

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie firmy Euro SITEX s.r.o.**

**Marek Pohanka**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marek Pohanka

Provoz a ekonomika

Název práce

**Marketingová strategie firmy Euro SITEX s.r.o.**

Název anglicky

**Marketing strategy of the Euro SITEX s.r.o. Company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je aktualizace stávající marketingové strategie, popřípadě vytvoření zcela nové marketingové strategie odrážející firemní cíle firmy Euro SITEX. Teoretická část vychází z rešerše aktuálních odborných zdrojů. Empirická část je zaměřena na analýzu současného stavu v marketingové oblasti formy a aktualizaci, příp. návrh nové marketingové strategie.

### Metodika

Teoretická východiska vychází ze syntézy odborných literárních zdrojů prostřednictvím vymezení, identifikace a analýzy odborných pojmů v řešené problematice, tj. zejména v oblasti marketingu a marketingových strategií. Ve vlastním zpracování je využito teoretických východisek práce k identifikaci a analýze současného stavu podniku v oblasti marketingu a k návrhu a doporučení změn a úprav v marketingové strategii, případně návrh nové marketingové strategie.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, strategické řízení, marketingový plán, marketingová komunikace, řízení vztahů se zákazníky

---

## Doporučené zdroje informací

BLYTHE, J. Principles and practice of marketing. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4462-7399-9.

FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie firmy Euro SITEX s.r.o." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2018

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za jeho odborné a cenné rady, připomínky, výborné vedení a správné nasměrování, bez kterého by tato práce nevznikla. Dále bych rád poděkoval vedoucímu obchodního oddělení Euro SITEX s.r.o. Ing. Jakubu Hermanovi za jeho neskonalou ochotu při vysvětlování podnikových procesů a za možnost poskytnutí interních firemních informací a dat.

# Marketingová strategie firmy Euro SITEX s.r.o.

## **Abstrakt**

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření nové nebo úprava současné strategie firmy Euro SITEX s.r.o. Práce je rozdělena do 5 hlavních částí. První část je věnována vymezení cíle a metodických postupů k jeho dosažení. Druhá část nazvaná teoretická východiska je věnována vymezení pojmů podnik, podnikové prostředí, marketing, strategický marketing, marketingová strategie a situační analýzy. Třetí část pojmenovaná vlastní práce vychází z teoretických východisek řešené problematiky předchozí části a věnuje se analýze makroprostředí, mikroprostředí, vnitřní analýze podniku a následně SWOT analýze prostřednictvím EFE a IFE matice. Čtvrtá část práce hodnotí výsledky všech provedených analýz. V páté části je využito těchto poznatků a výsledků analýz k vytvoření nové marketingové strategie v souladu s vizí společnosti.

**Klíčová slova:** Marketing, marketingová strategie, strategické řízení, marketingový plán, marketingová komunikace, řízení vztahů se zákazníky, situační analýza, SWOT analýza, 7P

# Marketing strategy of the Euro SITEX s.r.o. company

## **Abstract**

The main objective of this master thesis is creation of new or modifying the current marketing strategy of the Euro SITEX s.r.o. company. Thesis is divided into 5 basic parts. First part is focused on definition of the thesis's objective and methodologic procedures to reaching it. The second part classifies substantial terms for understanding subjects as company, business management, marketing, strategic marketing, marketing strategy, situation analysis. The third part is based on these defined subjects in the theoretical part and it is dedicated to analysis of macro-environment, micro-environment, inter-company analysis and SWOT analysis through application of EFE and IFE matrix. Fourth part is focused on evaluation of results all performed analysis. Last part is dedicated to creation the new marketing strategy which is based on results of performed analysis and it is created in synergy with company vision.

**Keywords:** Marketing, Marketing Strategy, Strategic Management, Marketing Plan, Marketing Communication, Customer Relationship Management, Situation Analysis, SWOT Analysis, 7P

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>14</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>16</b>
2.1 Cíl práce.....	16
2.2 Metodika práce .....	17
2.2.1 Finanční ukazatele .....	19
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>20</b>
3.1 Podnik.....	20
3.1.1 Prostředí podniku.....	20
3.2 Strategické řízení.....	22
3.2.1 Vize.....	23
3.2.2 Mise .....	24
3.2.3 Strategické cíle.....	25
3.2.4 Firemní strategie .....	26
3.3 Marketing .....	29
3.3.1 Tržní prostředí.....	30
3.3.2 Hodnota.....	31
3.3.3 Marketingový mix.....	32
3.3.4 Marketingová komunikace .....	38
3.3.5 Komunikační mix .....	40
3.4 Strategický marketing.....	43
3.4.1 Proces STP.....	44
3.4.2 Marketingová strategie .....	48
3.4.3 Marketingový plán.....	49
3.4.4 Vztahový marketing.....	50
3.4.5 Marketingový výzkum.....	53
3.5 Situační analýzy .....	54
3.5.1 STEP analýza.....	54
3.5.2 Porterův model 5 sil.....	55
3.5.3 SWOT analýza.....	56
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>60</b>
4.1 Charakteristika podniku .....	60
4.1.1 Obecné informace .....	60
4.1.2 Historie firmy.....	61
4.2 Organizační struktura .....	61
4.3 Vlastnická struktura.....	63



4.4	Vize společnosti .....	63
4.5	Poslání.....	64
4.6	Marketingová strategie .....	64
4.7	Analýza makroprostředí .....	65
4.7.1	Sociální a kulturní faktory .....	65
4.7.2	Technologické faktory .....	67
4.7.3	Ekonomické faktory.....	67
4.7.4	Politicko-právní faktory.....	73
4.8	Analýza mikroprostředí.....	74
4.8.1	Oddělení průmyslových sít .....	74
4.8.2	Oddělení technických tkanin .....	79
4.8.3	Oddělení dopravních pásů .....	84
4.8.4	Oddělení perforovaných materiálů .....	88
4.9	Analýza vnitřního prostředí.....	92
4.9.1	Oddělení průmyslových sít .....	92
4.9.2	Oddělení technických tkanin .....	97
4.9.3	Oddělení dopravních pásů .....	100
4.9.4	Oddělení perforovaných materiálů .....	102
4.9.5	Finanční analýza podniku .....	109
4.10	SWOT analýza – využití matic EFE, IFE .....	113
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a návrh doporučení.....</b>	<b>115</b>
5.1	Zhodnocení makroprostředí .....	115
5.1.1	Příležitosti .....	115
5.1.2	Hrozby .....	116
5.2	Zhodnocení mikroprostředí a vnitřního prostředí podniku .....	116
5.2.1	Trendy na trzích .....	116
5.2.2	Silné stránky .....	117
5.2.3	Slabé stránky.....	118
5.2.4	Finanční analýza .....	119
5.3	Analýza výsledku SWOT matice EFE, IFE .....	120
<b>6</b>	<b>Návrh řešení.....</b>	<b>122</b>
6.1	Změna marketingového cíle .....	122
6.1.1	Vytvoření marketingového oddělení .....	122
6.1.2	Řešení situace oddělení průmyslových sít .....	123
6.1.3	Návrh strategie pro oddělení PM a TT .....	125
6.1.4	Návrh pro oddělení dopravních pásů .....	126
6.1.5	Úprava komunikačního mixu.....	127
6.1.6	Úprava webové prezentace a e-shopu.....	128

6.2 Návrh nového loga společnosti .....	129
6.3 Harmonogram a rozpočet .....	130
<b>7 Závěr.....</b>	<b>131</b>
<b>8 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>134</b>
<b>9 Přílohy.....</b>	<b>140</b>

## Seznam tabulek, grafů a obrázků

<i>Schéma 1: proces strategického řízení</i> .....	23
<i>Schéma 2 – model kybernetické komunikace</i> .....	39
<i>Tabulka 1: Ansoffova matice</i> .....	47
<i>Tabulka 2: matice strategií dle hodnoty zákazníka pro podnik</i> .....	53
<i>Schéma 3: Porterův model 5 sil</i> .....	56
<i>Tabulka 3: hodnocení vlivu faktorů EFE a IFE matice</i> .....	58
<i>Tabulka 4: interpretace výsledného váženého hodnocení matic EFE a IFE</i> .....	58
<i>Graf 1: Matice hodnocení interních a externích faktorů</i> .....	59
<i>Schéma 4: organizační struktura</i> .....	62
<i>Tabulka 5: vývoj počtu obyvatel ČR v mil. obyvatel 2007-2016</i> .....	65
<i>Tabulka 6: vývoj nezaměstnanosti v ČR 2007-2016</i> .....	66
<i>Tabulka 8: Vývoj HDP ČR v mld. Kč v období 2007-2016</i> .....	68
<i>Tabulka 9: Meziroční míra průměrné inflace ČR v období 2007-2018</i> .....	69
<i>Tabulka 10: průmyslová produkce ČR 2007-2017</i> .....	69
<i>Graf 2: vývoj kurzu EUR/CZK 2008-2018</i> .....	70
<i>Graf 3: Vývoj cen ropy USD/barel 2004-2018</i> .....	71
<i>Graf 4: Vývoj cen elektrické energie v CZK/MWh 2008-2018</i> .....	72
<i>Graf 5: vývoj světové ceny železné rudy USD/t 2008-2018</i> .....	72
<i>Graf 6: vývoj investice podle sektorů – meziroční index I/2013 – IV/2017</i> .....	73
<i>Tabulka 11: investice vlády ČR do infrastruktury ze SFDI 2010-2015</i> .....	74
<i>Tabulka 12 – celkové roční tržby segmentů trhu oddělení PS 2011-2017</i> .....	77
<i>Tabulka 13 – hodnocení konkurence v oddělení PS</i> .....	78
<i>Tabulka 14: hrozby v odvětví oddělení PS</i> .....	79
<i>Tabulka 15: celkové roční tržby segmentů trhu oddělení TT 2011-2017</i> .....	82
<i>Tabulka 16 – hodnocení konkurence v oddělení TT</i> .....	83
<i>Tabulka 17: hrozby v odvětví oddělení TT</i> .....	84

<i>Tabulka 18: celkové roční tržby segmentů trhu oddělení DP 2011-2017 .....</i>	<b>86</b>
<i>Tabulka 19: hodnocení konkurence v odvětví oddělení DP.....</i>	<b>87</b>
<i>Tabulka 20: hrozby v odvětví oddělení DP.....</i>	<b>88</b>
<i>Tabulka 21: celkové roční tržby segmentů trhu oddělení PM 2011-2017 .....</i>	<b>90</b>
<i>Tabulka 22: Hodnocení konkurence v odvětví oddělení PM .....</i>	<b>91</b>
<i>Tabulka 23: hrozby v odvětví oddělení PM.....</i>	<b>92</b>
<i>Obrázek 1: umístění sídla a dceřiné společnosti.....</i>	<b>106</b>
<i>Tabulka 24: celkové tržby společnosti v ČR 2011-2017 .....</i>	<b>110</b>
<i>Tabulka 25: zisky oddělení a rentabilita jejich tržeb 2011-2017 .....</i>	<b>111</b>
<i>Tabulka 26: celková zadluženost a míra zadluženosti 2011-2016 .....</i>	<b>112</b>
<i>Tabulka 27: vybrané nejvýznamnější faktory pro SWOT analýzu.....</i>	<b>113</b>
<i>Tabulka 28: matice EFE .....</i>	<b>114</b>
<i>Tabulka 29: matice IFE.....</i>	<b>114</b>
<i>Graf 7: výsledná pozice protnutí zanesených hodnot do grafu .....</i>	<b>121</b>
<i>Tabulka 30: odhad tržeb pro výrobu vlastních polyuretanových sít .....</i>	<b>125</b>
<i>Tabulka 31: odhad změn přidané hodnoty při stávajících tržbách roku 2017 .....</i>	<b>126</b>
<i>Obrázek 2: porovnání starého a nového loga společnosti.....</i>	<b>129</b>
<i>Tabulka 32: harmonogram a rozpočet dílčích částí nové strategie .....</i>	<b>130</b>

## **Seznam použitých zkratk**

Soupis a definování zkratk (vyskytuje-li se jich v textu velké množství)

μm – mikrometr

ABO – assistant back office; asistent

B2B – business to business; obchodní trh

B2C – business to customer; zákaznický trh

ČLR – Čínská lidová republika

ČNB – Česká národní banka

DP – dopravní pásy

EFE – External Factor Evaluation; hodnocení externích faktorů

EU – Evropská unie

EUR – euro

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung; společnost s ručením omezeným

HDP – hrubý domácí produkt

IFE – Internal Factor Evaluation; hodnocení interních faktorů

m – metr

mm – milimetr

MWh – megawatthodina

PM – perforované materiály

PR – public relations; vztahy s veřejností

PS – průmyslová síta

ROS – rentabilita tržeb

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

STP – segmentace, targeting, positioning

TT – technické tkaniny

USD – United states dolar; americký dolar

# 1 Úvod

V moderní společnosti, ve které se podniky zaměřují na vysokou výkonnost, konkurenceschopnost a maximalizaci zisku je nutné, aby měly pro své cíle a vizi oporu i ve své marketingové strategii.

Mnoho podniků stále marketingovou strategii ignoruje nebo využívá léta neměnnou, a tak se jim nedaří přizpůsobit měnícím se trendům spotřeby, vývoji konkurence nebo změnám produktů. Tyto podniky buď jednají zcela spontánně, nebo stále chápou marketingovou strategii jako pevně daný bod, kterého se budou do konce svého působení na trhu držet. A v mnohých případech se jim to i povede, protože konec nebývá daleko.

Pro podniky je důležité uvědomit si, že jejich marketingová strategie je kontinuálním procesem, který se mění se zákazníkem, jeho preferencemi, trhem, konkurenty, hospodářským vývojem či disponibilními zdroji. Neexistuje jedna univerzální strategie pro všechny, stejně jako neexistuje nejlepší marketingová strategie, protože to, co jednomu vyhovuje a přináší zisky, nemusí vyhovovat jinému. Každý podnik proto musí hledat, kde jsou jeho možnosti na trhu, co by pro něj mohlo představovat skryté problémy, jaké jsou jeho výhody oproti konkurenci a v čem naopak strádá. Z těchto analyzovaných faktorů je potřeba vytvořit si vlastní marketingovou strategii a určit si své cíle tak, aby je vedly vstříc vizím a poslání.

Podniky, které vědí kam směřují, čím se chtějí stát a jak by měly být vnímány splňují první krok pro vytvoření marketingové strategie, která z těchto představ a aspirací vychází. Marketingová strategie je hnacím motorem k dosažení vytyčených cílů prostřednictvím vize. Bez vize společnosti je dá jen obtížně určit její směr a mnoho z těch, kteří nejsou schopni definovat svou vizi budou jen matně tápat.

V případě, že má podnik svou vizi jasnou, je potřeba, aby byl k sobě přiměřeně kritický a mohl tak posoudit své působení na trhu v oblastech makroprostředí a mikroprostředí. Když si pak své schopnosti analyzuje získá nezbytné informace ke svému působení na trhu a jejich prostřednictvím může zvolit marketingovou strategii, která mu bude vyhovovat.

Tímto však proces tvorby marketingové strategie nekončí. Jak bylo již výše zmíněno marketingová strategie je procesem kontinuálním a proměnlivým v čase. Pokud podnik nebude dostatečně přizpůsobovat svou marketingovou strategii měnícím se tržním faktorům,

přestane to, co fungovalo, skřípat a pokud nepřijde včasná reakce přestane fungovat i sám podnik.

Tvorba marketingové strategie je pouze prvotním krokem, sice důležitým pro fungování podniku, ale ještě důležitějším bodem se stává její neustálá aktualizace a přizpůsobování se měnícím se faktorům trhu.

Stejně jako tvorba marketingové strategie je tato práce pouze prvotním krokem a impulsem ke změně pro Euro SITEX s.r.o., jež bude vyžadovat kontinuální vývoj.

## 2 Cíl práce a metodika

Cíl vychází ze zadání práce tedy marketingové strategie firmy Euro SITEX s.r.o., která bude podrobně analyzována a navrhována úprava nebo nové řešení strategie, podrobněji rozvedený cíl je uveden v kapitole 2.1. Pro dosažení stanoveného cíle je určena metodika s přesným postupem jednotlivých činností, která svým provedením odpovídá postupnému plnění jednotlivých dílčích cílů.

### 2.1 Cíl práce

Cílem práce je aktualizace stávající marketingové strategie, popřípadě vytvoření zcela nové marketingové strategie, odrážející firemní cíle Euro SITEX s.r.o., která bude reflektovat současnou vizi společnosti a aktuální situaci v podniku i trhu, na kterém působí se zohledněním jeho vývoje. Podstatou aktualizované či nově navržené marketingové strategie je zlepšení hospodářského výsledku, zefektivnění používání marketingových nástrojů, udržování dlouhodobých strategických vztahů a vytvoření dobrého jména společnosti.

Úspěšné splnění stanoveného cíle práce vychází ze sekvenčního zpracování dílčích cílů práce, jež jsou stanoveny na:

- Nastudování aktuální odborné literatury a zpracování teoretických východisek práce zkoumané problematiky, jejichž závěrů je využito pro vlastní řešení.
- Charakteristika Euro SITEX s.r.o., její historie, organizační i vlastnické struktury a vize společnosti.
- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a aktuální zvolené marketingové strategie jednotlivých oddělení společnosti.
- Vyhodnocení závěrů analýz.
- Návrh doporučení úprav aktuální marketingové strategie či návrh nové marketingové strategie zohledňující výsledky analýz a je v souladu s podnikovou vizí a stanovenými cíli Euro SITEX s.r.o.



