytipování a pozvání relevantních obchodních partnerů, screeningu vystavovatelů, zajištění propagačních materiálů a PR, logistické pomoci při výběru a zajištění hotelu a transportu pro pracovníky firmy apod.

4.5 Ekonomické zhodnocení jednotlivých návrhů

V této podkapitole je provedeno ekonomické zhodnocení všech předložených návrhů, a to na základě pesimistické, optimistické a realistické varianty.

Ekonomické zhodnocení jednotlivých variant bude provedeno za následujících podmínek:

- Prodejní cena jednoho hydraulického lisu se rovná 8 000 000 Kč včetně ziskové přírážky (5 %) a marže (10 %). Tedy suma nákladů včetně výrobních nákladů a marže činí 7 600 000 Kč.
- Servisní služby mají cenu 150 000 Kč, pokud se uskutečňují mimo záruční dobu.
- Veškeré poplatky (balení, pojištění, clo, licence, doprava apod.) jsou součástí finální prodejní ceny stroje, proto nebudou samostatně zařazeny do výpočtu.
- Finančním leasingem tedy budeme rozumět způsob platby, přičemž za přínosy finančního leasingu pro společnost Dieffenbacher Česká republika budeme považovat možnost realizace placených servisních služeb a úsporu času díky tomu, že nebude nutné uskutečňovat dopravu, celní odbavení apod.

4.5.1 Pesimistická varianta

Za pesimistickou variantu autorka práce považuje 2 kusy prodaných hydraulických lisů za první rok. Navíc budeme předpokladat, že si jeden ze dvou zákazníků vybere finanční leasing jako způsob platby, tedy se objeví příležitost k provedení placených servisních služeb. Otevření obchodního zastoupení, publikování reklamní inzerce a účast na veletrzích budeme považovat za nástroje nápomocné k získání zákazníků, které vedly k následnému prodeji. Proto přínosy od jejich realizace v peněžním vyjádření budou prezentovány jako společné přínosy těchto složek navrženého marketingového mixu, a tedy budou součástí potenciálních tržeb od prodeje uvedeného množství strojů. Výpočet přínosů a nákladů je představen v následující tabulce (*viz tabulka č. 23*).

Tabulka č. 23: Ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu – pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Složky MM	Potenciální náklady (Kč)	Potenciální tržby (Kč)
Finanční leasing	–	150 000
Produkt	15 200 000	16 000 000
Obchodní zastoupení	1 339 400	
Publikování reklamní inzerce v časopisu „Konstruktér. Výrobce strojů“ během roku	16 650	
Účast na veletrhu INNOPROM společně s agenturou CzechTrade	70 000	
CELKEM	16 626 050	

Z tabulky lze vidět, že pokud společnost uskuteční expanzi na základě navrženého marketingového mixu a prodá během prvního roku pouze 2 stroje, přičemž jeden ze dvou zákazníků vybere finanční leasing jako způsob platby, bude mít **tržby 16 150 000 Kč** a **náklady 16 626 050 Kč**. To znamená, že společnost bude **ve ztrátě**, která podle odhadu bude činit **476 050 Kč**. V tomto případě náklady budou kryty vlastními aktivy společnosti.

4.5.2 Optimistická varianta

Na základě zjištěných informací považuje autorka práce za optimistickou variantu prodeje 7 kusů hydraulických lisů. Prodej takového počtu kusů bude znamenat to, že pomocí ruského tržního segmentu bude možné realizovat roční plan prodeje hydraulických lisů. Navíc budeme předpokladat, že čtyři ze sedmi zákazníků si vyberou finanční leasing jako způsob platby, tedy se objeví příležitost k provedení placených servisních služeb. Otevření obchodního zastoupení, publikování reklamní inzerce a účast na veletrzích budeme považovat za nástroje nápomocné k získání zákazníků, které vedly k následnému prodeji. Proto přínosy od jejich realizace v peněžním vyjádření budou ukázány jako společné přínosy těchto složek navrženého marketingového mixu, a tedy budou součástí potenciálních tržeb od prodeje uvedeného množství strojů. Výpočet přínosů a nákladů je představen v následující tabulce (*viz tabulka č. 24*).

Tabulka č. 24: Ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu – optimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Složky MM	Potenciální náklady (Kč)	Potenciální tržby (Kč)
Finanční leasing	–	600 000
Produkt	53 200 000	56 000 000
Obchodní zastoupení	1 339 400	
Publikování reklamní inzerce v časopisu „Konstruktér. Výrobce strojů“ během roku	16 650	
Účast na veletrhu INNOPROM společně s agenturou CzechTrade	70 000	
CELKEM	54 626 050	56 600 000

Na tabulce je možné vidět, že pokud společnost uskuteční expanzi na základě navrženého marketingového mixu a prodá během prvního roku 7 kusů hydraulických lisů, přičemž čtyři ze sedmi zákazníků si vyberou finanční leasing jako způsob platby, bude mít **tržby**

56 600 000 Kč a s tím spojené **náklady 54 626 050 Kč**. Tedy jako výsledek bude mít **zisk** v hodnotě **1 973 950 Kč**.