## 2.2 Metodika práce

Postup zpracování práce byl stanoven v souladu s hlavním cílem, respektive jeho dílčími cíli, jejichž sekvenční zpracování vedlo k naplnění hlavního cíle – aktualizace marketingové strategie, popřípadě návrh nové marketingové strategie vybraného subjektu Euro SITEX s.r.o.

Teoretická východiska vychází ze syntézy odborných aktuálních literárních zdrojů různých autorů prostřednictvím metody deskripce k vymezení, identifikaci a analýzy odborných pojmů v řešené problematice, tj. zejména v oblasti podnikání, podnikového prostředí, marketingu, marketingových strategií, plánování, tvorby strategií a vybraných situačních analýz, jež jsou základem pro marketingové plánování dle definovaných cílů. Postup výběru literárních zdrojů a jimi zkoumané problematiky byl zvolen tak, aby odpovídal požadavkům stanoveného cíle a závěry teoretických východisek poskytly podklady nezbytné pro vlastní zpracování.

Ve vlastním zpracování je využito teoretických východisek práce k identifikaci a analýze současného stavu podniku v oblasti marketingu a k návrhu a doporučení změn a úprav v marketingové strategii, případně návrh nové marketingové strategie.

Nejprve je provedena situační analýza vnějšího prostředí společnosti rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. V analýze makroprostředí je využito metody STEP vycházející ze sekundárních, veřejně přístupných dat z důvěryhodných zdrojů a je zaměřena na významné faktory ovlivňující existenci a hospodaření podniku v oblasti sociálně-kulturní, technologicko-technické, ekonomické a politické.

Analýza mikroprostředí je prováděna pro každé oddělení společnosti dle Porterova modelu pěti sil, pro jehož účely je použito sekundárních, veřejně dostupných zdrojů v asociaci s primárními, interními zdroji dat a odhady přímo vedení společnosti. Porterovým modelem 5 sil jsou v této analýze zkoumány aspekty proměnných v podobě dodavatelů, substitutů, odběratelů, konkurence v rámci odvětví a potenciální konkurence. Pro hodnocení postavení podniku a jeho konkurence na trhu je využito primárních i sekundárních dat, zkušeností a znalostí vedení oddělení a podniku, které kriticky hodnotí pozici na trhu všech konkurentů, dle stanových proměnných a jim příslušných vah kritérií, prostřednictvím nichž je kvantifikováno postavení na trhu jednotlivých konkurentů pro každé oddělení zvlášť.

Analýza vnitřního prostředí situační analýzy vychází především z primárních zdrojů společnosti Euro SITEX s.r.o., jež je provedena dle modelu 7P pro každé z oddělení společnosti s výjimkou distribuce, fyzického vzhledu služeb a propagace, tedy komunikačního mix, jež jsou analyzovány za podnik celek. Výsledky situační analýzy jsou následně zaneseny do matice SWOT, která identifikuje nejpodstatnější aspekty v působení společnosti na trhu v podobě silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti. Finanční analýza posuzuje finanční situaci a možnosti podniku prostřednictvím finančních ukazatelů uvedených a definovaných v kapitole 2.2.1

SWOT analýza je provedena prostřednictvím matic EFE, IFE, pro které je shodně vybráno 10 nejvýraznějších faktorů z externího prostředí (5 příležitostí, 5 hrozeb) a interního prostředí (5 silných stránek, 5 slabých stránek), jimž jsou přiděleny váhy dle jejich významnosti a síle dopadu na podnik. Výsledné hodnota obou matic je zanesena do grafu 1 uvedeného v kapitole 3.5.3 a výslednou pozicí v grafu (graf 7) je určena možnost využití budoucích strategií podniku.

Zhodnocení je provedeno na základě logické indukce výsledků analýz, vychází z provedené situační analýzy makroprostředí, mikroprostředí a návazně na to SWOT analýzy prostřednictvím EFE a IFE matic posuzující kvantifikované významné ukazatele v oblasti silných, slabých stránek podniku, hrozeb, příležitostí podniku na trhu. Výsledná hodnota matic je zanesena do grafu a její pozice určuje budoucí možnosti volby strategií. Zhodnocení je provedeno na základě deskripce získaných výsledků a jejich následné analýzy ve vztahu k možnému budoucímu vývoji.

Návrh nového řešení vychází z výše zmíněných analýz, jejich výsledků, doporučených možností volby strategií a celkového zhodnocení. Návrh nové strategie je proveden v souladu s podnikovou vizí i posláním Euro SITEX s.r.o. Cílem návrhu je využití příležitostí a potlačení hrozeb, zefektivnění marketingových nástrojů a hospodaření podniku, udržování dobrých vztahů se zákazníky a partnery a vytvoření dobrého jména společnosti u partnerů, zákazníků a veřejnosti ve vztahu k dostupným zdrojům společnosti. Návrh má svůj harmonogram a rozpočet pro zvolenou strategii.

Závěr hodnotí celkové splnění stanoveného cíle práce a jeho dílčích podkategorií a nejpodstatnější aspekty návrhu nové marketingové strategie.

### 2.2.1 Finanční ukazatele

Finanční ukazatele užívané v kapitole 4.9.5 pro finanční analýzu podniku slouží k posouzení finanční situace podniku prostřednictvím *rentability tržeb, celkové zadluženosti a míře zadluženosti*.

#### Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (z anglického akronymu Return of Sales – ROS) je ukazatelem poskytujícím přehled o skutečnosti, kolik zisku podniku přináší 1 Kč tržeb. Rentabilita tržeb je dána vztahem (Růčková, 2015):

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} , \quad (1.1)$$

kde:

ROS ... rentabilita tržeb.

#### Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti, jež slouží indikátorem výše rizika, které nese podnik při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Vyšší zadluženost s sebou přináší vyšší riziko ve schopnosti podniku splácet své závazky. Doporučená míra se pohybuje v rozmezí 30-60 %. Je určena vztahem (Knápková, 2017):

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} . \quad (1.2)$$

#### Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměřuje cizí kapitál k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel je často používaný v bankovním sektoru, kde rozhoduje o schválení či zamítnutí úvěru. Je dán z vztahu (Knápková, 2017):

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} . \quad (1.3)$$

### 3 Teoretická východiska

Dle zvolené metodiky práce vychází teoretická východiska ze studia aktuálních literárních a online sekundárních zdrojů v oblasti problematiky související s cílem práce. Deskripce a následná syntéza zdrojů je základem k porozumění řešené problematiky využité ve vlastním zpracování.

#### 3.1 Podnik

Podnik je subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy. Širší pojem definice vymezuje podnik jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, jejíž podstatou existence je podnikání. S ekonomickou samostatností, jež se projevuje svobodou podnikání, přichází konkrétní odpovědnost vlastníků za výsledky svého podnikání. Právní samostatnost se projevuje možností vstupovat do právních vztahů s jednotlivými subjekty a uzavírat s nimi smlouvy (Srpková, 2013).

##### Podstata podnikání

Dle D. Jakubíkové, (2013) s.14: *„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“*

Prvotním impulsem podnikání je snaha o dosažení zisku tedy přebytku výnosů nad náklady. Tohoto zisku je dosahováno prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníků. Do pozornosti, a tedy i zájmu, podnikatelů se dostává zákazník, především pak jeho potřeby, požadavky, preference a zájmy. K uspokojování potřeb zákazníků podniky používají své výrobky prostřednictvím trhu, kde se setkávají s konkurencí a musí zde čelit riziku. Cílem podnikatele je zvolit takovou politiku a strategii, která by riziko minimalizovala či snížila na přijatelnou úroveň a nabídla zhodnocení vloženého kapitálu. Zhodnocováním kapitálu dochází i k zvyšování hodnoty podniku, kterého může být docíleno například i postavením podniku na trhu (Jakubíková, 2013).

##### 3.1.1 Prostředí podniku

Každý podnik je obklopen určitým prostředím. Intenzita vlivu tohoto prostředí na podniky se různí a pro podniky je životně důležité se tímto prostředím zabývat. Je pro ně

nezbytné prostředí analyzovat, což jim poskytuje informace o pozici v prostředí, kterým jsou obklopeny, a umožňuje jim odhadovat změny v prostředí a reagovat na ně požadovaným způsobem (Karlíček, 2013).

## **Makroprostředí**

V rámci makroprostředí je podnik vystaven nekontrolovatelnému souboru proměnných, jež formují trh, konkurenční prostředí i zdroje podniku a jsou zdrojem změn a příležitostí, jež mohou mít vliv na úspěch či selhání podniku (Grosová, 2002).

Vzhledem k tomu, že makro prostředí je takovým prostředím, které má na podnik významný vliv a které podnik není schopen svými zásahy nikterak kontrolovat, je pro podnik nezbytné takové prostředí zkoumat a analyzovat, aby byl schopen zjistit, jak se takovému prostředí přizpůsobit (Kotler, 2007 - moderní marketing).

V rámci analýzy makro prostředí se obvykle sbírají a hodnotí informace o sociologickém vývoji, vývoji technologií, ekonomickém vývoji (vývoji hospodářství), vývoji politiky a politických aspektech daného regionu či země, o vývoji demografickém a vývoji legislativy (Fotr, 2012).

Makroprostředí prezentují nekontrolovatelné, determinující faktory. Jedním z těchto faktorů je demografické prostředí, zahrnující především vývoj celosvětové populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva apod. Dalším faktorem je ekonomické prostředí, které představují proměnné jako je míra inflace, vývoj směnných kurzů, hrozba recese, důsledky nezaměstnanosti, a další. Přírodní prostředí je taktéž jedním z faktorů a představují jej klimatické a geografické podmínky, surovinové bohatství, ekologické problémy jako znečištění vody, vzduchu. Poslední faktor tvořící makroprostředí je prostředí technologické, jež charakterizuje tempo inovací, dopravní infrastruktura, technologická úroveň zařízení, dostupnost internetu a jiné (Foret, 2016).

## **Mikroprostředí**

Mikroprostředí podniku představuje soubor činitelů, kteří se přímo podílejí na výrobním, distribučním či propagačním procesu. Mikroprostředí se týká prostředí podniku, jež se dělí na dva druhy: vnitřní a vnější. Spadá sem podnik jako subjekt sám, konkurence, dodavatelé, odběratelé a cíloví zákazníci (Zamazalová, 2010)

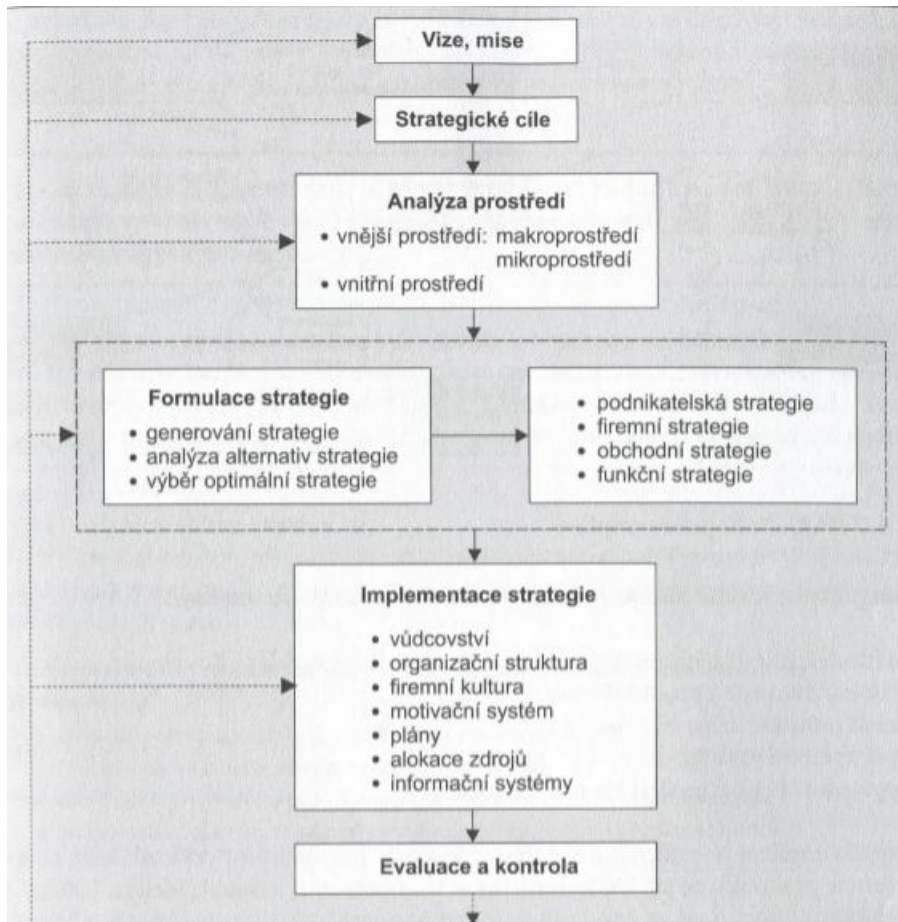
Jedná se o takové prostředí, jehož síly ovlivňující schopnost podniku sloužit zákazníkům, které jsou blízko podniku, ale je v silách podniku tyto síly usměrňovat. Cílem marketing managementu je vytváření hodnoty a uspokojení pro zákazníky, ale úspěch těchto manažerů ovlivňují jednotliví činitelé mikroprostředí: společnost, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci a konkurenti. V případě **společnosti** se jedná o úzké provázání marketingových manažerů s ostatními podnikovými odděleními tak, aby činnost společnosti byla v souladu s podnikovým posláním a cíli podniku (Karlíček, 2016).

**Dodavatelé** poskytují zdroje, jež podnik potřebuje pro výrobu zboží a služeb. **Marketingoví zprostředkovatelé** jsou firmy pomáhající podniku s propagací, prodejem a distribucí zboží podniku konečným kupujícím. Mezi marketingové zprostředkovatele spadají distributoři, marketingové agentury a finanční zprostředkovatelé. **Zákazníci** jsou společností sledovaní jedinci nakupující na spotřebních či průmyslových trzích. Na spotřebních trzích nakupují jednotlivci a domácnosti zboží za účelem osobní spotřeby a na trzích průmyslových je nakupováno zboží a služby za účelem dalšího zpracování či pro vlastní využití ve výrobním procesu. **Konkurenti** soupeří s podnikem o zákazníky. K dosažení úspěchu na trhu musí společnost poskytovat vyšší hodnotu uspokojení pro zákazníka než její konkurenti. Je tedy nutné, aby marketéři zvládli dělat něco více než jen se přizpůsobit potřebám cílových zákazníků. Je nutné, aby svou nabídku pevně umístili v myslích zákazníků a získali tak konkurenční výhodu (Kotler, 2007).

### 3.2 Strategické řízení

Strategické řízení, též nazývané jako strategický management, je dynamickým procesem, který implementuje záměry rozvoje firmy. Jeho součástí jsou aktivity zaměřené na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a prostředím, ve kterém se podnik nachází, a to prostřednictvím vize, mise, firemních cílů, rozvojových strategií a portfolia podniku (Jakubíková, 2013).

Schéma 1: proces strategického řízení



Zdroj: Jakubíková (2013) s. 17

Jedná se o kontinuální proces, kterým podnik reaguje a přizpůsobuje se změnám vnějšího prostředí. Je procesem vyžadující systematický přístup, jež obsahuje identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich odraz na zdrojích podniku za podmínek neurčitosti a nejistoty (Synek, 2011).

### 3.2.1 Vize

Vize (vision) prezentuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, představu obrazu její úspěšné budoucnosti, jež by měla vycházet ze základních hodnot a filozofie, na kterou navazují cíle a plány. Vize vyžaduje pochopení a přijetí role každým, kdo se na její realizaci má podílet. Jádrem každé vize je představa výsledku, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka a obsah této představy závisí na samotné firmě a prostředí, ve kterém se nachází. (Kotler, 2013).

Garantem podnikatelské vize musí být vlastník a vrcholový management firmy. Podnikavost bez vize je pouze prázdným pojmem. Ve správně formulované vizi podniku se skrývá samotná konkurenceschopnost podniku (Mikoláš, 2010).

Vize je odpovědí na otázku, jak bude v budoucnu podnik vypadat. Správně formulovaná vize je motivačním nástrojem pro všechny zainteresované a zároveň motorem pro veškeré inovace. Vize v sobě kombinuje dlouhodobé, nadčasové zásady spolu se strategií a postupy, které se adaptují nově vzniklým situacím a potřebám neustále se měnícího světa.

Vize má tři základní cíle (Jakubíková, 2013):

1. Vyjasnit směr.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

### 3.2.2 **Mise**

Mise, nebo také poslání podniku, je vyjádřením přání, jak by měl být podnik chápán veřejností. Správně formulovaná mise zdůvodňuje především oprávněnost existence firmy a prezentuje její aktivity. Tímto způsobem je specifikována současnost i budoucnost podniku. Synergie mise s vizí se stává důležitou součástí procesu tvorby strategie (Srpková, 2010).

Existence každé společnosti je podmíněna vykonávanou činností, která ji tuto existenci umožňuje. Její poslání by mělo být jasně definováno od samého počátku existence, v průběhu existence však může být měněno, neboť společnost v průběhu času mění své reakce a požadavky. Pro společnost je důležité verbalizovat své poslání ve spolupráci s manažery, zaměstnanci, a v neposlední řadě i zákazníky. Jednoznačně, jasně a promyšleně formulované poslání dodává zaměstnancům pocit smyslu, směru a příležitosti (Kotler, 2013).

Při vymezení poslání je třeba brát v úvahu následující klíčové elementy (Jakubíková, 2013):

- Historii firmy.
- Současné preference managementu a vlastníků.
- Faktory vnějšího prostředí.
- Zdroje firmy, jež umožňují realizaci poslání.



- Vymezení účelu existence firmy při využití schopností.

Prostřednictvím poslání by měly být zodpovězeny následující otázky (Kotler, 2007 – moderní marketing):

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje?
- Kde působí?
- Jaká je filozofie firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a co je jemjí konkurenční výhodou?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků?

### 3.2.3 Strategické cíle

Strategický cíl je takový žádoucí stav, jehož má být v budoucnosti dosaženo a je možné ho změřit ukazateli kvantitativními či kvalitativními. Strategické cíle buďto vyplývají přímo z formulace poslání firmy nebo mohou být pomocným nástrojem k naplňování poslání. Jejich stanovení má na starosti vrcholný management a nese za ně odpovědnost (Jakubíková, 2013).

Stanovení a znalost cíle dává manažerům základ pro formulování strategie. Strategické cíle sjednocují činnosti podniku a určují jeho orientaci, dále poskytují kritéria pro výběr či zamítnutí variantních strategií podle zhodnocení jejich potenciálů dosáhnout cílů na všech organizačních úrovních podniku. Formulace cílů je prováděna na základech získaných dat z analýz okolí podniku analýzy SWOT a zároveň při tom respektuje princip SMART (Fotr, 2012).

Strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby odpovídaly určitým znakům. Obecně se dají shrnout dle pravidla SMART, které naznačuje, že by cíle měly být stanoveny chytře a zároveň udává způsob, jak tyto cíle stanovit a na které otázky by měly poskytovat odpověď (Fotr, 2012):

- Specific – Specifický v oblastech kvality, množství a času. Je odpovědí na otázky: Do jakého segmentu proniknout? Jaký by to měl být segment? Čeho má být na trhu dosaženo (Fotr, 2012)?
- Measurable – Měřitelný ve svých předpokladech, tedy dosažení cíle musí být měřitelné. Odpovídá na otázky: O jak velký podíl firma na trhu usiluje a v jakém čase (Srpová, 2010)?

- Agreed – Akceptovatelný, tedy je možné ho přijmout ve všech jednotlivých složkách podniku. Pro otázku: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se mají podílet na jeho dosažení (Fotr, 2012)?
- Realistic – Cíle by měly být reálné, tedy dosažitelné. Odpověď pro otázku: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je provedení tohoto dosažení (Hanzelková, 2009)?
- Trackable – Jsou určeny v čase. Odpovídá na otázku: Existují časové etapy pro plnění cíle (Keřkovský, 2006)?

### 3.2.4 Firemní strategie

Strategie určují základní směry a metody i prostředky vedoucí k naplnění stanovených podnikových cílů. Slovo strategie svým původem pochází z vojenské činnosti, kde byla chápána volbou správného směru vojenské akce, která vede k dosažení cíle. Dle Portera (1996) je strategie širokým konceptem, který určuje konkurenční schopnost podniku, jeho budoucí cíle a politiku, jež bude nutná k dosažení těchto podnikem stanovených cílů (Jakubíková, 2013).

Strategie ovlivňuje svou povahou a záměry věcný rozvoj podniku. Strategie spadají do strategického řízení podniku, které představuje mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování shody mezi cíli a zdroji podniku a současně reaguje na měnící se podmínky na trhu (Synek, 2010).

### Tvorba strategie

Při tvorbě podnikové strategie je důležité identifikovat a rozlišit jednotlivé rozdíly mezi celopodnikovou strategií, strategií SBU, funkční strategií a marketingovou strategií (Synek, 2011).

Rozlišení strategií:

- *Celopodniková strategie* (corporate strategy) – Jedná se o souhrn klíčových manažerských rozhodnutí, jež vycházejí z podrobných analýz představujících základ strategického řízení organizace. Cílem tvorby strategie je dekompozice celého systému na jednotlivé dílčí strategie, ze kterých je dle jejich dispozic vytvořena celopodniková strategie, která se promítá do řízení celého podniku (Klčová, 2017).

- *Strategie SBU* (business strategy) – Tato strategie se týká strategických podnikových jednotek, jež jsou samostatná seskupení podnikových subjektů, která jsou zcela samostatná se svým managementem. Ten stanovuje SBU individuální cíle a volí tomu odpovídající strategie. S rostoucí flexibilitou těchto jednotek k naplňování cílů a rychlé reakci na vývoj na trhu roste nutnost decentralizace a delegace kompetencí na jednotlivé SBU. Jednotlivé strategie vypracovává příslušný management SBU, který své záměry konzultuje a nechává schválit s vrcholným vedením podniku (Synek, 2011).
- *Funkční strategie* (operation strategy) – Také označovány jako jednorázové strategie, jsou strategie nejmenšího rozsahu, kterých má být dosaženo v rámci business strategií a následně celopodnikové strategie. Funkční strategie by měla vycházet z jí nadřazené business strategie, jež by měly podporovat a konkretizovat (Hanzelková, 2013).

### Typologie strategií

Základní dělení typů strategií typů strategií (Fotr, 2011):

1. *Ofenzivní strategie* – jsou růstovými strategiemi firmy, jež vedou k organizační integraci. Dochází k rozlišování fúze, tj. sloučení či splynutí dvou nebo více podnikatelských subjektů se souhlasem vlastníků, a akvizice, představující právní a ekonomické spojení převzetí podnikatelského subjektu na základě koupě.
  - *Dopředná integrace* – představuje získání kontroly nad distributorem nebo prodejcem produktů.
  - *Zpětná integrace* – je výsledkem získání kontroly nad dodavatelem či subdodavatelem produktu.
  - *Horizontální integrace* – získání kontroly nad konkurenčním podnikem (Fotr, 2011).
2. *Intenzivní strategie* – spočívají v nalezení a využití možností v rámci zaměření se na úzký segment nebo trh.
  - *Penetrace* – jedná se o zvýšení podílu na trhu stávajícími produkty za pomoci intenzivnějšího marketingu.
  - *Rozvoj podniku* – je realizací současného produktu na novém segmentu trhu.
  - *Vývoj produktu* – dosažení zvýšení prodeje spočívá ve zdokonalování a modifikacích současného produktu (Růžičková, 2015).

3. Strategie diverzifikace – je strategickou alternativou pro malé podniky, kdy se jedná o přeorientování zdrojů, kterými firma disponuje.
  - Koncentrická – současný program je doplněn o nový produkt.
  - Horizontální – nový produkt pro nový obor na současném trhu.
  - Složená – nový produkt pro nový trh (Srpková, 2010).
4. Defenzivní strategie – jsou obrannými strategiemi zaměřenými na udržení tržního podílu.
  - Společný podnik – anglicky nazývaný Joint Venture je spojením dvou nebo více firem za účelem využití konkrétních příležitostí, kde si stanoví podíl. Defenzivnost spočívá v nutnosti spolupráce.
  - Omezení – s cílem zlepšení finanční situace dochází k reorganizaci, restrukturalizaci nebo redukci firmy za účelem snížení nákladů, aktiv nebo i prodejů.
  - Prodej části firmy – k získání finančních prostředků dochází k odprodání části firmy, nejčastěji ztrátové divize.
  - Likvidace – rychlým a včasným rozhodnutím o prodeji celého majetku za zůstatkovou cenu je možno dosáhnout snížení celkové ztráty (Růžičková, 2015).
5. Marketingové strategie – jsou takové strategie, jež jsou uplatňovány k získání konkurenční výhody na trhu.
  - Minimalizace nákladů – jde o efekt snížení nákladů z ekonomie rozsahu, standardizace výroby aj. Využitelná především se zákazníky citlivými na ceny.
  - Diferenční strategie – spočívá v nabídce unikátních produktů s vyšší cenou, jež musí být vyvážena užitnými hodnotami.
  - Strategie zaostření – pro poměrně malý okruh jsou nabízeny produkty se specifickými vlastnostmi dle požadavků zákazníků (Fotr, 2011).
6. Strategické aliance – ve fázi vývoje nebo komercializace dochází k vytváření strategických partnerství, kdy strategický partner přináší určitou kompetenci, jež si firma neumí sama zajistit. Strategická aliance navíc umožňuje redukovat rizika nebo snížit náklady. Takovéto aliance mohou vznikat s dodavateli, zákazníky nebo i konkurenty (Novák, 2016).

7. Nadnárodní podniky – Vznikají z důvodů nasycení domácích trhů, kdy firma hledá cesty ke zvýšení tržního podílu v možnostech výroby v zahraničních filiálkách a dochází tak ke snižování vývozu (Fotr, 2011).

### 3.3 Marketing

Americká marketingová asociace (AMA) založená v roce 1985, poprvé definovala marketing jako schopnost podnikových aktivit, které vedou přesuny zboží a služeb od výrobce k zákazníkům či spotřebitelům. V roce 2007 změnila tuto definici a uvedla, že marketing je činností, souborem institucí a procesů pro výrobu, komunikaci, distribuci nabízející výměnu hodnoty mezi podnikem a zákazníky, klienty, partnery či širokou veřejností (Shelby, 2014).

Marketing je založený na premise, která staví zákazníka do středu zájmu organizace a představuje jej jak nejdůležitější osobu. Tato premisa je využitelná v případě znalosti trhu, jeho segmentů a jejich možností vytváření zisku pro organizaci. Stejně jako může být marketing chápán jako prodejní aktivita, může být také chápán jako podniková filozofie s cílem uspokojování potřeb zákazníků (Reynolds, 2013).

Úspěšný marketing není výsledkem náhody, nýbrž pečlivě připraveného plánování a jeho exekuce. Ve všech odvětvích dochází k neustálému zlepšování a vytváření nových marketingových praktik, které zvyšují šanci na úspěch. Marketing není jen vědou, ale i tvořivým uměním, jež není tak snadné se naučit, jako jeho teoretickou stránku (Kotler, 2013).

#### Předmět marketingu

Předmětem marketingu nejsou pouze jen výrobky a služby, jak si je většina populace představuje. Marketing se zabývá deseti typy základních entit: *výrobků, služeb, událostí, zážitků, osob, míst, majetku, organizací, informací a idejí* (Kotler, 2007).

**Marketér** je osoba, jež zjišťuje reakce jiných, kteří jsou nazýváni perspektivními zákazníky. V užším slova smyslu je jejich pracovní náplní efektivní stimulace poptávky po produktech společnosti. Manažeři marketingu se snaží o ovlivnění úrovně poptávky, načasování a skladbu poptávky, aby bylo dosaženo podnikových cílů (Kotler, 2007).

### 3.3.1 Tržní prostředí

Již v historii byl trh fyzickým místem, kde se střetávali kupci s prodejci, aby směňovali své zboží. Ekonomové současně popisují trh jako soubor kupců a prodejců, kteří provádějí obchodní transakce s určitým produktem. Výrobci na trh přinášejí zdroje či kupují zdroje a přetvářejí je na zboží a služby, které prodávají zprostředkovatelům, jež je následně prodávají spotřebitelům. Spotřebitelé nabízejí a prodávají svou pracovní sílu a za získané peníze nakupují zboží a služby. Do tohoto mechanismu vstupuje vláda, která vybírá daně, za něž nakupuje zboží na trhu se zdroji, na trhu výrobců a zprostředkovatelských trzích, a používá toto zboží a služby k poskytování veřejných služeb. Každá ekonomika státu i globální ekonomika se sestávají z jednotlivých trhů, které tvoří tržní komplex vzájemně se ovlivňujících souborů trhů propojených směnnými procesy (Kotler, 2007).

Trh je místem, kde řada firem usiluje získání stejných zákazníků, kteří jsou ochotni nakupovat určité produkty. V marketingovém pojetí je trh chápán jako soubor veškerých stávajících a potenciálních kupujících, jež v určitých situacích nakupují výrobek nebo službu za účelem uspokojení jedné či více potřeb (Jakubíková, 2013).

**Spotřební trhy** – Jedná se o trhy také označované jako business to customer (B2C), kde firmy prodávají své produkty finálním zákazníkům pro jejich osobní potřebu. Společnosti nabízející zboží a služby masového charakteru se snaží o zavedení vytvoření lepší image značky, neboť síla značky dává nové možnosti ve vývoji nejen výrobků, ale i jejich balení, způsobů distribuce, jejich dostupnosti, podpoře pomocí marketingové komunikace a rozsahu nabízených služeb. Tento trh je neustále se proměňující a vyžaduje tak permanentně rychlé reakce na nově vzniklé změny (Karlíček, 2013).

**Obchodní trhy** – Business to business (B2B) marketing je jedna z částí, která se ztrácí v celkovém pohledu na marketing. Jedná se o neoddělitelný článek celého řetězce, díky němuž mohou být naplňovány potřeby koncových zákazníků (Brennan, 2018).

Dobře připravení a informovaní kupci, kteří jsou schopni porovnat a vyhodnotit veškeré konkurenční nabídky, se dostávají do kontaktu se společnostmi prodávajícími zboží a služby. Obchodní nákupci nakupují zboží se záměrem jeho dalšího prodeje a utržením zisku. Snažením lidí pracujících v marketingu je demonstrace a přesvědčení nakupujících, jak jejich výrobky mohou zaručit kupcům dosažení vyšších příjmů či snížení nákladů. Svou roli v tomto rozhodování může sehrát reklama, ale silnější roli hraje v těchto případech cena, prodejní tým a pověst společnosti, o kvalitě a spolehlivosti výrobků a služeb (Kotler, 2007).

Hlavním rozlišovacím znakem obchodních (B2B) trhů je skutečnost, že na straně poptávky je zákazník chápán jako celá organizace nikoli jako individualita. Organizace i jedinci jako zákazníci na straně poptávky mnohdy nakupují podobné produkty, stejně tak však existují produkty a služby, které si zakoupí pouze organizace nikoli však jedinci. Rozdíly ve struktuře trhu tkví především v přístupu marketingu. Pro uspokojování potřeb zákazníků je vycházeno z přímé poptávky po statcích a pro uspokojování potřeb podniků (organizací) je využívána poptávka odvozená (derivovaná). Slovo derivovaná indukuje skutečnost, že taková poptávka existuje pouze tak dlouho, dokud je poptávka po produktu či službě, které vyvolává jeho produkci. Tento mechanismus funguje i za skutečnosti, že většina podniků existujících na byznys trzích nikdy nepřijde do přímého kontaktu s koncovým uživatelem (Brennan, 2018).

#### **Druhy trhů:**

- Potenciální trh – Jedná se o soubor zákazníků vyjadřující jistý stupeň zájmu koupě výrobku nebo služby (Jakubíková, 2013).
- Dostupný trh – Je souborem zákazníků majících zájem o určitý výrobek nebo službu disponujících dostatečnými finančními prostředky k jejich nákupu a přístupem k nim (Kotler, 2007 – moderní marketing).
- Kompetentní dostupný trh – Je takovým souborem zákazníků, kteří projevují zájem, disponují dostatečným příjmem, mají k výrobku nebo službě přístup a mají potřebnou kvalifikaci, tedy splňují nároky, které jsou nezbytné k nákupu (například věkové omezení) (Jakubíková, 2013).
- Cílový trh – Vychází z kompetentně dostupného trhu a jedná se o takovou jeho část, kterou se firma rozhodne využít (Jakubíková, 2013).
- Proniknutý (obsloužený) trh – Představuje takový soubor spotřebitelů, kteří si výrobek či službu firmy již zakoupili (Kotler, 2007 – moderní marketing)

#### **3.3.2 Hodnota**

Hodnota pro zákazníka patří mezi klíčové pojmy tržní ekonomiky. Je obecně charakterizována vztahem mezi uspokojením potřeby a k tomu použitými zdroji. Vychází z potřeby, jež představuje stav nedostatku něčeho, co je pro existenci subjektu potřebné

a nezbytné k uspokojení určitého zájmu. Zdroje představují všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb (Vlček, 2002).

Hodnota není absolutní ale relativní veličinou. Tato relativita je dána odlišností potřeb a finančních zdrojů jednotlivých zákazníků, jimiž vnímaná hodnota produktu se bude různit. Z hlediska zákazníka je hodnota chápána jako závislost tržní ceny na velikosti produktem přinášeného užitku a na finančních možnostech, tedy kupní síle zákazníka. Z hlediska podniku se jedná o přijatelnost tržní ceny, jež je podmíněna uhrazením výrobních nákladů a požadované marže. Konkurence schopné a komerčně schopné výrobky jsou takové, jež dosahují optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem/službou, tedy optimální velikost užitku, při minimálních nákladech na jeho vyrobení/užívání (Vlček, 2002).

### 3.3.3 Marketingový mix

Jedná se o soubor kontrolovaných marketingových proměnných, jejichž nastavení by mělo co nejvíce odpovídat představám a potřebám cílového zákazníka na nabízený produkt. Marketingový mix je tvořen takovými proměnnými, které firmě umožňují ovlivnit poptávku po své nabídce (Foret, 2011).

Marketingový mix vychází z koncepce marketingu, která se změnila z původní myšlenky 50. let minulého století *udělej a prodej* na filozofii, jejímž středobodem se stává zákazník a jeho reakce pod heslem *marketing není lov, nýbrž zahradničení*. Úkolem není najít pro výrobek ty správné zákazníky, ale výrobky to správné zákazníky. Jednotlivé proměnné marketingového mixu jsou označovány P, pod nimiž se skrývají anglická označení pro jednotlivé proměnné (Kotler, 2007).