4.5.3 Realistická varianta

Za realistickou variantu autorka práce považuje prodej 4 kusů hydraulických lisů, přičemž pokud tři ze čtyř zákazníků si vyberou finanční leasing jako způsob platby, objeví se tedy příležitost k provedení placených servisních služeb. Otevření obchodního zastoupení, publikování reklamní inzerce a účast na veletrzích budeme považovat za nástroje nápomocné k získání zákazníků, které vedly k následnému prodeji. Proto přínosy od jejich realizace v peněžním vyjádření budou ukázány jako společné přínosy těchto složek navrženého marketingového mixu, a tedy budou součástí potenciálních tržeb od prodeje uvedeného množství strojů. Výpočet přínosů a nákladů je představen v následující tabulce (viz tabulka č. 25).

Tabulka č. 25: Ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu – realistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Složky MM	Potenciální náklady (Kč)	Potenciální tržby (Kč)
Finanční leasing	–	450 000
Produkt	30 400 000	32 000 000
Obchodní zastoupení	1 339 400	
Publikování reklamní inzerce v časopisu „Konstruktér. Výrobce strojů“ během roku	16 650	
Účast na veletrhu INNOPROM společně s agenturou CzechTrade	70 000	
CELKEM	31 826 050	32 450 000

Z tabulky je možné vidět, že pokud společnost uskuteční expanzi na základě navrženého marketingového mixu a prodá během prvního roku 4 kusy hydraulických lisů, přičemž tři ze čtyř zákazníků si vyberou finanční leasing jako způsob platby, bude mít **tržby 32 450 000 Kč** a **náklady 31 826 050 Kč**. Tedy společnost bude mít **zisk** v hodnotě **623 950 Kč**. Jelikož dosažené tržby nebudou příliš velké, společnost Dieffenbacher

Česká republika nebude ve ztrátě, bude schopná uhradit své závazky a bude mít dobré výnosy. Taková situace se může považovat za vhodnou a realistickou variantu vývoje událostí během prvního roku. Navíc se díky realizovaným propagačním aktivitám společnost stane známá mezi zákazníky, proto se následující rok dá očekávat větší počet zakázek.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě provedených analýz a výzkumu trhu navrhnout marketingový mix, který bude využitý pro vstup společnosti Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s.r.o. na ruský trh.

Práce je rozdělena na úvodní, teoretickou, analytickou a návrhovou část. V úvodní části je vymezen problém, stanoven cíl práce a navrženy metody a postupy řešení. V teoretické části jsou popsány nejdůležitější teoretické pojmy z oblasti marketingu, marketingového prostředí a marketingového mixu s ohledem na specifické charakteristiky B2B trhu. Také se uvádí popis nezbytných analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou následně provedeny ve třetí části diplomové práce. V analytické části jsou popsány údaje o společnosti a zpracována metoda 7S, marketingový mix, segmentace trhu včetně popisu stavu v Ruské federaci, SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a také jsou uvedeny výsledky výzkumu, jehož cílem bylo vymezit zákaznické preference na B2B trhu v odvětví automotive v Rusku. V závěru analytické části je uvedena SWOT analýza, která shrnuje všechny důležité poznatky z provedených analýz a výzkumu. Zjištěné informace sloužily jako podklad pro zpracování vlastních doporučení a návrhů, přičemž každý z nich vstupuje do několika složek 4P marketingového mixu. Na konci návrhové části je provedeno ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu, a to z pohledu pesimistické, optimistické a realistické varianty.

Autorka práce předá všechny informace, výsledky jednotlivých analýz a zpracované návrhy a doporučení společnosti Dieffenbacher Česká republika a pevně věří, že budou použity pro vstup společnosti na ruský trh a expanze bude co nejúspěšnější.

SEZNAM LITERATURY

Agentura CzechTrade. a) PromTechExpo 2020. *Agentura CzechTrade* [online]. Praha: Česká agentura na podporu obchodu/CzechTrade, ©2016 [2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/promtechexpo-2020>

b) INNOPROM 2020. *Agentura CzechTrade* [online]. Praha: Česká agentura na podporu obchodu/CzechTrade, ©2016 [2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/kalendar-akci/archiv-akci/innoprom-2020>

Amadeus [online]. United Kingdom: Databaze Amadeus, ©2019 [přístup 2019-11-04]. Dostupné z: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2019919/home.serv?product=AmadeusNeo>

American Marketing Association [online]. Chicago: AMA, ©2019 [cit. 2019-10-11]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Banki.ru [online]. Moskva: Banki.ru, ©2019 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.banki.ru/products/leasing/companies/>