Tyto proměnné mají svůj základ v hlavních čtyřech oblastech neboli 4P, které tvoří klasickou podobu marketingového mixu. Tento základ se pak v mnohých literaturách často rozšiřuje od další P, aby byly zdůrazněny některé z dílčích složek jako složky samostatné (Foret, 2011).

Marketingový mix zahrnuje taktická rozhodnutí, která se týkají firemní nabídky. Marketingový mix označovaný 4P tvoří jednotlivé složky v podobě produktu (product), ceny (price), dostupnosti či distribuce (place) a propagace (promotion). Na tento model v podobném duchu reflektuje model 4C, který vyjadřuje ony zmíněné prvky 4P z pohledu hodnoty pro zákazníka. Složkami tohoto modelu jsou hodnota pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost), dostupnost produktu (convenience) a jeho komunikace



(communication). Tento koncept ještě více zdůrazňuje a podtrhuje význam postavení zákazníka, které je v samém jádru marketingu (Karlíček, 2013).

Za původce myšlenky modelu 4P je označován McCarthy (1960), jehož model byl akceptován jako základní koncepce marketingového mixu, jehož úkolem je efektivní zacílení zákazníků. Jeho původní myšlenka složení mixu ze 4P, které prezentují Produkt, Price, Place, Promotion, tento model byl však postupem času kritizován za svou přílišnou jednoduchost, a proto k tomuto modelu byly Boomsem a Bitnerem v roce 1982 přidány další P: People, Process, Physical evidence. Tento upravený model tak lépe vyjadřuje podstatu služeb v marketingu (Blythe, 2009).

### **Product – Produkt**

Produkt je odvozením předpokladů a očekávání spotřebitelů. Pravá povaha produktu netkví ve fyzických vlastnostech produktu, ale v tom, jak je vnímán spotřebiteli. Produkt popřípadě služba je základním kamenem marketingového mixu chápaného jako stavebního pilíře marketingové strategie, neboť bez jeho existence by nebylo co propagovat, distribuovat nebo čemu stanovit cenu (Lancaster, 2005).

**Komplement** je takový výrobek (statek), jehož spotřebování je spojováno se spotřebou jiného výrobku (statku). Ve spotřebě se tedy komplementy doplňují a zvýšení poptávky statku vyvolá zvýšení poptávky statku komplementu. Zatímco **substitut** je výrobek (statek), jehož spotřebu je možno nahradit spotřebou jiného výrobku (statku) (Holman, 2011).

Produkt může být chápán v několika termínech, jež přinášejí a nabízejí užitek různým kupujícím. Struktura produktu je rozložena do vrstev podle způsobu jimi poskytovaného užítku. Ve středu vrstev je jádro produktu, které reprezentuje základní užitek výrobku. Tento užitek zpravidla spadá do shodné kategorie pro konkurenční či substituční výrobky. Další vrstvu představuje běžně použitelný výrobek, jež je tvořen speciálními rysy, balením, designem, které komunikují přednosti a výhody výrobku. Rozšířený výrobek reprezentuje speciální prvky a přidanou hodnotu výrobky, jež jej odlišují od ostatních konkurenčních či substitučních výrobků v dané kategorii. Poslední vrstvou je potenciální výrobek, který představuje budoucí možnost využití výrobku díky propojování lidí s výrobkem nebo značkou. Tyto vrstvy dohromady reprezentují celkový užitek výrobku pro zákazníka, ale

všechny tyto vrstvy jsou pevně vázané na jádro produktu, které tvoří základ a definuje produkt (Blythe, 2014).

## **Price – Cena**

Cena je definována jako specifická forma směnné hodnoty, tedy jako směnná hodnota vyjádřena v penězích (ve všeobecném ekvivalentu). V praxi se setkáváme s definicí, že cena je určena peněžní částkou při nákupu a prodeji zboží (Synek, 2011).

Tvorba cen produktu:

### 1. Nákladově orientovaná

Jedná se vytvoření ceny produktu, jež reflektuje výrobní náklady, ke kterým se připočítá zisková přírážka. Neexistuje jednoznačný názor, jaké náklady zahrnout do této kalkulace, mohou to být úplné vlastní náklady (mzdové a materiálové náklady a režie), či pouze mzdové a materiálové náklady. V těchto případech se bude lišit ziskové marže (nižší budou u úplných nákladů). Do tvorby cen ještě může vstupovat požadované zúročení investovaného kapitálu, které vyžaduje přesné odhady na základě bodu zvratu, zda se podaří při stanovené ceně prodat odpovídající množství produktů či služb (Mulačová, 2013).

### 2. Poptávkově orientovaná

U poptávkově orientované tvorby cen je cílem prodávajícího získání zkušeností, jaké množství zboží lze prodat za různé ceny. Tato strategie má za úkol poskytnout podniku informace o vztazích mezi cenou a množstvím na základě shromážděných údajů, jež je možno využít v při rozhodování o cenách a tím maximalizace zisku podniku (Wöhe, 2007).

Tvorba ceny na základě zákazníkem vnímané hodnoty vyžaduje přesnou analýzu názoru kupujícího na hodnotu nabízeného produktu či služby. Tyto názory lze zjistit z přímého dotazování na cenovou přiměřenost či za použití bodového ohodnocení akceptovatelnosti hodnoty nabízených výrobků. V druhém případě je však složité definovat jednotlivá kritéria parametrů a stanovit jejich váhu (Synek, 2011).

O využití tvorby ceny na základě intenzity poptávky hovoříme v případech, kdy dochází k prodeji produktu ve stejném období na různé ceny, jež není možno odvodit z výše nákladů. Jedná se o metodu cenové diskriminace, přesněji cenové diferenciaci. Tato diferenciaci může být **prostorová**, využívána například v centrech vyspělých oblastí jsou ceny vyšší než v méně rozvinutých okrajových oblastech, **časová**, kdy se poptávka projevuje jistou naléhavostí v závislosti na období ne **diskriminační**, kdy je touto cenou dosahováno

vyššího využití kapacit v nesezónním období. Jedná se o taktiku nízké ceny základního provedení produktu, jež s produktovou modifikací významně roste (Synek, 2011).

### 3. Konkurenčně orientovaná

V takovýchto případech cenové tvorby podnik kopíruje výši a změny ceny konkurenčních subjektů bez ohledu na vývoj nákladů svého produktu. Ne vždy se jedná kopírování a identické stanovení ceny, často je zde využíváno principu stanovení ceny o určité procento nad či pod cenovou úroveň konkurence (Jakubíková, 2013).

### 4. Zvláštní případy tvorby cen

U produktů a služeb **komplementárních** je využíváno strategie nízké ceny základního za základní produkt či službu, ale pro produkty a služby, jež podmiňují používání základního produktu či služby, jsou prodávány s podstatně vyšší cenovou přírůžkou. U **substitučních** výrobků je tato situace složitější o to, že je nutné sledovat nejen vývoj cen konkurence, ale uvědomovat si i dopady změny cen, které by mohly způsobit nahrazení tohoto produktu podnikem jiným podnikovým produktem. Stanovení ceny náhradních dílů musí reflektovat skutečnost jejich dostupnosti i od jiných výrobců, jejich relaci s náklady na opravu a cenou nových produktů s ohledem na stáří produktů opravovaných. U výrobních řad je využíváno parametrických metod tvorby cen, jako je například metoda cenových řad a bodovací metoda. Ty mají za úkol odvozování cen od základního produktu z příslušné výrobní řady (Synek, 2011).

## Place – Distribuce

Místo neboli distribuce je mírou veškerého rozsahu možností, kde se setkávají zákazníci s nabízeným produktem. V ekonomických termínech je distribuce chápána jako čas a místo, kde je produkt nabízen. Dobře načasované umístění výrobku na správném místě zvyšuje hodnotu produktu a zákazníci jsou tak ochotni za daný výrobek zaplatit vyšší cenu. Cílem podniku je taková distribuce produktu, která zákazníkům klade minimální překážky při jeho koupi (Fine, 2009).

Distribuce spočívá v určení, jakými kanály se realizuje přesun výrobku na trh a k zákazníkovi. Jedná se o složku marketingového mixu, jejíž volba značně ovlivňuje cenu produktu a může mít vliv i na samotnou kvalitu produktu především v rámci jeho rozšíření a propagace. Budování odbytových cest je zpravidla založeno na dlouhodobých smlouvách a na rozdíl od ostatních složek marketingového mixu je nelze operativně měnit. Jedná se tak

o časově náročné záležitosti vycházející z odborného a perspektivního plánování a rozhodování (Foret, 2011).

**Přímá distribuční cesta** je distribuční kanál, kterým se dostává výrobek nebo služba od výrobce k zákazníkovi skrze přímý kontakt, který poskytuje výhodu získání nezkreslené informace a zákazníkovi reakce (Zamazalová, 2010).

V případech **nepřímých distribučních cest** využívá podnik pro distribuci jeden a více distribučních mezičlánků. V takovýchto případech firma nepotřebuje budovat velké sklady ani distribuční cesty, je však zcela odkázána na marketingové strategie svých mezičlánků a přichází o kontakt se zákazníkem (Karlíček, 2013)

Dle počtu prostředníků jsou rozlišovány způsoby distribuce (Kotler, 2013):

- **Exkluzivní distribuce** – silně omezený počet prostředníků, výrobce se snaží udržet kontrolu na úrovni poskytovaných služeb.
- **Selektivní distribuce** – pouze vybraná část prostředníků, jež mohou výrobek nabízet.
- **Intenzivní distribuce** – rozmisťování výrobků, zboží nebo služeb bez omezení.

V oblasti distribuce se jedná o rozhodnutí, jakými způsoby (distribučními kanály) budou výrobky prodávány spotřebitelům. Obvyklými možnostmi jsou (Foret, 2011):

- **Přímý prodej** – jeho uživatelem může být jednotlivec, podnik nebo jiný výrobce (Kotler, 2007).
- **Prodej přes velkoobchod** – tento obchod zpravidla dodává jiným výrobcům či maloobchodníkům (Jakubíková, 2013).
- **Prodeje skrze prodejce** – ty představují dealeři, brokery, prodejní agenty, jež prodávají produkt konečným výrobcům nebo uživatelům (Synek, 2010).

## **Promotion – Propagace**

Propagace je svým obsahem velkou složkou marketingu, že často bývá mylně zaměňována za marketingový mix. Propagace zahrnuje veškeré komunikační složky marketingu: reklamu, public relations, podporu prodeje, osobní prodej a další. Nejedná se o fyzický prodej, ale způsob informování spotřebitelů a vyvolání zájmu o produkt, služby, značku nebo podnik. Propagace představuje soubor marketingové komunikace, jehož cílem

nabídnout potenciálním zákazníkům a přesvědčit je o průzkumu výrobky, popřípadě k jeho koupi (Blythe, 2014).

Propagace je takovým elementem marketingového mixu, který není schopen přimět spotřebitele zakoupení výrobku nebo služby, neexistuje-li zde racionální potřeba či cílová skupina, jež by produkt využila. Propagace dostává mnoho pozornosti a bývá jí často určena velká část rozpočtu. Její efekty jsou však těžko změřitelné (Lancaster, 2005)

Cílem propagace je vedení koordinovaného programu aktivit, jež prezentují konzistentní obraz podniku vůči prostředí. Marketingová efektivnost závisí na jednotlivých prvcích programu, které mají za úkol (Grossová, 2002):

- Informovat o existenci produktu a jasně vysvětlit jeho výhody a přínosy.
- Přesvědčovat a tím vytvářet preferovaný postoj k produktu, společnosti nebo značce a podtrhnout důležitost jejího postavení vůči konkurenci.
- Vytvářet image, jež představuje základní prvek, jak diferencovat výrobek.
- Ujistit stávající zákazníky, že zvolili správný produkt/značku. V takových situacích se podnik nesoustředí na získání nových zákazníků, ale na udržení si stávajících, jež je plně v souladu s koncepcí spokojeného a věrného zákazníka.

## **People – Zaměstnanci**

Lidé jsou rozhodujícím prvkem v marketingu, obzvláště pak v případě poskytování služeb, kde spoluvytvářejí produkt. Například v restauraci si lidé nekupují jídlo, ale kupují si schopnosti kuchaře, pozornost a ochotu číšnic a číšníků, a dokonce i úsilí umývačů nádobí (Blythe, 2009).

Jakýkoli poskytovaný servis je závislý na lidech, tedy zaměstnancích, kteří tyto služby doručují a poskytují je. Personální interakce je klíčovým prvkem poskytujícím zákazníkovi uspokojení a tím u opakování obchodu. Trénink a proškolení zaručují, že budou dodržovány standardy těchto poskytovaných služeb jednotlivými zaměstnanci (Lancaster, 2005).

Lidé jsou reprezentanty interního marketingu, jež dokazují nepostradatelnost zaměstnanců pro úspěch. Marketing může být jen tak dobrý, jak jsou dobří lidé v organizaci. Stejně tak tato složka odráží fakt, že marketéři musí být schopni zákazníky vnímat jako lidi,

aby jim dokázali poskytnout produkt nebo službu příslušnou jejich potřebám, a to nejen ve chvíli kdy nakupují a spotřebovávají výrobky či služby (Kotler, 2013).

### **Process – Procesy**

Služby si často vyžadují dobře integrované způsoby zprostředkování a management podniku by měl zajišťovat, že procesy jsou dostupné a na stejné úrovni, když jsou zákazníci vyžádáni (Lancaster, 2005).

Proces je souborem činností, jejichž výsledkem je zprostředkování či doručení výrobku i s jeho benefity. Tyto činnosti hrají podstatnou roli především v prostředí poskytování služeb (Blythe, 2009).

Tyto procesy především odrážejí kreativitu, disciplínu a strukturu marketingu firmy, které mohou vést kroky firem při vytváření převratných výrobků a služeb či marketingových aktivit (Kotler, 2013).

### **Physical evidence – Vzhled**

Vzhled je hmatatelným důkazem, o tom, jak jsou služby zprostředkovány. Pro restaurace to může být souznění jídla s prostředím, jež poskytují fyzický důkaz o kvalitě služeb (popřípadě i ceně). Pro některé organizace může být tímto vzhledem chápána úprava podnikových dokumentů (běžné pro pojišťovací firmy, banky apod.). Vzhled hraje při poskytování služeb významnou roli, neboť již jeho samotná přítomnost komunikuje se zákazníkem a působí na jeho vnímání společnosti. Poskytování služeb často představuje slib zákazníkovi, ve kterém má fyzický vzhled velký význam na rozhodnutí zákazníka obchod uzavřít či neuzavřít (Blythe, 2014).

Většina služeb nemůže být poskytována bez hmatatelných důkazů. Zákazníci nejsou schopni vidět službu, ale jsou schopni vidět hmatatelné důkazy spojené s ní, které zkoumají, asociují si je s nimi a utváří prostřednictvím nich svůj názor na poskytovatele služeb (Rao, 2007).

#### **3.3.4 Marketingová komunikace**

Latinský význam tohoto slova v sobě spojuje sdílení, spolčování a společnou účast. Obecně komunikace představuje základ veškerých mezilidských vztahů, na nichž závisí nejen kvalita života, ale i samotné přežití. V komunikačním procesu dochází ke sdílení,

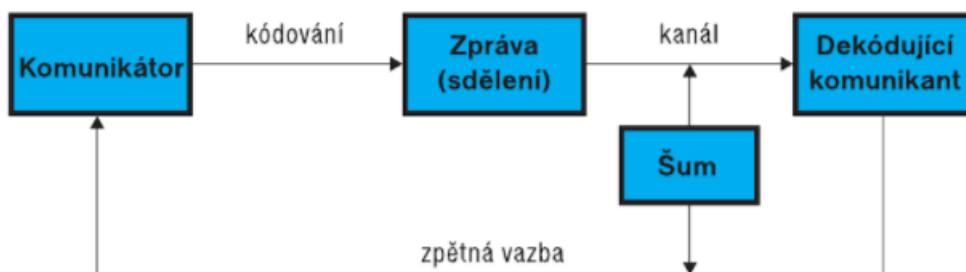
přenosu a výměny významů a hodnot informací, ale i dalších projevů lidské činnosti, stejně jako reakce zákazníků na ně (Foret, 2011).

### Kybernetický model komunikace

Jedná se o teoretický model komunikačního schématu, který popisuje jednotlivé prvky komunikačního procesu a opírá se o sedm podstatných stránek (Foret, 2011):

- Komunikátor – Subjekt, producent, který má produkt, informaci či důvod ke komunikaci (Mikuláščík, 2010).
- Kódování – Převedení, vyjádření předmětu komunikace do souboru prvků, symbolů, tvarů (Jiřincová, 2010).
- Zpráva – Sdělení, je výsledkem kódovacího procesu, jedná se o předmět komunikace, v marketingovém pojetí chápána jako nabídka (Foret, 2011).
- Kanál – Prostředek komunikace, nosič zprávy, distributor. Je cestou, která informace přeposílá (Mikuláščík, 2010)
- Komunikant – Objekt, dekodující příjemce, jímž má být zpráva úspěšně nejen přijata, ale následně i dekodována. Jedná se o myšlenkové pochopení na základě individuálních schopností, zkušeností osvojeného referenčního rámce, prostřednictvím čehož adresát interpretuje obsah zprávy (Foret, 2011).
- Zpětná vazba – Reakce příjemce (zákazníka) v podobě potvrzení a způsobu interpretace, která umožňuje vzájemnou (nikoli jednostrannou) komunikaci (Mikuláščík, 2010)
- Šum – Veškeré faktory podílející se na změně podoby, obsahu či dekodování a pochopení komunikované zprávy (Foret, 2011).