BusinessInfo. a) Rusko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *BusinessInfo* [online]. Moskva: Zastupitelský úřad ČR v Moskvě (Ruská federace), ©2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rusko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

b) Rusko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. *BusinessInfo* [online]. Moskva: Zastupitelský úřad ČR v Moskvě (Ruská federace), ©2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rusko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>

c) Rusko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. *BusinessInfo* [online]. Moskva: Zastupitelský úřad ČR v Moskvě (Ruská federace), ©2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rusko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/#section-20>

ČERVENÝ, R., FICBAUER, J., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Business plán – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

Daně, které platí zaměstnavatel – 2019: kolik stojí zaměstnanec (original v ruštině: Nalogy dlya rabotodatelya – 2019: vo skolko obkhoditsya sotrudnik). Kontur [online]. Moskva: SKB Kontur, ©2019 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://kontur.ru/articles/4845>

DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

Dieffenbacher Česká republika [online]. Brno: Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s.r.o. ©2020 [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: https://dieffenbacher.cz/front_content.php

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN: 978-80-247-3985-4.

GOST 31733-2012 (EN 693:2001), o bezpečnostních normách pro hydraulické lisy ze dne 1. března 2013 (original v ruštině: GOST 31733-2012 (EN 693:2001) Pressy gidravlicheskiye. Trebovaniya bezopasnosti).

GRANT, R.M. *Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 4th ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2002. 551 s. ISBN 978-0-631-23136-3.

GURKOV, A. Cíl ruského strojírenství je dohnat a předejnat Finsko (original v ruštině: Zadacha mashinostroyeniya Rossii – dognat' a peregnat' Finlyandiyu). DW [online]. 25.03.2019 [cit. 2020-01-08]. Dostupný z: <https://p.dw.com/p/3FWdg>

HOUGH, H. E., ASHLEY, J. M. *Handbook of buying and purchasing management*. 1. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 453 s. ISBN 978-0133741902.

Hydraulika-Pneumatika-Pohony (original v ruštině: *Gidravlika-Pnevmatika-Privody*) [online]. Petrograd: IPI, ©2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <http://industri.ru/page.php?PageId=25&MenuId=18>

CHLEBOVSKÝ, V. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 103 s. ISBN: 978-80-214-4129-3.

iDNES.cz [online]. Praha: MARFA, ©1999-2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/>

IFCG [online]. Moskva: IFCG, ©2019 [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://www.ifcg.ru/kb/tnved/846291/>

ImportR [online]. Moskva: ImportR, ©2019 [cit. 2019-12-15]. Dostupné z: <https://import-v-rossiu.ru/vvoz/stanki-vklyuchaya-pressy-dlya-obrabotki-metallov/8462>

INNOPROM [online]. Jekatěrinburg: INNOPROM, ©2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.innoprom.com/>

International Chamber of Commerce [online]. Paris: ICC, ©2020 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/>

iPodnikatel. *Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?* [online]. Zlín: iPodnikatel.cz [cit. 2019-10-21]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/co-se-v-marketingu-skriva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html?Itemid=>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JASIULEWICZ-KACMAREK, M. SWOT analysis for Planned Maintenance strategy – a case study. In: *IFAC (International Federation of Automatic Control). Hosting by Elsevier Ltd., 2016* [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896316310709>

JERMÁŘ, Petr (Banky.cz). *Re: Dotaz na leasing pro ruskou firmu* [e-mailová komunikace]. 12.3.2020 15:47 [cit. 2020-03-12].

JIRÁSEK, J. A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Druhé vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN: 978-80-247-3541-2.

KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KONDRASHOVA, Olga (pořadatelka veletrhu). *Re: Dotaz na formy a ceny účasti ve veletrhu „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň“* [e-mailová komunikace]. 13.03.2020 10:27 [cit. 2020-03-19].

Konstruktér. Výrobce strojů (original v ruštině: *Konstruktor. Mashinostroitel*) [online]. Petrograd: Avitaym, ©2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://konstruktor.net/mk/o-zhurnale.html>

KOROSTELEVA, E. Současný stav a perspektivy rozvoje strojírenství v Rusku (original v ruštině: Tekushcheye sostoyaniye i perspektivy razvitiya mashinostroitel'noy otrasli v Rossii). In: *Mladý vědec* (original v ruštině: *Molodoy uchonyy*) [online]. Kazaň: Mladý vědec, 2011 [cit. 2019-12-03]. Dostupný z: <https://moluch.ru/archive/31/3548/>

KOTLER, P. *Marketing management*. 11th ed. New Jersey: Peason Education, 2003. 706 s. ISBN 0-13-033629-7.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN: 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 15. ed. New Jersey: Pearson, 2016. 833 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Kurzy.cz [online]. Praha: Kurzy.cz spol. s.r.o., ©2019 [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

KUŽELA, L. *Fungování společnosti* [ústní sdělení]. Dieffenbacher CZ hydraulické lisy, s.r.o. V místě sídla společnosti Řípská 15, Brno 62700. 04.02.2020.

LEHMANN, D.R., WINER, R.S. *Analysis for marketing planning*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005. 256 s. ISBN 0-07-286596-2.

LESHCHINSKAYA, Svetlana (vedoucí veletrhů). *Re: Dotaz na výhody, formy a ceny účasti ve veletrhu PROMTECHEXPO* [e-mailová komunikace]. 17.03.2020 14:23 [cit. 2020-03-19].

LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vydání, Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kolektiv. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN: 978-80-271-0419-2.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*. 5., aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

McKinsey & Company [online]. USA, ©2019 [cit. 2019-10-13]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Nejčastěji kladené otázky ve vztahu k podnikání v Ruské federaci. *Velvyslanectví České republiky v Moskvě* [online]. Moskva: Velvyslanectví České republiky v Moskvě, ©2017 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/moscow/cz/obchod_a_ekonomika/nova_vlada_RF/uhwefuiue.html

OTTMÁR, A., SVOBODOVÁ, I. Ruské státní investice míří do rozvoje železnice a infrastruktury – příležitost pro české firmy. In: Velvyslanectví ČR v Moskvě [online]. 28.05.2019 09:33 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z:

https://www.mzv.cz/moscow/cz/obchod_a_ekonomika/aktuality_oeu/ruske_statni_investice_miri_do.html

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Reprint ed. NY: Harper Business, 2006. 400 s. ISBN 0060548789.

Pobočky, zastoupení a jiné právní formy. Shody a rozdíly v teorii a praxi (original v ruštině: filialy, predstavitelstva i inyye obosoblennyye podrazdeleniya. Schodstva i otlichuja v teorii i na praktike). *Gestion* [online]. Moskva: Gestion, ©2018 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.gestion.ru/news/gestion/filialy-predstavitelstva-i-inyye-obosoblennyye-podrazdeleniya/>

Porovnání právních forem podnikání pro zahraniční společnosti (original v ruštině: Sravnenie form vedeniya biznesa dlya inostrannykh kompaniy). *Accountor* [online]. Moskva: Accountor Group, ©2018 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.accountor.com/ru/russia/business-activity-forms-foreign-companies>

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. 557 s. ISBN 0684005778.

Právní úprava leasingu v České republice. *Finanční vzdělávání* [online]. Praha: Česká bankovní asociace, ©2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/leasing/pravni-uprava-leasingu-v-ceske-republice>

Prioritní země Exportní strategie 2012-2020. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: MPO, ©2012 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/ministr/prioritni-zeme-exportni-strategie-2012-2020--105592/>

PŘIKRYLOVÁ, J. A kolektiv. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 344 s. ISBN: 978-80-271-0787-2.

PwC [online]. Moskva: PwC, ©2019 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.pwc.ru/ru/publications/automarket-review-2019.html>

RACKHAM, N., DE VINCENTIS, J. *Rethinking the sales force: redefining selling to create and capture customer value*. 1st ed. NY: McGraw-Hill Education, 1999. 320 s. ISBN 978-0071342537.

Raiffeisen leasing [online]. Moskva: Raiffeisenbank, ©2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.raiffeisen.ru/promo/leasing/products/>

RANGAN, K. V., MORIARTY, R. T., SWARTZ, G. S. Segmenting Customers in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*. 1992 (Oct.), vol. 56, no. 4, pp. 72-82 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z: doi:10.2307/1251987.

Registrace zastoupení zahraniční společnosti (original v ruštině: Registraciya predstavitelstva inostrannoy kompanii). *Avrora Konsalting* [online]. Moskva: Avrora Konsalting, ©2005-2018 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: http://www.aurora-consult.ru/services/urlica/info/registration_foreign.html

Registrace zastoupení (pobočky) zahraniční společnosti v Rusku (original v ruštině: Registratsiya predstavitelstva (filiala) inostrannoy kompanii v Rossii). *Tsentrkonsalt* [online]. Moskva: Tsentrkonsalt, ©2018 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://xn--80ajpfhbgomfh1b.xn--p1ai/blog/offshory/registraciya-predstavitelstva-filiala-inostranoj-kompanii-v-rossii/>

Regnum [online]. Moskva: Regnum, ©2019 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://regnum.ru/news/economy/2775315.html>

REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 760 s. ISBN 978-80-247-9407-5.

RUSKO. Daňový zákoník Ruské federace, část první ze dne 31.7.1998, č. 146-FZ – v platném znění včetně posledních úprav zákona ze dne 29.10.2019 a část druhá ze dne 5.8.2000, č. 117-FZ – v platném znění včetně posledních úprav zákona ze dne 1.11.2019. In: *Daňový zákoník Ruské federace* [online]. 2019, úplné znění. [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://nalog.garant.ru/fns/nk/>

Rusko. *Evropský parlament: Fakta a čísla o Evropské unii* [online]. Brusel: Evropský parlament, ©2019 [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/177/russia>