*Schéma 2 – model kybernetické komunikace*



Zdroj: Foret (2011) s. 18

### 3.3.5 Komunikační mix

Komunikační mix představuje soustavu propagačních prvků, prostřednictvím nichž je komunikačními kanály propagován výrobek/služba spotřebiteli. Jednotlivými prvky jsou reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations. Volba komunikačního mixu závisí především na povaze produktu, jeho životním cyklu, na cílové skupině a jejich způsobech rozhodování a na disponibilních zdrojích podniku (Lamb, 2009).

#### **Reklama**

Název reklama má svůj původ ve francouzském slově *reclamer*, jehož významem je „žádat zpět“ či „naléhavě požadovat“, které bylo v 19. století používáno sokolníky k přivolávání svých opeřenců zpátky na ruku (Foret, 2011).

Reklama je neplacenou, neosobní formou komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů nejrůznějších médií, jež je zadávána podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je nejen informovat a připomenout značku, produkt, službu či podnik, ale především přesvědčit cílovou skupinu zákazníků (Grossová, 2002).

Reklama se v marketingovém prostředí používá pro své masové účinky z hlediska dlouhodobé tvorby image společnosti, ale také i z hlediska okamžitého působení pro účinky zvýšení prodeje (Zamazalová, 2009).

Celkový postup pro tvorbu reklamy se sestává ze sedmi podstatných kroků, které jsou důležité pro vytvoření efektivní marketingové komunikace firmy se zákazníkem skrze reklamu. Postup podle (Foret, 2011):

1. *Stanovení cíle reklamní kampaně* – podnik si v první řadě stanoví jakých cílů má být prostřednictvím kampaně dosaženo a podle nich svou kampaň patřičným způsobem modifikuje,
2. *Definování cílového publika* – pro který konkrétní segment je reklama určena, vymezení jejich potřeb a preferencí,
3. *Rozpočet reklamní kampaně* – jedná se o částku, která je stanovena předem v rámci podnikových možností,
4. *Vypracování poselství* – představuje základní obsahové rozvahy o tématu, formě a rozměrech reklamy,



5. *Výběr sdělovacích prostředků* – vychází ze stanoveného cíle, rozpočtu reklamní kampaně a určeného objektu reklamy, tedy stanoveného cílového segmentu, na který navazuje zvolený typ sdělení,
6. *Způsob načasování* – určuje nejen, kdy bude kampaň spuštěna, ale bere v potaz i její zaměření na dlouhodobý proces či jednorázovou akci,
7. *Zhodnocení efektů* – jedná se o porovnání výsledků před a po reklamní kampani se zaměřením na dosažení zvolených cílů, ale i analýzu možných vedlejších účinků reklamní kampaně.

## **Osobní prodej**

Osobní prodej představuje *komunikaci tváří v tvář*, ve kterém může docházet ke spontánním odezvám a zákazník má možnost projevit své pochyby přímo v kontaktu s prodávajícím. Takováto činnost je limitována svou nákladností a obtížností či nemožností aplikace pro masový trh (Rao, 2007).

Prodej je primární snahou a podstatnou snahou podniku, který je chápán jako hlavní funkce marketingu, i přesto, že není zahrnut do teorie marketingového mixu 4P popřípadě 7P. Prodej je procesem komunikace, ve kterém podniky nabízejí zákazníkům své výrobky prostřednictvím propagování. Osobní prodej má za úkol odstranit či doplnit nedostatky neosobní propagace podniku a tím zkompletovat marketingovou nabídku. Předmětem osobního prodeje je fyzický prodej, vytvoření pozitivního vztahu mezi podnikem a zákazníkem a doplnění informací, jež nebyly nebo nemohly být sděleny jinými komunikačními prostředky. Prodejce přizpůsobuje svoji komunikaci tak, aby přesvědčil zákazníka o tom, že produkt společnosti nabízí oproti konkurenčním výrobkům něco navíc, s čímž se tyto výrobky nemohou rovnat. Úkolem prodejců je tak zvolit správné vedení komunikace, jež reaguje na potřeby a preference zákazníků. Cílem není okamžitý prodej, ale přesvědčení zákazníka o výjimečnosti firmou nabízeného produktu a vytvoření kladného vztahu nejen produktu, ale i společnosti samotné (Lancaster, 2005).

Díky své bezprostřednosti osobního působení je osobní prodej schopen vytvoření efektivnějšího přesvědčování a ovlivnění zákazníka než ostatní nástroje marketingové komunikace. K přednostem osobního styku patří především efektivnost komunikace, kdy má prodávající možnost identifikace bezprostředních reakcí zákazníků, na něž lze operativně a účinně reagovat. Dále tímto způsobem lze získávat informace o možnostech vylepšení

stávajících produktů, dle požadavků a představ zákazníků. Osobní prodej by měl být prováděn citlivě a ohleduplně a neměl by v zákaznících vyvolávat pocity lapených obětí. Prodejce by se tak měl vyvarovat nátlaku a jeho činnost by měla být spíše informativní, demonstrativní a poradenská, případně by se měl zajímat o názory zákazníka a pozorovat jeho reakce (Foret, 2011).

## **Podpora prodeje**

Základním cílem a smyslem podpory prodeje je v nejužším slova smyslu *krátkodobé navýšení objemů prodaných výrobků*. Ve srovnání s klasickou reklamou představuje podpora prodeje relativně rychlých a snadno změřitelných výsledků. Zásadní otázkou jejího využití je dosažení dlouhodobého zvýšení objemů prodeje a nejenom časově omezené či sezónní urychlení a následný pokles (Grossová, 2002).

Podpora prodeje je nástroj marketingového mixu využívající krátkodobých, ale účinných podnětů a pozorností zaměřených na aktivizaci a urychlení prodeje. Jejím cílem zaměření může být jak zákazník, např. v podobě slev, produktových vzorků nebo soutěží, tak organizace prostřednictvím propagačních kampaní, soutěží dealerů či účastněním se veletrhů, ale také i obchodní personál, prostřednictvím uplatnění bonusových odměn za mimořádnou prodejní aktivitu (Reynolds, 2013)

K nejpoužívanějším prostředkům podpory prodeje patří. Dle (Kotler, 2013):

- Slevy, výprodeje, akce lákající na nižší/výhodnější cenu.
- Vzorky produktu na vyzkoušení, ochutnání zdarma.
- Kupony, které umožňují spotřebitelům získat při nákupu určitou úsporu.
- Prémie, kdy je produkt v balení nabízen zdarma nebo za sníženou cenu.
- Odměny za věrnost v hotovosti nebo jiné formě za pravidelné nakupování.
- Soutěže a výherní loterie, které dávají zákazníkům možnost vyhrát hotovost, zboží nebo zájezd.
- Veletrhy, prezentace a výstavy umožňující předvedení, případně i prodej produktu.
- Výhodná balení, na něž je zákazník upozorněn již na obalu.

## Public relations

Public relations zkráceně PR je termín, který lze v českém jazyce chápat jako *vztahy s veřejností*. Tyto vztahy představují plánovitou a systematickou činnost, jež má za cíl vytvoření a upevňování důvěry, porozumění a vytvoření dobrých vztahů s klíčovými či důležitými skupinami veřejnosti (Foret, 2011).

PR je součástí marketingového mixu, kterým podnik vyjadřuje svoji identitu na trhu. Cílem PR je dosažení úzkého propojení mezi představovanou identitou podniku a vnímáním organizace zákazníkem. Aktivity PR představují lobbying, charitativní příspěvky, tiskové konference a zprávy, články v publikacích (Brennan, 2017).

Hlavní aktivity realizované v rámci PR jsou **aktivní budování pozitivních kontaktů** s médii s cílem dosažení zveřejňování zajímavých článků o podniku, jeho zaměstnancích nebo produktech, **sponzoring** kulturních, sociálních, zdravotních či sportovních akcí s cílem přitážení pozornosti veřejnosti, **lobování** u vládní a správní veřejnosti, jež mají za úkol informovat a ovlivňovat rozhodovatele ve prospěch podniku, **tvorba a posílení image firmy** prostřednictvím např. podnikových publikací (Brennan, 2017).

S pojmem PR je úzce spjat termín **Corporate Identity**, jež je možno přeložit jako osobnost nebo individualita podniku, která představuje charakter podniku jako celek vlastností, motivů, cílů, zvyklostí, silných i slabých stránek, pocitů a postojů. Tímto způsobem je podnik možno vnímat jako individuum s vlastní osobností, která je tvořena *podnikovým designem*, tedy vzhledem, *podnikovým jednáním*, jež se projevuje ve vztazích s prostředím podniku a *komunikačním jednáním* podniku, jehož cílem je informační otevřenost a důvěra (Grossová, 2002).

### 3.4 Strategický marketing

Strategický marketing představuje proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může firma sloužit. Jde o proces ovlivňující směr a budoucnost firmy, pro něž je nezbytná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. Ve strategickém marketingu je důležitá vize budoucnosti a zaměření na budoucnost prostřednictvím identifikace budoucích zákazníků a jejich potřeb a odhadu poptávky při budoucích činnostech firmy. Takovýto marketing by neměl být nástrojem prodeje

politiky, ale měl by být zdrojem konkurenční výhody, jehož smyslem je tvorba a předávání hodnot spotřebiteli (Synek, 2010).

Strategický marketing představuje způsob integrace veškerých marketingových aktivit, jež vychází ze základního sladění s marketingovým smýšlením podniku a jeho sladěním s prostředím (Kotler, 2013).

### 3.4.1 Proces STP

STP je proces tří základních činností ke správnému provedení firemní strategie. Jedná se o činnosti **segmentace** trhu, **targetingu** – tržního zacílení a **positioningu** – tržního umístění. Tyto činnosti jsou rozděleny do souborů aktivit, především pak podstatnou úlohu v nich hraje průzkum trhu, získání kvalitních, a především podstatných dat (McCabe, 2010).

Podstatným cílem procesu STP je vytvoření kvalitního či zlepšení výkonu marketingu. Skrze STP je možno dosáhnout vyššího uspokojování zákaznických potřeb, konkurenční výhody nebo ziskovosti. Správně provedený proces STP může poskytnout i jiné výhody například schopnosti lepšího vývoje produktů díky identifikaci zákaznických potřeb v odlišných segmentech a jejich změn v čase. Cílem procesu je tak maximalizace možností, za kterých se výrobek střetne s poptávkou, prostřednictvím poskytnutí správně zvolené a formulované výzvy podniku, jež tuto poptávku vyvolá (Hollensen, 2015).

#### Segmentace

V rámci jakéhokoli trhu se vyskytují pouze ojedinělé případy, kdy mají zákazníci podobná očekávání a potřeby. Proces segmentace identifikuje proměnné, jejichž hodnoty se budou minimálně odchylovat uvnitř daného uskupení neboli segmentu, a jež se budou maximálně odlišovat mezi ostatními segmenty navzájem. Segmentace pomáhá podniku přiblížit se svým zákazníkům vytvořením unikátního a odlišujícího marketingového mixu pro každý segment prostřednictvím změny jedné či více složek (Kumar, 2008).

Výsledkem segmentace je rozdělení celkového trhu do několika skupin zákazníků, kteří se liší svými potřebami, nároky nebo chováním. Cílem podniku je identifikace těchto odlišností a vytvoření efektivních přístupů k nově vzniklým segmentům, jež zohledňuje jejich specifické nároky, potřeby a nákupní chování (Hollensen, 2015).

Charakteristicky uchopitelných segmentů (Kumar, 2008):

- Odlišnost – Znamená, že různé segmenty reagují různě na zvolený marketingový mix.

- Identita – Představuje fakt, že je možné kategoricky rozlišit a určit, kteří zákazníci spadají do konkrétního segmentu.
- Přiměřená velikost – Je skutečnost, která zajišťuje, že přípravná část tvorby marketingového mixu pro daný segment bude pro firmu ekonomicky přijatelná.

Široce lze klasifikovat segmentační proměnné do dvou kategorií: *Identifikační* a *reakční* (Kumar, 2008).

**Identifikační proměnné** umožňují rozdělení trhu podle podstaty toho, kdo jsou naši zákazníci s tím, že není zaručena podobnost reakce na zvolené proměnné marketingového mixu. Takováto segmentace se nazývá segmentací a priori. Příkladem mohou být segmentační schémata využívající proměnné pohlaví, věku, vzdělání, dosaženého vzdělání či příjmu pro případy spotřebního trhu nebo velikosti firmy, odvětví a geologické polohy na B2B trzích (Kotler, 2007).

**Reakční proměnné** využívané v segmentaci *post hoc* dělí trh podle chování zákazníků s tím, že nezaručí jejich podobnost profilů zákazníků v jednotlivých segmentech. Příkladem této segmentace může být například zaměření zákazníků primárně na nízké ceny telekomunikačních služeb či především na jejich spolehlivost a kvalitu. K porozumění jednotlivým tržním segmentům v praxi je nutné využití a priori i post hoc zároveň, díky kterým pak manažeři získávají ucelenější a jednoznačnější představu o vybraných segmentech. Častou chybou je soustředění se pouze na a priori segmentační proměnné, čímž dochází skrze snadnou profitovatelnost k přehlížení potřeb a chování jednotlivých segmentů (Kumar, 2008).

U marketingu tržních segmentů je důležité nezaměňovat pojem segment a sektor. Tento problém je úzce spjatý s rozlišováním identifikační a reakční složky segmentu. Například automobilová společnost se chce zaměřit na prodej dražší a vybavenější verze vozu na mladé zákazníky se středním příjmem, jenže ti se budou lišit tím, jaký automobil si přejí. Někteří budou chtít levný automobil, jiní dají přednost dražší verzi. Tito zákazníci jsou pro firmu sektorem nikoli segmentem (Zamazalová, 2010).

Preferenční segmenty mohou vykazovat 3 typy uspořádání:

1. Homogenní preference – všichni spotřebitelé mají téměř stejné nebo stejné preference (Jakubíková, 2013).

2. Rozptýlené preference – spotřebitelé sledovaného segmentu se ve svých preferencích značně liší (Kotler, 2007)
3. Shlukové preference – v segmentu existují shluky uskupení spotřebitelů s podobnými preferencemi uvnitř uskupení a zcela odlišnými mezi jednotlivými uskupeními (Kotler, 2007).

## **Targeting**

Targeting, čili zacílení nebo také výběr cílového trhu, je proces, jež řeší, o který tržní segment by se firma měla ucházet a na nějž by měla působit svými proměnnými marketingového mixu (Kumar, 2008).

Marketér segmenty nevytváří, jeho úkolem je identifikace segmentů a výběr těch segmentů, na které je pro podnik výhodné se zaměřit. Oproti hromadnému marketingu marketing segmentu poskytuje důležité výhody, díky nimž může společnost lépe navrhnout, ocenit, představit a dodat produkt, jež může lépe uspokojit cílový trh. To nabízí i lepší prostředky marketingového mixu a jeho úprav v konkurenčním boji (Kotler, 2007).

Pokrytí trhu spočívá v tom, aby bylo jasně rozhodnuto, jakou nabídku a pro koho má firma připravovat. K tomu lze přistupovat různými způsoby (Kumar, 2008).

*Nediferencovaný marketing* spočívá v tom, že firma ignoruje rozdíly mezi segmenty a všem nabízí stejným způsobem stejnou nabídku. Tento postup je možné použít v případě nenasyceného trhu v dostatečné velikosti, který ovšem v zásadě bude přitažlivý pro další konkurenty (Foret, 2011).

*Diferencovaný marketing* je způsob, při kterém si firma vybírá pouze několik segmentů a pro každý tento segment pak připravuje jedinečně modifikovanou nabídku. Tyto jednotlivé segmenty představují v souhrnu vyšší objem prodeje, ovšem také za cenu vyšších nákladů. Především vzrostou náklady na výzkum a vývoj každého modifikovaného produktu, stejně tak i na jeho výrobu a propagaci (Kotler, 2007).

Cílem koncentrovaného marketingu je získání velkého podílu na jednom či více subtržích (segmentech trhu), popřípadě mikrotržích (nikách). Tento přístup se liší od předchozích výše zmíněných v tom, že se soustředí pouze na speciálně vymezenou část trhu, nikoli na celek, a zde se snaží o získání dominantního postavení. Hlavními prvky, které určují úspěšnost tohoto přístupu jsou jedinečnost produktu či služby a správný výběr

segmentu. Tento způsob marketingu je vhodný pro menší a začínající firmy s omezenými disponibilními zdroji (Foret, 2011).

*Tabulka 1: Ansoffova matice*

Produkty \ Trhy	stávající	nové
stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
nové	Rozvoj produktu	Diverzifikace

*Zdroj: Zamazalová (2010) s. 22*

## **Positioning**

Podle M. Foreta, (2011) s. 185: „*Výsledná tržní pozice (positioning) nabídky firmy je dána tím, jak ji vnímají klíčové skupiny veřejnosti a především zákazníci.*“

Právě zákazníci vnímají a definují vlastnosti nabídky a určují, jaké místo ji přisuzují ve svém vědomí oproti konkurenčním nabídkám. Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že tržní pozice je neustále se měnící a poměrně relativní. Z toho důvodu je pro společnosti nutné, aby byly schopny nejprve tuto pozici definovat ony samy, v případě, že tak společnosti neučiní, může jejich pozici definovat konkurence, což může vyvolat zmatek a mít negativní dopady nejen na společnost, ale i na cílové zákazníky (Foret, 2011)

Vznik vlastní tvorby tržní pozice vychází ze znalosti a vyhodnocení tří oblastí (Kotler, 2007):

- zákazník – ke správnému zacílení je nutné provést analýzu potřeb, stejně tak jako všech proměnných nezbytných ke správné segmentaci trhu a následně zvolit cílové, které jsou pro firmu výhodné a zjistit, jak oni vnímají nabídku firmy ve srovnání s konkurencí,
- vnitřní zdroje firmy,
- analýza konkurence.