RUSKO. Federální zákon ze dne 29.10.1998 N 164-Φ3 o finančním nájmu (leasingu) ve aktuálním znění Federálního zákonu ze dne 29.01.2002 N 10-Φ3. In: *Sbírka zákonů Ruské federace* [online]. 2002, č. 4. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20780/

RUSKO. Občanský zákoník Ruské federace, č. 55. In: *Občanský zákoník Ruské federace* [online]. ©2019 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://gkodeksrf.ru/ch-1/rzd-1/podrzd-2/gl-4/prg-1/st-55-gk-rf>

SAMEDOVA, E. Co musíme vědět o statním rozpočtu v Rusku pro rok 2019 (original v ruštině: Chto nuzhno znat' o federal'nom byudzhete RF na 2019 god). *DW* [online]. 01.10.2018 [cit. 2020-01-08]. Dostupný z: <https://p.dw.com/p/35nt1>

Sberbank leasing [online]. Moskva: Sberbank, ©2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.sberleasing.ru/leasing/>

Seletskie.ru [online]. Moskva: Seletskie.ru, ©2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.seletskie.ru/prieme-na-rabotu/accreditation-of-representative-offices-of-foreign-legal-entities-representation-of-a-foreign-company-in-russia-why-is-accreditation-necessary/>

SCHULMAN, E. Jaký je v Rusku politický režim? (original v ruštině: Kakoy v Rossii politicheskiy rezhim?) In: *Meduza* [online]. 21.01.2015 12:27 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://meduza.io/cards/kakoy-v-rossii-politicheskiy-rezhim>

Sociotsentr [online]. Moskva: Ministerstvo vědy a vysokéškolského vzdělání Ruské federace FGANU Sociotsentr, ©2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://5top100.ru/news/108595/>

STANOVÁ, N. OSN vydala zprávu o stavu světové ekonomiky v roce 2019. In: ČR2030.cz [online]. 24.01.2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/magazin/lide/osn-vydalo-zpravu-o-stavu-svetove-ekonomiky-v-roce-2019/>

Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň (original v ruštině: *Mashinostroyeniye. Metalloobrabotka. Svarka. Kazan*) [online]. Kazaň: Kazanskaya yarmarka, ©2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://expomach.expokazan.ru/>

Svaz výrobců strojů Ruska (original v ruštině: *Soyuz mashinostroiteley Rossii*) [online]. Moskva: SMR, ©2020 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://soyuzmash.ru/>

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 4. upr. vyd. Praha: VŠPP, 2018. 269 s. ISBN 978-80-86847-81-8. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>

SVĚTLÍK, J. *Marketingové komunikace*. 1. vydání. Praha: VŠPP Praha, 2016. 180 s. ISBN: 978-880-6847-79-5. Dostupné z: http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketingove_komunikace-Jaroslav_Svetlik.pdf

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN: 978-80-7400-507-7.

UNIDROIT Convention on International Financial Leasing. *International Institute for the Unification of Privat Law* [online]. Řím: UNIDROIT, ©2013 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.unidroit.org/leasing-ol/leasing-english>

UTMAG. *Ekonomika Ruska, čísla a fakty. Část 10 Strojírenství* (original v ruštině: *Ekonomika Rossii, tsifry i fakty. Chast 10 Mashinostroyeniye.*). In: UTMAG [online]. 10.07.2015 15:31 [cit. 2020-01-16]. Dostupné z: <https://utmagazine.ru/posts/10563-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-10-mashinostroenie>

Účetní průvodce MáDáti [online]. Ostrava: Sagit, ©2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=LEA_FIN.HTM

VTB leasing [online]. Moskva: Bank VTB, ©2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.vtb-leasing.ru/>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Zařízení Vývoj Technologie (original v ruštině: *Oborudovaniye Razrabotky Technologii*) [online]. Novosibirsk: ORT, ©2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <http://www.obort.ru/index.htm>

ZINECKER, M. *Mezinárodní ekonomie* [přednáška]. Brno: VUT, 19.02.2019.

Zřízení (akreditace) zastoupení a poboček pro zahraniční společnosti (original v ruštině: Sozdaniye (akkreditatsiya) predstavitelstv a filialov inostrannykh organizatsiy). *Mezhdunarodnaya Yuridicheskaya Kompaniya* [online]. Moskva: MYK, ©2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: https://www.law-russia.ru/registration/inostrannie_organizacii/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Složky makroprostředí firmy	19
Obrázek č. 2: Hlavní síly působící v mikroprostředí firmy	23
Obrázek č. 3: Pět konkurenčních síl určujících výnosnost odvětví	28
Obrázek č. 4: Model 7S	38
Obrázek č. 5: Varianty distribučních cest na B2B trzích	46
Obrázek č. 6: Marketingový komunikační mix na B2B trzích	49
Obrázek č. 7: Organizační struktura skupiny Dieffenbacher GmbH Maschinen – und Anlagenbau	56
Obrázek č. 8: Organizační struktura Dieffenbacher Česká republika	56
Obrázek č. 9: Prodejní katalog společnosti Dieffenbacher Česká republika	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza a strategie	39
Tabulka č. 2: Doložky Incoterms® 2020	47
Tabulka č. 3: Profily vybraných účastníků	73
Tabulka č. 4: Shrnující protokol účastníků 1–3	74
Tabulka č. 5: Shrnující protokol účastníků 4–6	75
Tabulka č. 6: Relativní četnost výskytů jednotlivých odpovědí	78
Tabulka č. 7: Barevná škála tabulky relativní četnosti výskytů jednotlivých odpovědí	80
Tabulka č. 8: SWOT matice	81
Tabulka č. 9: Hodnocení SWOT – matice IFE	82
Tabulka č. 10: Hodnocení SWOT – matice EFE	84
Tabulka č. 11: Vstup jednotlivých návrhů a doporučení do složek marketingového mixu	86
Tabulka č. 12: Nabídky leasingových společností z TOP–20 leasingových společností Ruska	89
Tabulka č. 13: Fixní náklady fungování obchodního zastoupení za 1 (první) rok	93
Tabulka č. 14: Cenová nabídka umístění reklamy na stránkách „Konstruktér. Výrobce strojů“	96
Tabulka č. 15: Cenová nabídka umístění reklamy na stránkách „Hydraulika-Pneumatika-Pohony“	97
Tabulka č. 16: Porovnání nabídek jednotlivých časopisů	98
Tabulka č. 17: Fórum PROMTECHEXPO – formy účasti	101
Tabulka č. 18: Fórum PROMTECHEXPO – společná účast s agenturou CzechTrade	103
Tabulka č. 19: Veletrh INNOPROM – formy účasti	105
Tabulka č. 20: Veletrh INNOPROM – společná účast s agenturou CzechTrade	106

Tabulka č. 21: Veletrh „Strojírenství. Kovoobrábění. Svařování. Kazaň“ – formy účasti	108
Tabulka č. 22: Porovnání podmínek účasti na veletrzích.....	109
Tabulka č. 23: Ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu – pesimistická varianta	111
Tabulka č. 24: Ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu – optimistická varianta	112
Tabulka č. 25: Ekonomické zhodnocení navrženého marketingového mixu – realistická varianta	113

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Interaktivní graf kurzu CZK / RUB za 2015–2019	67
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výzkumné otázky	I
Příloha č. 2: Kódy otevřeného kódování dat.....	II
Příloha č. 3: Návrh reklamní inzerce v češtině a ruštině	IV

Příloha č. 1: Výzkumné otázky

Výzkumné otázky podle jednotlivých složek marketingového mixu:

1. Produkt

- a) *Používá-li vaše firma hydraulické lisy při výrobě produktů? Pokud ano, tak na výrobu jakých produktů?*
- b) *Na základě jakých kritérií vaše firma hodnotí kvalitu hydraulických lisů?*
- c) *Na základě jakých kritérií vaše firma hodnotí servisní služby dodavatelů hydraulických lisů?*
- d) *Jaké charakteristiky musí mít nové hydraulické lisy, aby mohly nahradit ty, které vaše firma využívá v současnosti?*

2. Cena

- a) *Jaké způsoby platby preferuje vaše firma při nákupu hydraulických lisů?*
- b) *Jak se určuje cena hydraulického lisů?*

3. Distribuce

- a) *Jaký způsob dodání hydraulických lisů preferuje vaše firma?*
- b) *Jak je důležitá země původu hydraulických lisů pro vaši firmu?*
 - *Je-li pro vaši firmu atraktivní spolupráci s evropským (českým) výrobcem hydraulických lisů?*

4. Marketingová komunikace

- a) *Ovlivňuje-li demonstrace na veletrzích nových strojů a technologií výrobců (dodavatelů) hydraulických lisů zvýšení lojality vaše firmy a zájmu jako zákazníka o nákup nových strojů?*
- b) *Je-li pro vaši firmu důležité použití informace o využívaných strojů v reklamních materiálech?*

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 2: Kódy otevřeného kódování dat

Vlastní kódy otevřeného kódování dat:

- **Kód PRODUKT**

- **Subkategorie: Použití hydraulických lisů**

Hlubší kódování: **VRS** – výroba rámců sedadel, **VSIA** – výroba součástí interiéru do automobilu, **VAD** – výroba automobilových dílů, **VT** – výroba trailerů, **VK** – výroba karosérií, **ZA** – zužitkování automobilů.

- **Subkategorie: Hodnotící kritéria hydraulických lisů**

Hlubší kódování: **FbP** – fungování bez poruch, **DDE** – dlouhá doba exploatace, **KS** – kvalita strojů, **MPO** – minimální potřeba opravy.

- **Subkategorie: Hodnotící kritéria servisních služeb**

Hlubší kódování: **RO** – rychlost opravy, **DPO** – datum poslední opravy, **NuPS** – nutnost platit za službu.