Positioning zahrnuje přípravu pro jedinečnou prodejní propozici (unique selling proposition – USP) pro zvolený cílový segment. V rámci USP je důležitá jedinečnost, tedy odlišení se od konkurence na trhu, a prodejní schopnost čili působení na cílové zákazníky.

USP je důvodem, proč společnost existuje a proč by ji zákazníci postrádali, kdyby svou existenci ukončila (Kumar, 2008).

### 3.4.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie (marketing strategy) – Jedná se o rozhodnutí vrcholného managementu firmy o tom jak, kdy a kde konkurovat na trhu. Existují dva směry provázanosti: první je zaměřený na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci a omezení, a druhý na výkonný management, který určuje volbu marketingových strategií a rovněž nese odpovědnost za informovanost tvůrců strategie o vnějších změnách na trhu, jež znamenají pro firmu příležitost stejně tak i hrozby (Jakubíková, 2013).

Formulace marketingové strategie jednotlivých oddělení, jakožto následně i podniku jako celku, vychází z předpokladů: ujasnění účelu podnikání, hierarchického uspořádání podnikových cílů, z poznatků plynoucích z analýzy prostředí podniku, výrobního portfolia a stavu poptávky (Foret, 2016).

Orientaci podniku na **intenzivní růst** představuje snahu o využití rezerv a latentních možností, jež má ve své činnosti. Takovéto přístupy mohou využívat například zdokonalování a tvorba nových produktů, vyhledávání nových trhů či segmentů, aktivní práce s cenou a cenovou politikou či zintenzivnění propagační a reklamní činnosti. Představuje rozhodnutí firmy získat vedoucí postavení na trhu (Machková, 2015).

Strategie **integračního růstu** spočívá ve vytvoření a udržení těsnějších vazeb s dodavateli (zpětná integrace), s odběrateli (dopředná integrace), popřípadě i s jinými výrobci daného sortimentu (horizontální integrace). Příkladem jsou podniky vlastníci výrobní závody a zároveň i prodejní centra (Kotler, 2007).

U strategie diverzifikačního růstu dochází k zařazování dalších produktů a služeb do nabídky podniku. V případě, že tyto produkty a služby technologicky či tržně souvisí, mluvíme o *koncentrické diverzifikaci*, v případě, že jsou tyto produkty a služby zájmové pro stávající zákazníky jedná se o *horizontální diverzifikaci*. Další možností je, že podnik začne dodávat nové výrobky na nové trhy, v tomto případě se jedná o *konglomerační diverzifikaci* (Synek, 2011).



### 3.4.3 Marketingový plán

Strategický a obchodní marketingový plán představuje základ pro všechny věcně a logicky navázané dílčí plány a funguje jako výchozí strategický plán, od něhož se ostatní plány odvíjí. Specifikovat skladbu sortimentu, množství a ceny výrobků, které firma zamýšlí prodat v průběhu strategického období je základním úkolem tohoto plánu. Součástí toho plánu jsou i naplánování a určení atributů marketingového komunikačního mixu. Výstupem plánu jsou tržby za jednotlivé produktové skupiny na jedné straně a druhé straně požadavky na profinancování nákladových položek k těmto produktům se vztahující, především se jedná o položky, jež tvoří součást obchodní reže. Požadavkem však může být i nárokování určitých typů investic, které mají za úkol podporu obchodní či marketingové činnosti (Fotr, 2012).

Základním stavebním kamenem marketingového plánu je jednotlivost pro jakýkoli produkt nebo službu, pro které je stanovena výše tržeb i nákladů dle jednotlivých položek marketingového plánu (Jakubíková, 2013):

1. Celkové shrnutí cílů a strategie.
2. Situační analýzu.
3. Analýzu SWOT a analýzu souvislostí.
4. Marketingové cíle.
5. Marketingovou strategii.
  - Výčet nabízených produktů a služeb.
  - Distribuci a její způsoby.
  - Cenovou a kontrakční politiku.
  - Komunikační mix.
6. Akční programy – taktiku dosažení podnikových cílů.
7. Rozpočet.
8. Způsob kontroly

#### 3.4.4 Vztahový marketing

Vztahový marketing je přístup k marketingu, pro nějž je charakteristické vytvoření hlubokých, trvalých vztahů se všemi lidmi nebo organizacemi, které mohou ovlivnit úspěch firemních marketingových aktivit, ať už přímo nebo nepřímo. Jeho cílem je vybudování silných a vzájemně výhodných vztahů dlouhodobého charakteru s klíčově důležitými stranami – zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími marketingovými partnery. Vztahový marketing kultivuje správný typ vztahů se správnými skupinami, které jsou součástí celku. Takovýto marketing se musí zabývat **řízením vztahů se zákazníky** (*customer relationship management* – CRM) a zároveň **řízením vztahů s partnery** (*partner relationship management* – PRM). V tomto pojetí existují čtyři základní složky marketingu, jimiž jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři (kanály, distributoři, dodavatelé, dealeři, agentury) a finančně zainteresovaná složka (akcionáři, investoři, analytici) (Kotler, 2013).

V minulém desetiletí došlo k silnému rozvoji koncepce řízení vztahů se zákazníky CRM a stále není zcela jasné, zda má jít o módní výraz, který má zdůraznit novou kvalitu vztahů se zákazníky, nebo zda se jedná o koncepci, jež byla prosazena softwarovými společnostmi, aby pod novým názvem posílily zájem o své produkty zaměřené na podporu vztahů k zákazníkům, konkurenci a produktům (Veber, 2011).

Budeme-li chápat CRM jako inovativní změnu manažerských aktivit zaměřených na zákazníka, je nutné určit v čem tato změna spočívá. Obecně zle tuto koncepci chápat jako vytvoření dlouhodobého vztahu dodávající firmy se zákazníkem, které mají význam a hodnoty pro obě strany – tzv. *princip win-win* (Lehtinen, 2007).

Pojem **vztah** lze dešifrovat jako široký komplex aktivit, jejichž smyslem je obsloužit potřebu zákazníka – v tomto smyslu se nejedná pouze o dodání výrobku nebo služby, ale svou roli zde hraje i způsob jednání (setkání) se zákazníkem, formy komunikace, jejich rozmanitost, flexibilita či poskytování firemních znalostí a schopností (Veber, 2011).

#### **Síla vztahů se zákazníky,**

J. Lehtinen (2007) s. 30 uvádí: „Dobrý vztah se zákazníkem nemůže být kopírován.“

Hlavní tři skupiny:

- *Cenově orientovaní zákazníci* – Podstatou vztahů je cena produktu. Zákazníci sledují, co co získají a co za tu hodnotu zaplatí (Jakubíková, 2013).

- *Zákazníci s omezeními* – Existují jisté překážky, které brání zákazníkům změnit dodavatele. To může být způsobeno: Neexistencí alternativ, vázaností uzavřeným kontraktem, pasivitou (Lošťáková, 2009).
- *Emocionálně vázaní zákazníci* – Vztah s dodavatelem vnímají jako výhodný a cítí se v něm dobře. Cítí se být uspokojeni a respektováni. Mají pocit, že dostávají nadstandartní či vynikající úroveň služby. Spolupráce je skoro až na úrovni rodinné příslušnosti (Lehtinen, 2007).

### **Hodnoty ze vztahů zákazníků**

Každý zákazník má svou současnou i budoucí hodnotu. Taková hodnota může být extrémně vysoká až malá, nebo také kladná i záporná. Každého zákazníka a jeho potenciální hodnotu pro podnik je třeba posoudit (Lehtinen, 2007).

#### **Zákazníci s vysokou hodnotou ze vztahu**

- VIP – Významně se podílejí na odbytu. Vhodné zvolit strategii udržení a nejlépe ještě rozvíjení (Veber, 2011).
- Perspektivní – Prozatímně nízký podíl na nákupech, ale zajímavé přínosy z budoucího vztahu. Jedná o zákazníky již více či méně nakloněné ke koupi (Karlíček, 2016).

#### **Zákazníci s nízkou hodnotou ze vztahu**

- Nejasní zákazníci – Komplikovaná skupina, které sice uskuteční značný objem nákupu, avšak s nízkou ziskovostí pro firmu, nebo se jedná o četnou skupiny s nízkým objemem nákupů. Bude zde nutné diferencovat přístupy k produktu i zákazníkům (Veber, 2011).
- Okrajoví zákazníci – Ani svými objemy ani svými přínosy ze vztahu nejsou pro firmu nikterak přínosní. Je nutno tento segment posoudit, zda je možnost nějakého zvýšení hodnoty vztahu, jinak jsou vhodnými kandidáty na ukončení vztahu (Veber, 2011).

### **Strategie CRM**

Strategie CRM jsou voleny tak, aby odrážely skutečnost, že odlišnou důležitost zákazníků pro podnik. Tyto strategie úzce souvisejí se systémem umožňujícím shromažďování důležitých dat o zákaznících (Janouch, 2017).

## Strategické postupy

### Navázání

- Jedná se o získání nových zákazníků, kdy se uplatňuje strategický záměr.
- Nutno položit si otázku: Kdo danou změnu inicioval? Jak fungují naše marketingové útvary, když daného zákazníka nevyhledaly samy (Lošťáková, 2009)?

### Udržení

- Zde je nutné sledovat kroky konkurence, především inovace vztahů, udržovat pevnost vztahu a věnovat pozornost kritickým setkáním (stížnosti, přecházení nedostatků apod.).
- Udržovat kladné atributy produktu: **kvalita, cena, čas** (Veber, 2011).

### Rozvíjení

- K aplikaci této strategie by mělo docházet zejména u skupin klíčových (s vysokou hodnotou vztahu) zákazníků či perspektivních zákazníků.
- Je nutné zkoumat, který atribut je pro kterého zákazníka nejdůležitější.
- VIP zákazníci jsou *klenotem*, který je třeba střežit a dále rozvíjet (Veber, 2011).

### Ukončení

- Velice podobné navázání.
- Nutno položit si otázku: Proč daný zákazník odešel? Kdo byl iniciátorem této změny (Lošťáková, 2009)?

## Typologie strategií

**Masová personalizace** – Podstatou této strategie je využívání individuální komunikace se zákazníkem za využití standardizované nabídky produktů. Strategie pro méně významné zákazníky. Existuje zde úzké propojení s informačními systémy (Janouch, 2014).

**Masová customizace** – Vychází z předpokladu, že někteří zákazníci jsou ochotni za speciální výrobky a služby platit více a díky tomu jim může podnik přizpůsobením výrobku poskytnout vyšší hodnotu. Se stejnou mírou péče o zákazníky dochází k individuálnímu uspokojování potřeb všech zákazníků (Janouch, 2014).

**Diferencovaná customizace** – Zcela individualizovaný marketingový mix, který respektuje rozdílné potřeby jednotlivých zákazníků. Určena pro významné zákazníky a podtrhuje vliv těchto zákazníků na spolu vytváření hodnoty. Nejčastěji dochází k využití

této strategie na B2B trzích k průmyslovým kupujícím a výrobní firmy k obchodním společnostem, které jsou mezičlánkem kontaktu se zákazníkem (Lošťáková, 2009).

*Tabulka 2: matice strategií dle hodnoty zákazníka pro podnik*

běžný přínos zákazníka pro podnik	vysoký	Sklízení pomocí strategie masové customizace	Udržení vztahů pomocí strategie diferencované customizace
	nízký	Strategie masové customizace nebo diferenciace nabídky	Rozvíjení vztahů pomocí strategie diferencované customizace
		nízká	vysoká

celoživotní hodnota zákazníka

*Zdroj: vlastní zpracování Lošťáková (2009) s. 20*

Tato matice uvádí doporučené strategie pro jednotlivé segmenty zákazníků, především se pak zaměřuje na segment nejhodnotnějších zákazníků, se kterými je potřeba vést speciální vztahy a nechat tyto zákazníky spolupodílet se na vytváření hodnoty podniku (Lošťáková, 2009).

### 3.4.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje sběr podstatných a objektivních informací o situaci na trhu. Cílem výzkumu je poskytnutí informací o tom, kdo je zákazník, kdo a co nakupuje nebo nenakupuje, jak je spokojen či nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval, jaké jsou jeho životní a hodnotové orientace. Lépe připravená nabídka vychází z poznání zákazníka a identifikace jeho přání a potřeb.

Zjišťování informací patří k běžným činnostem podniku. Důležité je však zjišťovat podstatné informace vedou ke zlepšení nabídky a tím i prosperity podniku. V marketingovém výzkumu je nutné dodržovat souslednost jednotlivých kroků (Foret, 2011):

1. Vymezení zkoumaného problému – co je předmětem zájmu, jež je třeba sledovat.
2. Vymezení zkoumaného souboru – analýza objektu a jeho jednotek.
3. Operacionalizace – rozložení problému a vymezení sledovaných vlastností jednotek souboru.
4. Vytvoření a testování měřících nástrojů – stanovení takových nástrojů, pomocí kterých bude zjišťováno hodnot sledovaných vlastností jednotek.
5. Vlastní empirické zjištění – naměřené veličiny vlastností jednotek.
6. Statistické zpracování – agregace zjištěných hodnot zkoumaného objektu do souhrnných charakteristik.
7. Syntetizující interpretace výsledků – na tyto výsledky navazují praktická marketingová doporučení.

### 3.5 Situační analýzy

Situační analýza shrnuje klíčové a pro podnik nejdůležitější informace o cílovém trhu. Závěry situační analýzy jsou podstatou pro utváření efektivní marketingové strategie, jež má za úkol stanovit podniku jasný cíl. Jedná se o deskripci současného stavu a trendů v marketingovém mikroprostředí a makroprostředí, jejíž součástí je i zhodnocení aktuální pozice značky na zkoumaném trhu (Karlíček, 2013).

#### 3.5.1 STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým přesto účinným nástrojem ke zkoumání a hodnocení vlivu makroprostředí podniku. Jejím smyslem je poukázat na proměnné ovlivňující prostředí i samotný podnik (Váchal, 2013).

**Sociologie a kultura** je sledována zejména při posuzování významných investic, rozhodování o umístění podniku apod. Složky této analýzy zahrnují: tradice, náboženství, životní úroveň, mobilitu pracovních sil, pravidla pro zaměstnanost obyvatel aj. **Technologie** představují technologickou a technickou úroveň v místě produkce i uživatele. Předvídavost

vývoje může být významným činitelem zisku konkurenční výhody. Pro podnik je důležité zaměřit se na: sledování změn tempa vývoje technologie, rozsah inovací, rychlost morální zastarávání technologie, úspěšnost substitutů, vývoj cen přírodních zdrojů či přístup k datům a informacím (Veber, 2011).

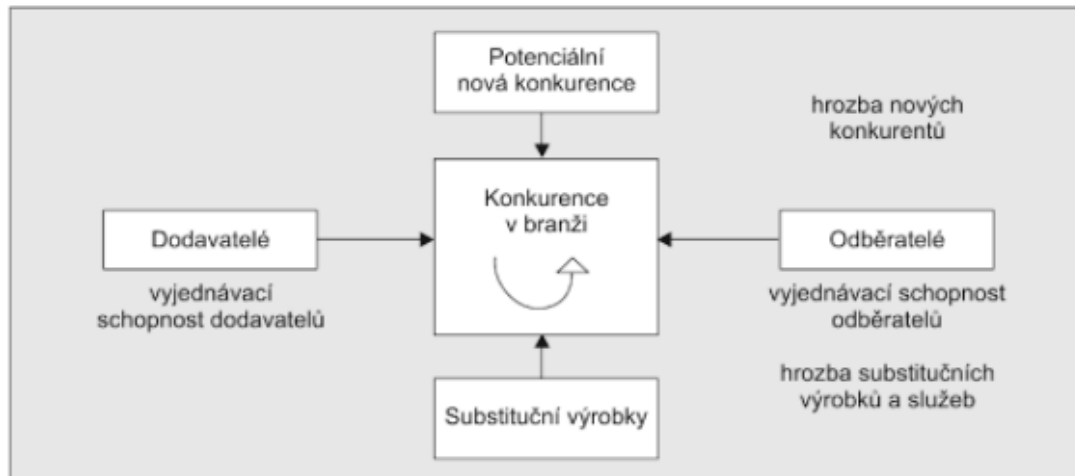
**Ekonomika** a makroekonomické trendy jsou základem pro zpracování finančních analýz strategického plánu. Míra ekonomického růstu přímo ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a determinuje příležitosti a hrozby. Podnik tak musí sledovat: kurzy měn, inflaci, úrokové sazby, vývoj HDP, ceny komodit, průměrné mzdy a jejich vývoj, míru nezaměstnanosti, kupní sílu, vývoj spotřeby, daně, dopady ekonomického cyklu. **Politika a legislativa** představují další významnou proměnnou, jež vyžaduje sledování a analýzu, která je zaměřena na: politický systém a stabilitu vlády, způsob plánování, vlastnické principy, uplatnění lobbyismu, vývoj státního rozpočtu, státní regulace ekonomiky, daňové zákony, antimonopolní zákony, zákon o veřejných zakázkách, regulace exportu a importu, investiční pobídky aj (Váchal, 2011).