- **Subkategorie: Charakteristiky nových strojů**

Hlubší kódování: **MS** – moderní stroj, **OZ** – osobní zakázka, **VV** – větší výkon, **DeIDE** – delší doba exploatace, **K** – kvalita, **Cen** – cena, **MPObs** – minimální potřeba obsluhování.

- **Kód CENA**

- **Subkategorie: Používané způsoby platby**

Hlubší kódování: **BB** – bankovní převod, **BBP** – bankovní převod předem, **DA** – dokumentární akreditiv, **DI** – dokumentární inkaso.

- **Subkategorie: Vyhovující cena strojů**

Hlubší kódování: **CpD** – cena do domluvy, **NC** – nižší cena než je v současnosti.

- **Kód DISTRIBUCE**

- **Subkategorie: Dodání strojů**

Hlubší kódování: **PDo** – přímé dodání, **Dist** – distributory.

- **Subkategorie: Země původu strojů**

Hlubší kódování: **Pref+** – preference ano, **Pref-** – preference ne, **ZoS** – zájem o spolupráce s evropskými (českými výrobci), **ZnN** – závislost na nabídce.

- **Kód MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE**

- **Subkategorie: Vliv demonstrace výrobních technologií**

Hlubší kódování: **V+** – vliv ano, **V-** – vliv ne.

- **Subkategorie: Použití v reklamních materiálech**

Hlubší kódování: **Použití+** – použití ano, **Použití-** – použití ne.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 3: Návrh reklamní inzerce v češtině a ruštině

DIEFFENBACHER

MOVE FORWARD. TOGETHER.



Firma Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisý, s. r. o.
Řípská 15
627 00 Brno
Česká republika
Tel. +420 548 423 111
dcz@dieffenbacher.cz
www.dieffenbacher.cz

Firma Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisý, s. r. o. se sídlem v Brně (Česká republika) existuje od roku 1992 a od té doby dodává na český, polský, slovenský a německý trh hydraulické lisý různých typů. Firma Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisý, s. r. o. je zkušeným a spolehlivým partnerem, proto má hluboké a důvěryhodné vztahy se zákazníky. Kvalita strojů je to, na co firma je hrdá.

Hlavní nabídkou jsou hydraulické lisý následujících typů a příslušné servisní služby:

- ✓ Hydraulické lisý pro tváření plechů,
- ✓ Hydraulické lisý pro tváření plastů,
- ✓ Hydraulické lisý pro objemové tváření za tepla a za studena,
- ✓ Hydraulické speciální lisý,
- ✓ Servisní služby pro všechny typy nabízených hydraulických lisý.

Na úseku hydraulických lisý pro tváření plechů firma Dieffenbacher Česká republika nabízí kvalitní zařízení s vybavením a konstrukčním řešením podle požadavků na technologii tváření plechů a požadované kapacity přesně specifikovaných zákazníkem. Tyto lisý zvládají navíc všechny požadované úkoly a jsou pro uživatele hospodárné v provozu. Při konstrukci lisý se využívají osvědčená řešení jednotlivých pracovních rozsahů hydraulických lisý firmy Dieffenbacher Česká republika, čímž je zajištěn spolehlivý provoz nabízených lisý.

Hydraulické lisý na tváření plastů nabízí firma Dieffenbacher Česká republika ve standardním provedení s různými modifikacemi a doplňujícím vybavením podle nároků použité technologie pro tváření plastů. Kombinací různých parametrů daných lisý, modifikací a jejich speciálního vybavení zákazník dostává optimální řešení hydraulického lisý pro tváření plastů za optimální cenu a s nízkými provozními a výrobními náklady daných lisovaných obrobků. Dieffenbacher Česká republika garantuje i optimální časový prostor pro servisní práce na dodaných lisech v rámci záruční lhůty i v pozáručním období. Hydraulické lisý firmy Dieffenbacher Česká republika pro tváření plastů uživateli garantují optimální kombinaci pořizovací ceny a provozních nákladů.

Na úseku hydraulických lisý pro tváření za tepla a za studena poskytuje firma Dieffenbacher Česká republika adaptovanou provedení standardních hydraulických lisý podle požadavků zákazníků na dané technologie objemového tváření a požadované kapacity. Úpravou lisý „podle požadavků zákazníka“ je garantován jejich hospodárný provoz a v kombinaci s využíváním standardních a osvědčených řešení jednotlivých pracovních rozsahů hydraulických lisý Dieffenbacher Česká republika uživatel dostává zařízení pro optimální výrobu.

Hydraulické speciální lisý firma Dieffenbacher Česká republika nabízí zákazníkovi jako lisý se specifickými řešeními a konstrukcemi pro žádané technologické použití. Jako všechny hydraulické lisý firmy Dieffenbacher Česká republika obsahují tyto hydraulické lisý speciální řady podle možnosti i pracovní rozsahy ve standardních provedeních firmy. Speciální konstrukce optimalizuje pro uživatele nasazení daných lisý, což činí výrobu obrobků zjevně výhodnější, která by se realizovala na hydraulických lisech ve standardním provedení mnohem nákladněji. Dá se říct, že se hydraulické speciální lisý neodpovídají klasickým normám EU ale jsou vyrobeny podle všeobecných strojírenských norem a předpisů.

Podle svých aktuálních potřeb zákazník si může zvolit servisní služby ke zlepšení kvality strojů a oprav. Spektrum servisních služeb zahrnuje opravy a revizi lisý, posuzování technického stavu lisý a dodávky náhradních dílů. Tyto služby zahrnují jak hydraulické lisý společností Dieffenbacher Česká republika, tak i jiných producentů.

Pokud jde o plánování a realizaci hydraulických lisý je poptávka po know-how a zkušenostech stejně intenzivní jako na kapitálovou sílu a inovativní technologie. Zkušení konstruktéři a nejmodernější metody výroby v produkčních halách v České republice garantují tu nejvyšší kvalitu. Společnost Dieffenbacher Česká republika je certifikována podle ISO 9001 a DIN EN 729-2. Hydraulické lisý firmy Dieffenbacher Česká republika mají lisovací tlak od 300 kN až do 12.000 kN a jsou vybaveny pohony Bosch Rexroth, jakož i HYDAC. Všechny elektronické řídicí jednotky jsou sestaveny výlučně ze systémů Siemens, Beckhoff. Dieffenbacher Česká republika jde za kvalitou na všech úsecích činnosti.

Těšíme se na spolupráci s Vámi!

DIEFFENBACHER

MOVE FORWARD. TOGETHER.



Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o.
Řípská 15
627 00 Brno
Czech Republic
Тел.: +420 548 423 111
dcz@dieffenbacher.cz
www.dieffenbacher.cz

Компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. была основана в 1992 году в чешском городе Брно и от той поры поставляет гидравлические прессы во многие страны по всей Европе. Компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. является опытным и надежным партнером, который заслужил доверие своих заказчиков. Качество производимого оборудования – это то, чем наша компания по праву может гордиться.

Наша компания предлагает гидравлические прессы разных видов, включая:

- ✓ Гидравлические прессы для обработки металла,
- ✓ Гидравлические прессы для обработки пластмасс,
- ✓ Гидравлические прессы для объемной штамповки (горячештамповочные и холоднoштамповочные),
- ✓ Гидравлические прессы специальные,
- ✓ Сервисные услуги для всех типов предлагаемых гидравлических прессов.

В рамках производства гидравлических прессов для обработки металла мы предлагаем качественное оборудование, изготовленное в точном соответствии с Вашими требованиями, включая оснащение, конструкторское решение, необходимые мощности и т.д. Гидравлические прессы для обработки металла, изготовленные компанией Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o., могут выполнить все возложенные на них задачи и при этом являются экономичными в использовании.

Компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. предлагает гидравлические прессы для обработки пластмасс в стандартной комплектации с возможностью модификаций и внедрения дополнительных элементов. Комбинация различных параметров, модификаций и возможностей специального оснащения позволит Вам получить оптимальное решение гидравлического пресса, изготовленного специально для Вас, за оптимальную цену.

В рамках изготовления горячештамповочных и холоднoштамповочных гидравлических прессов для объемной штамповки компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. предлагает адаптированное решение, основанное на Ваших требованиях. Изготовление гидравлических прессов данного вида в точном соответствии с Вашими требованиями в комбинации с применением проверенных решений при производстве гарантирует их экономичность в использовании и обеспечит Вас верным и надежным помощником на долгие годы.

Гидравлические прессы специальные представляют собой гидравлические прессы со специфическими решениями и конструкцией. Специальная конструкция оптимизирует работу гидравлических прессов, что делает изготовление Вашей продукции выгоднее, чем если бы она была изготовлена с помощью гидравлических прессов в стандартной комплектации. Специальная конструкция достигается с помощью использования при производстве мировых правил и норм машиностроения, которые являются более широкими, чем правила и

Компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. оказывает качественные сервисные услуги для улучшения работы уже имеющегося у Вас оборудования (в независимости от компании-производителя). Предлагаемые сервисные услуги включают ремонт, осмотр, оценку технического состояния гидравлических прессов и поставку необходимых комплектующих или запасных частей.

Компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. понимает, что при планировании и осуществлении работ по изготовлению гидравлических прессов технологические решения и инновации играют важную роль. Компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. – это опытные инженеры и новейшие технологии производства, которые гарантируют самое высокое качество изготавливаемого оборудования, что подтверждает сертификация компании в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001 и DIN EN 729-2. Важно отметить, что гидравлические прессы компании Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. имеют давление от 300 кН до 12 000 кН, оснащены приводом Bosch Rexroth или HYDAC, а все электронные составляющие гидравлических прессов произведены компанией Siemens, Beckhoff. Компания Dieffenbacher – CZ, hydraulické lisy, s. r. o. стремится к качеству на каждом этапе.

Будем рады с Вами сотрудничать!