**Demografie** je proměnnou, která poskytuje údaje obyvatelích jednotlivých zemí. Těchto ukazatelů využívají podniky, kde je zákazník a spotřebitel obyvatelem dané země. V takových případech podnik sleduje: věkovou strukturu osob, hranice odchodu do důchodu, vzdělanostní strukturu populace, národnostní složení obyvatel, migraci obyvatel. Ekologie a ekologické předpisy zásadně ovlivňují investiční výstavbu a použití některých materiálů. Projekty vykazující větší míru šetrnosti k životnímu prostředí mohou mít mnohdy značně vyšší úspěšnost realizace. Díky znalostem ekologických trendů se lze vyhnout konfliktům s regulacemi či místními zvyky. Do zkoumaných trendů patří: vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné zdroje, prosazování trvale udržitelného rozvoje, nakládání s odpady a recyklace, síla a postoje ekologických iniciativ (Fotr, 2012).

### 3.5.2 Porterův model 5 sil

Porterův model 5 sil je způsobem chápání komplexní konkurence jako souhrnného působení sil dodavatelů, substitutů, odběratelů, současné konkurence a potenciální konkurence v odvětví, jehož výsledná síla je dána součtem intenzity působení těchto proměnných. Porterův model 5 sil je využíván pro analýzu mikroprostředí podniku, který je vhodný spíše pro větší firmy, kvůli složitosti aktivit hodnotového řetězce (Nývtová, 2010).

Schéma 3: Porterův model 5 sil



Zdroj: Jakubíková (2013) s. 103

### 3.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jeden z nejjednodušších systematických přístupů pro analýzu společnosti a konkurence. SWOT je akronymem pro **Strength** – silné stránky, **Weaknesses** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti a **Threats** – hrozby. SWOT lze využít pro vlastní společnosti i pro identifikaci a pochopení postavení konkurence (Fotr, 2011).

Příležitosti lze interpretovat hned několika způsoby jednak jako příležitosti, které pomohou firmě neutralizovat hrozby a jednak příležitosti růstu a rozvoje vycházející charakteru okolí podniku. Silné a slabé stránky prezentují především možnosti a schopnosti podniku nakládání s vlastními zdroji. Hrozby pramení z makro i mikroprostředí firmy a zájmu firmy je tyto hrozby budou strategií minimalizovat (Kotler, 2013).

Ideální strategií je taková strategie, která minimalizuje hrozby vnějšího okolí, umožňuje využití budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její stránky slabé (Veber, 2011).



## **Matice EFE a IFE**

EFE (akronym z anglického *External Factor Evaluation*) matice je analytickou technikou navazující na SWOT analýzu, jejímž cílem je zhodnocení externí pozice podniku nebo jeho strategického záměru (Managementmania, 2015 – EFE matice).

Cílem EFE je vybrat proměnné externího prostředí, jež mají zásadní vliv na strategický záměr podniku a působí ve shodném časovém horizontu. Identifikované faktory jsou považované za rizikové, buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr (Fotr, 2012).

IFE (akronym z anglického *Internal Factor Evaluation*) matice je podobně jako matice EFE analytickou technikou vycházející ze SWOT analýzy s rozdílem zhodnocení interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru (Managementmania, 2015 – IFE matice).

### **Hodnocení matice**

EFE i IFE matice zahrnují zhodnocení působení faktorů vnitřního prostředí podniku. Postup tvorby matic spočívá ve zpracování tabulky externích a interních faktorů z významných příležitostí a hrozeb (EFE), silných a slabých stránek (IFE), které mohou ovlivňovat podnik. Důležitá je symetričnost matice tedy stejný počet faktorů příležitostí a hrozeb, silných i slabých stránek. Těmto faktorům jsou přiděleny váhy v rozmezí 0,00–1,00 v závislosti na jejich významu pro konkurenceschopnost firmy, suma těchto vah se rovná 1,00. Faktory jsou následně ohodnoceny stupněm vlivu specificky pro EFE a IFE matici. V následném kroku dochází k vynásobení váhy kritéria příslušného faktoru s jeho stupněm vlivu. V poslední fázi dochází k sečtení celkového váženého hodnocení (Fotr, 2012).

Hodnocení vlivu faktorů EFE a IFE matice (Lodato, 2014):

*Tabulka 3: hodnocení vlivu faktorů EFE a IFE matice*

<b>EFE</b>	<b>IFE</b>
<b>Ohodnocení stupně vlivu faktoru</b>	<b>Ohodnocení stupně vlivu faktoru</b>
<b>4</b> = významná příležitost	<b>4</b> = významná silná stránka
<b>3</b> = druhořadá příležitost	<b>3</b> = druhořadá silná stránka
<b>2</b> = druhořadá hrozba	<b>2</b> = druhořadá slabá stránka
<b>1</b> = významná hrozba	<b>1</b> = významná slabá stránka

*Zdroj: vlastní zpracování Lodato (2014) s. 291 a s. 293*

Výsledky váženého hodnocení EFE a IFE matic a jejich interpretace (Fotr, 2012):

*Tabulka 4: interpretace výsledného váženého hodnocení matic EFE a IFE*

<b>EFE</b>	<b>IFE</b>
<b>Vážené hodnocení matice</b>	<b>Vážené hodnocení matice</b>
<b>4</b> = vysoká citlivost	<b>4</b> = silná interní pozice
<b>2,5</b> = střední citlivost	<b>2,5</b> = průměrná interní pozice
<b>1</b> = nízká citlivost	<b>1</b> = slabá interní pozice

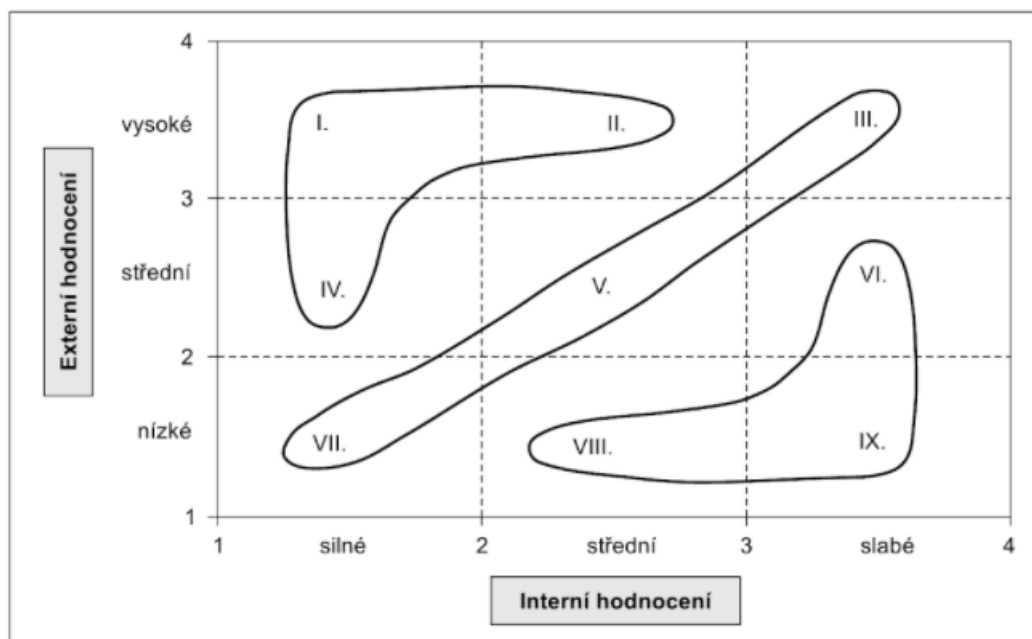
*Zdroje: vlastní zpracování Fotr (2012) s. 42 s. 44*

## Tvorba strategie dle matic EFE a IFE

Tvorba strategií vychází z výsledného váženého hodnocení matic EFE a IFE, které je zaneseno na společný graf pro obě matice. Vážené hodnocení matice IFE je zaneseno osu x a vážené hodnocení matice EFE na osu y. Dle jejich průniku pak vznikají tři základní skupiny vhodných strategií dle grafu 1 (Fotr, 2012):

- Oblast I, II, IV – Stav a zajišťuj růst  
Doporučené strategie jsou: penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
- Oblast III, V, VII – Udržuj a potvrzuj  
Vhodné strategie jsou: penetrace trhu, vývoj výrobku.
- Oblast VI, VIII, IX – Sklízej, zbavuj se  
Vhodnými strategiemi jsou strategie defenzivní, včetně opuštění trhu a likvidace.

Graf 1: Matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: Fotr (2012) s. 53

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce je zpracovaná v souladu s jednotlivými dílčími cíli práce ve stanoveném pořadí, dle způsobu uvedených v metodice práce. Cílem této části je skrze situační analýzy poskytnout představu o vývoji trendů na trhu, silných a slabých stránkách podniku a hrozbách i příležitostech na trhu.

### 4.1 Charakteristika podniku

Vybranou společností je Euro SITEX s.r.o. Jedná se výrobně obchodní společnost působících na několika trzích od těžebního průmyslu, přes zpracovatelský průmysl po zámečnictví. Hlavním cílem společnosti je poskytování odborných služeb a poradenství, v nichž uplatňuje svou dlouholetou zkušenost a školený personál a obchodní činnost zahrnující především osobní prodej.

#### 4.1.1 Obecné informace

Euro SITEX je společnost s ručením omezeným, jejíž prvotní cíl podnikání v době založení činila koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, které se časem změnilo ve výrobu, obchod a služby, ke kterým se postupem času ještě přidala činnost zámečnictví, nástrojářství a silniční a motorová doprava nákladní vnitrostátní. Obecně vzato by se tato společnost dala charakterizovat jako obchodně výrobní společnost působící na poli těžebního průmyslu, výrobě stavebních materiálů, stavebnictví samotném, architektuře, v potravinářském průmyslu, ve sklářství, strojírenství a metalurgii, kde je jejím primárním cílem poskytovat svým zákazníkům odborný poradenský servis a služby v maximální možné míře. Prioritou společnosti je poskytování nejen kvalitního servisu a služeb, ale i výrobků a zboží, které jsou předmětem obchodní činnosti společnosti. V dosahování kvality společnost čerpá především ze svého dlouhodobého působení na trhu, dodržování tradic kombinované s moderními přístupy, aplikace zkušeností a odborných znalostí firemních specialistů a síť pevných vztahů s odborně specializovanými tuzemskými i zahraničními společníky a partnery. Euro SITEX je největším českým dodavatel průmyslových sítí a zároveň velice intenzivně působí na trzích s technickými tkaninami, drátěnými dopravními pásy a filtry a perforovanými materiály. Společnosti se díky kvalitnímu nabízenému portfoliu zboží, služeb a poradenských činností prosadila nejen na českém, ale i evropském

trhu a v současnosti tak mimo ČR působí na Slovensku, v Rusku, Litvě, Lotyšsku, Estonsku, Polsku, Rumunsku, Bulharsku, Bosně, Srbsku, Bělorusku, Slovinsku, Chorvatsku, Makedonii, Ukrajině, Moldávii a Kazachstánu.

#### 4.1.2 Historie firmy

Společnost Euro SITEX s.r.o. byla založena 24. února 1994 výrobci sít „SITOS IS Heřmanice“, „Hutter and Schwarz IS Wien“ a „Ludwigh Krieger und Kunststoffzeugnisse GmbH Karlsruhe“ s původním názvem SITOS – TRADING, spol. s r.o. Vidinou společností bylo od počátku vytvoření profesionální poradensko-obchodní firmy, jejíž existence byla spojena s exkluzivní nabídkou síťových systémů výrobců výše zmíněných firem, které se podílely na založení společnosti. Původní průmyslové systémy sít byly brzo doplněny o sortiment pletiv, technických tkanin včetně filtrů a drátěné a plastové dopravníkové pásy. Většina těchto společností nabízených výrobků pochází přímo z výroby zakladatelů a společníků SITOS – TRADING, spol. s r.o. Rok 1997 byl počátkem budování exkluzivní obchodní sítě či dceřiných společností v oblasti východní Evropy. S rostoucími zahraničními aktivitami a novým vývojem výroby došlo v roce 2001 ke změně názvu společnosti na Euro SITEX s.r.o. a z původních tří odborně proškolených prodejců vznikl dnes čtyřicetičlenný tým specialistů. Další zásadní krok v existenci společnosti přišel v roce 2002, kdy do společnosti vstoupil majetkovým podílem skupina výrobních firem HEIN, LEHMANN GmbH. Tento výrobní gigant v oblasti výroby průmyslových sít a dopravních pásů doplnil původní české výrobní kapacity a rozšířil i prohloubil tak nabídku společnosti především, co se kvality týká. Další milník ve vývoji společnosti pak představuje rok 2003 a v něm výstavba první části nového obchodního a logistického centra. V roce 2009 vzniká dokončením druhé a třetí části areálu společnosti komplex obchodně kancelářských prostor, zvětšených skladovacích prostor nabízejících téměř 4000 m<sup>2</sup> a firemní prodejny, určené pro zákazníky společnosti.

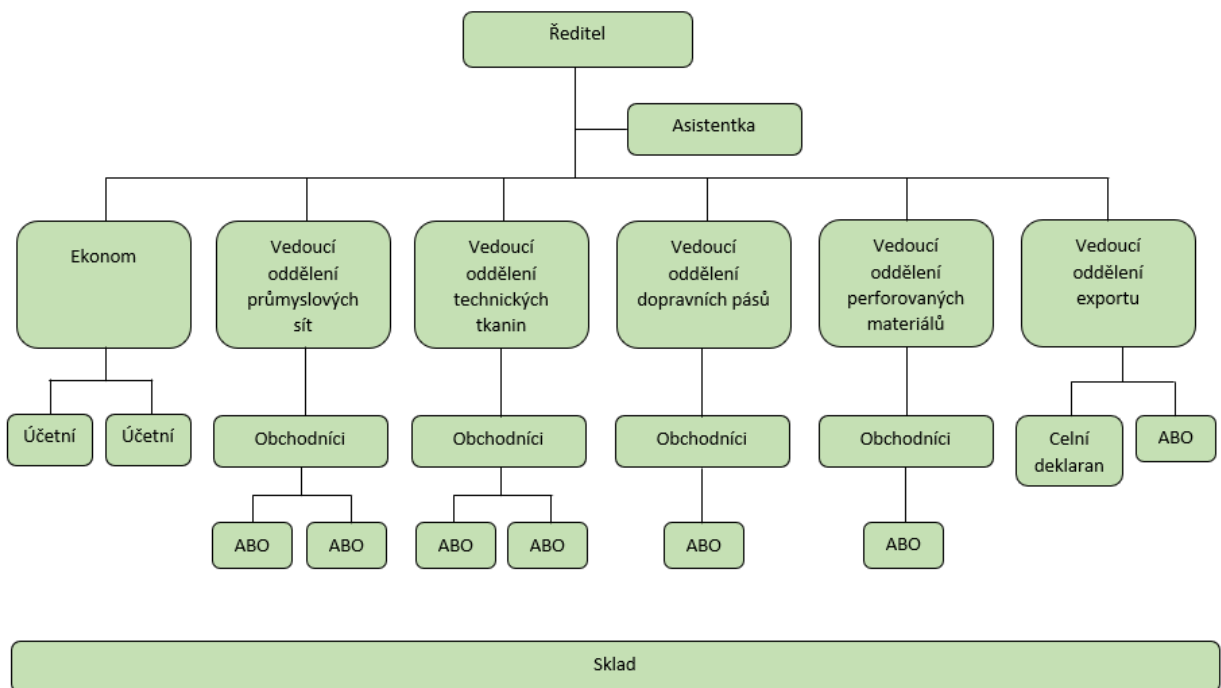
## 4.2 Organizační struktura

Ve společnosti Euro SITEX s.r.o. je zavedena strmá funkcionální organizační struktura, kdy se jednotlivé oddělení zodpovídají přímo řediteli a zároveň majiteli společnosti ing. Miroslavu Gjašikovi, kterému s koordinací jednotlivých oddělení pomáhá asistentka. Společnost má 6 oddělení:

- Ekonomické oddělení, jehož fungování zajišťuje ekonom a dvě účetní.
- Oddělení exportu s jedním vedoucím pracovníkem, který zodpovídá za dvě *asistent back office* (ABO).
- Zbylá 4 oddělení mají podobnou strukturu. Jedná se o obchodně orientovaná na sobě nezávislá oddělení. Každé z nich je tvořeno vedoucím pracovníkem, který koordinuje činnost obchodních zástupců (obchodníků) a asistent back office (ABO), jen s tím rozdílem, že oddělení průmyslových sítí a technických tkanin mají k dispozici dvě oddělené ABO namísto jedné. Tato výrobně-obchodní oddělení tvoří:
  - Oddělení průmyslových sítí;
  - Oddělení technických tkanin;
  - Oddělení dopravních pásů;
  - Oddělení perforovaných materiálů.

Nejnižším organizačním stupněm podřízeným veškeré výše uvedené organizační struktuře, je sklad, který odpovídá za evidenci a správné skladování výrobků a zboží, stejně tak jako jeho včasný a bezproblémový výdej dle pokynů jednotlivých oddělení.

*Schéma 4: organizační struktura*



*Zdroj: vlastní zpracování dle informací vedení společnosti*

### 4.3 Vlastnická struktura

Aktuální vlastnická struktura k březnu 2018 je takové, že 40% Euro SITEX s.r.o. vlastní ředitel společnosti ing. Miroslav Gjašík, 35% německý společník Hein Lehmann, 15% německý společník Ludwig Krieger a zbylých 10% Miroslav Hartman.

Hein Lehmann je majitelem výrobní společnosti „HEIN, LEHMANN GMBH“, které vyrábí průmyslové výrobky především zaměřené na těžební průmysl, stejně tak je tomu v případě podílu dalšího německého vlastníka Ludwiga Kriegera, který je majoritním vlastníkem „Ludwig Krieger Draht – Kunststoffzeugnisse GmbH“. Český společník Miroslav Hartman je majitelem české firmy SIKR, s.r.o., která se zabývá výrobou drátěných sít.

Vlastnická struktura ovlivňuje portfolio nabízeného zboží společnosti Euro SITEX s.r.o. prostřednictvím uzavřených smluv o exkluzivní distribuci výrobků výše zmíněných firem jednotlivých vlastníků. Jedná se úzké provázání výrobních podniků s obchodní společností Euro SITEX s.r.o., pro kterou tyto podniky zpracovávají objednávky na míru a fungují tak jako součást vlastní výroby, byť oficiálně se jedná o mimo podnikovou činnost.

### 4.4 Vize společnosti

Vizi Euro SITEX s.r.o. je vybudování silné a odpovědné firmy, která udržuje dlouhodobé kladné vztahy se svými partnery i zákazníky, jež v ní mohou hledat oporu. Prostřednictvím silného postavení na trhu v ČR si hodlá společnost vytvořit silnou základnu pro expanzi na zahraniční trhy. Budoucností společnosti je vytvoření nadnárodní stabilní firmy silné na globálních trzích, která má v ČR silné postavení díky loajalitě svých zákazníků. Toho má být dosaženo prostřednictvím většího rozšíření doposud uskutečňovaného zahraničního obchodu především na východ Evropy a proniknutí za Ural. Tato budoucnost musí být postavena na pevných základech postavení firmy na českém trhu, který ji pro tuto aktivitu může poskytnout dostatečné finanční zdroje.

## 4.5 Poslání

Posláním podniku je být stabilní, kladně vnímanou společností, které mohou zákazníci důvěřovat a v případě nutnosti se na ni mohou spolehnout. Být takovou společností, která i přes svou velikost a zaměření na globální trhy nezapomíná na své zákazníky. Zároveň se jedná o společnost, která stále poskytuje svým zákazníkům školení o portfoliu výrobků, usnadňuje jim možnosti jejich získání a snaží se předvídat jejich potřeby. Dalším posláním společnosti je být odpovědnou firmou vůči veřejnosti, která si zakládá na své pověsti a podporuje sportovní a kulturní rozvoj v místě své působnosti.

## 4.6 Marketingová strategie

Současná marketingová strategie Euro SITEX s.r.o. je velice jednoduše definována, jako maximalizace získaných zdrojů a udržení tržní pozice za účelem přípravy se na pokles v hospodářském cyklu a pokles celkové výroby ČR. A to prostřednictvím získání co největších finančních zásob, které mají sloužit jako rezerva pro období hospodářské regrese.



## 4.7 Analýza makroprostředí

Pro situační analýzu makroprostředí podniku je využito metody STEP, prostřednictvím dílčích analýz sociálně kulturního prostředí, technologického a technického prostředí, ekonomického prostředí a politického a právního prostředí podniku, jež ovlivňují podnikání a vývoj Euro SITEX s.r.o.

### 4.7.1 Sociální a kulturní faktory

**Vývoj populace** České republiky zaznamenává ve sledovaném období 2007-2017 zaznamenává pozvolný růst v řádech desetin procent s výjimkou roku 2011, kdy došlo k mírnému poklesu počtu obyvatel. V porovnání koncového a počátečního roku sledovaného období došlo k nárůstu populace ČR o 2,66 % na aktuální počet 10 597 473 ke 30. září 2017 (ČSÚ, 2017).

Tento růst je především důsledkem sociální politiky ČR a růstem ekonomiky ČR. K udržení nastoleného ekonomického růstu by však bylo zapotřebí vyššího nárůstu počtu obyvatel, neboť dle prognóz ČNB začne ekonomika ČR narážet na meze kriticky nízké nezaměstnanosti a tím na nedostatek zaměstnanců (ČNB, 2018 – zpráva o inflaci).

Tabulka 5: vývoj počtu obyvatel ČR v mil. obyvatel 2007-2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel ČR (mil.)	10,323	10,430	10,491	10,517	10,497	10,509	10,511	10,525	10,543	10,565	10,597

Zdroj: vlastní zpracování dat ČSÚ (ČSÚ, 2017)

**Nezaměstnanost** představuje významný sociální faktor, jež má vliv na ekonomickou efektivitu státu a jeho produkce a zároveň poukazuje na jeho limitující faktory v podobě využívání lidského kapitálu. Nízká nezaměstnanost poukazuje na silnou aktivitu občanů státu a zároveň poukazuje maximální možnou hranici využívání lidského kapitálu, tedy zaměstnanosti všech ekonomicky aktivních obyvatel státu. Současný vývoj nezaměstnanosti ČR se nebezpečně blíží této hranici využívání téměř veškerého možného lidského kapitálu, kdy dlouhodobá míra nezaměstnanosti od roku 2013 klesla z 3 % na 1,7 % v roce 2016 a pro budoucí roky v souvislosti s růstem ekonomiky ČR jí je predikován další pokles.

Obecná míra nezaměstnanosti udávaná podílem nezaměstnaných vůči ekonomicky aktivní části obyvatelstva vykazuje podobný pokles, který se ve sledovaném období 2007-2016 dostal v roce 2016 na své minimum v podobě 4 % míry a z předběžných dat pro rok 2017 je dokonce tato míra odhadovaná na 2,4 %. Česká ekonomika tak pomalu začíná narážet na limitující faktor lidského kapitálu, který může v nejbližších letech pozastavit silný růst HDP (ČSÚ, 2018 – Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let) (ČSÚ, 2018 – Hlavní makroekonomické ukazatele).

*Tabulka 6: vývoj nezaměstnanosti v ČR 2007-2016*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Míra dlouhodobé nezaměstnanosti (%)</i>	2,8	2,2	2,0	3,0	2,7	3,0	3,0	2,7	2,4	1,7
<i>Obecná míra nezaměstnanosti (%)</i>	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0

*Zdroj: vlastní zpracování dat ČSÚ (ČSÚ, 2018 – Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let) (ČSÚ, 2018 – Hlavní makroekonomické ukazatele)*

**Zaměstnanost v průmyslu** poukazuje na schopnost ekonomiky dosahovat vyšší produkce, jež představuje podstatnou složku v ekonomické produkci ČR. Zaměstnanost v průmyslu je silně ovlivněna hospodářským cyklem a technickým a technologickým pokrokem, který způsobuje snižování lidského kapitálu na úkor vyšších investic do technologických strojů s levnějšími provozními náklady. Ve sledovaném období dosahovala nejvyšší úroveň zaměstnanosti v období celosvětové krize 2007 a 2008 a to počtem 1 441 159, respektive 1 454 436 zaměstnaných osob v odvětví průmyslu. Dopad této krize se na zaměstnanosti plnohodnotně projevil v roce 2009, kdy došlo k poklesu 10,75 % zaměstnanosti v průmyslu. Vyjma let 2010 a 2013 dochází k pozvolnému meziročnímu nárůstu zaměstnaných osob v průmyslu a v roce 2017 vykazuje tato hodnota 1 374 838 zaměstnanců v průmyslové sféře. Tato hodnota je oproti výše zmíněné maximální hodnotě zaměstnanosti ve sledovaném období v roce 2009 o 5,47 % nižší, podstatnější je však její rostoucí tendence i přes technologický pokrok a všeobecné trendy snižování počtu zaměstnanců (ČSÚ, 2018 – Zaměstnanost v průmyslu).

Tabulka 7: vývoj zaměstnanosti v průmyslu v mil. osob 2007-2017

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zaměstnanost v průmyslu - prům. počet osob (mil.)	1,441	1,454	1,298	1,264	1,289	1,287	1,273	1,288	1,320	1,355	1,375

Zdroj: vlastní zpracování dat ČSÚ (ČSÚ, 2018 – Zaměstnanost v průmyslu)

#### 4.7.2 Technologické faktory

Technologické a technické faktory v podnikání Euro SITEX s.r.o. hrají podstatnou roli především u dodavatelů společnosti, kteří jsou přímo na rozvoji technologií závislí. Dodavatelé musí být flexibilní v reakcích na tyto změny nebo budou nahrazeni jinými dodavateli a finální spotřeba bude uspokojena bez jejich zásahu do mechanismu obchodu. V odvětvích ve kterých Euro SITEX s.r.o. podniká se jedná o kontinuální vývoj výrobních technologií bez výraznějších technologických zvrátů. Za nejvýznamnější posun v technologii v době existence společnosti lze označit výrobu polyuretanových sít a posuny ve výrobě technických tkanin k mikrovláknům.

Pro činnost společnosti je zde podstatné sledování technologického vývoje a technického pokroku a schopnost flexibility společnosti reakce na nové změny u dodavatelských společností v podobě uzavření nových dodavatelských smluv a kontraktů s technologickými lídry. Sledování dodavatelských společností a analýza jejich současných možností a cen je podstatnou konkurenční výhodou na trhu, na kterém se Euro SITEX s.r.o. pohybuje.

#### 4.7.3 Ekonomické faktory

Nejvýznamnější hybnou ekonomickou sílu představuje na území České republiky **hrubá domácí produkce**, která od prodělané světové krize v období mezi roky 2007-2009, kdy došlo k meziročnímu poklesu především v roce 2009 téměř o 5 %, zaznamenává podstatný vzestup, který představuje optimistický vývoj pro celkovou českou ekonomiku. Nejrazantnější meziroční nárůst hrubého domácího produktu České republiky ve sledovaném období mezi lety 2007-2016 byl zaznamenán v roce 2014 a 2015, kdy tento nárůst představoval 5,26 respektive 6,54procentního bodu a v roce 2016 představuje hrubá domácí produkce 4 773 240 mil. Kč. Dle ČNB je odhadován růst HDP pro roky 2017 ve výši

4,5 %, 2018 3,6 % a 2019 3,2 % meziročního přírůstku. HDP v reálných cenách vztahujících se k roku 2010 po silném propadu v roce 2009 o 4,8 % v období 2011-2012 vykazuje neutralitu (mírný pokles o 0,8 % a 0,5 %), jež je následována růstem od roku 2014. Hrubý domácí produkt na obyvatele narůstá od poklesu v roce 2009 stabilním tempem až do roku 2014 a 2015, kdy dochází ke strmějšímu meziročnímu nárůstu o 5,12 %, respektive o 6,35 % a v roce 2016 činí 451 785 Kč na obyvatele (ČSÚ, 2018 – Hrubý domácí produkt výdajovou metodou) (ČSÚ, 2018 – Hlavní makroekonomické ukazatele).

*Tabulka 8: Vývoj HDP ČR v mld. Kč v období 2007-2016*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>HDP v běžných cenách (mld. Kč)</b>	3 840,1	4 024,1	3 930,4	3 962,5	4 033,8	4 059,9	4 098,1	4 313,8	4 595,8	4 773,2
<b>HDP v reálných cenách – pro rok 2010 (mld. Kč)</b>	3 963,3	4 069,8	3 874,4	3 962,5	4 032,9	4 000,7	3 981,3	4 089,4	4 306,5	4 418,2
<b>HDP na obyvatele (100 tis. Kč)</b>	372,0	385,8	374,6	376,8	384,3	386,3	389,9	409,9	435,9	451,8

*Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (ČSÚ, 2018 – Hrubý domácí produkt výdajovou metodou) (ČSÚ, 2018 – Hlavní makroekonomické ukazatele)*

Dalším významným makroekonomickým faktorem ovlivňujícím podnikání na území ČR je **inlace**, jež vyjadřuje změnu cenové hladiny. Největší nárůst cenové hladiny ve sledovaném období 2007-2017 byl zaznamenán v období celosvětové krize v roce 2008, kdy vzrostla cenová hladina v průměru o 6,3 % oproti předešlému roku. Od roku 2009 vykazuje inflace pozvolný nárůst v mezích 1-2 % s lehkou výchytkou v roce 2012, kdy bylo dosaženo nárůstu o 3,3 %, mezi lety 2014 a 2016 došlo k zpomalení tohoto meziročního nárůstu v mezích 0,3-0,7 % následovaným 2,5 % v roce 2017. Aktuální prognóza ČNB v souladu s její měnovou politikou má za cíl udržení průměrné meziroční inflace v roce 2018 na hranici 2,5 % a jejího postupného snížení v roce 2019 pod hranici 2 % (ČSÚ, 2018 – Hlavní makroekonomické ukazatele) (ČNB, 2018 – Zpráva o inflaci I/2018).

Tabulka 9: Meziroční míra průměrné inflace ČR v období 2007-2018

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Míra průměrné inflace (%)	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (ČSÚ, 2018 – Hlavní makroekonomické ukazatele)

**Průmyslová produkce** má výrazný vliv na hrubý domácí produkt i ekonomiku ČR, a tím významně ovlivňuje celkové podmínky pro podnikání ostatních subjektů a Euro SITEX s.r.o. představuje právě odvětví průmyslu hlavní strategické partnery v obchodní činnosti. Ve sledovaném období 2007-2017 byla průmyslová produkce výrazně ovlivněna celosvětovou krizí, kdy meziroční index v roce 2009 klesl 13,4 % a tato skutečnost se projevila na HDP ČR v příslušném roce. Po roce 2009 následoval meziroční nárůst produkce v roce 2010 o 8,6 % a 5,9 % v 2011, jež vystřídala stagnace mezi lety 2012-2013. Od roku 2014 dochází k nárůstu meziročního indexu produkce okolo hranice 3-5 %, jež poukazuje na velmi optimistický vývoj průmyslové produkce v posledních letech v ČR.

S růstem produkce došlo v ČR i k růstu tržeb z průmyslu, které ve stejném sledovaném období v reálných cenách vztahujících se k roku 2010 vykazují silnější tendenci růstu, a to i v období stagnace vyjma roku 2013 a v roce 2017 tržby z průmyslu dosáhly hodnoty 133,9 % tržeb v roce 2010 (ČSÚ, 2018 – Index průmyslových cen) (ČNB, 2018 – Tržby z průmyslové produkce).

Tabulka 10: průmyslová produkce ČR 2007-2017

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průmyslová produkce – meziroční index	110,6	98,2	86,4	108,6	105,9	99,2	99,9	105,0	104,6	103,5	105,7
Průmyslová produkce – bazický index k roku 2010	108,6	106,6	92,1	100,0	105,9	105,0	104,9	110,1	115,2	119,2	126,0
Tržby v průmyslu – bazický index k roku 2010	108,9	108,6	91,3	100,0	107,9	109,4	111,0	120,6	124,1	125,8	133,9

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (ČSÚ, 2018 – Index průmyslových cen)

(ČNB, 2018 – Tržby z průmyslové produkce)

**Síla národní měny** ovlivňuje import a export podniků. Pro podnikání v ČR je nejdůležitější kurz české koruny k euru, jež je používáno v bezprostředním okolí a stejně tomu je v případě Euro SITEX s.r.o., jež nakupuje výrobky od zahraničních dodavatelů

výhradně v eurech. Výraznými výkyvy si vztah eura a české koruny prošel v období světové krize, kdy se v rozmezí jednoho roku zvýšil kurz eura téměř o 6 Kč za euro z 23,3 Kč/€ na 29,1 Kč/€. Mezi lety 2010-2012 docházelo v rámci oscilačních výkyvů spíše k posilování české koruny a tím snížení kurzu EUR/CZK na hranici 24,5 Kč/€, kterou od roku 2012 vystřídal pozvolný nárůst kurzu na hranici necelých 26 Kč/€ do roku 2014. Od roku 2014 započaly intervence ČNB s cílem oslabení české koruny a udržení konkurenceschopnosti českého exportu, které se projevily nárůstem kurzu na hranici 27 Kč za €, jež se dařilo ČNB udržet i přes výrazné hospodářské výsledky české ekonomiky. Tyto intervence byly v roce 2017 pozastaveny a dochází k posilování české koruny a tím snižování kurzu EUR/CZK. Současná hodnota ke dni 19.3.2017 je 25,43 Kč za € [cit. 2018-03-19] (ČNB, 2018 – Vybrané devizové kurzy – grafy).

Graf 2: vývoj kurzu EUR/CZK 2008-2018



Zdroj: ČNB (ČNB, 2018 – Vybrané devizové kurzy – grafy)

**Cena ropy** ovlivňuje cenu produkce, energií i dopravy a má silný vliv na ekonomiku. Cena ropy se udává za barel, který představuje v metrickém systému 158,987 litrů. Na světovém trhu se udává cena za barel v USD. Vývoj ceny ropy na světových trzích procházel pozvolným nárůstem od roku 2004 z 35 USD/barel na hranici 60 USD/barel mezi lety 2006 a 2007. Na vývoji cen ropy se silně podepsala světová krize, která nejdříve způsobila silný nárůst v roce 2008 z 90 USD na 150 USD a následný propad ceny v roce 2009 na pouhých 40 USD za barel ropy. Od roku 2009 došlo ke strmějšímu nárůstu na cenu 110 USD za barel, jež oscillovala na této hranici až do roku 2013, kdy ji vystřídal strmý pád

cen na až na hodnotu okolo 30 USD za barel ropy v roce 2016, kdy došlo k oznámení nálezů nových nalezišť ropy. Od roku 2016 pak tato cena roste a v současnosti se pohybuje na úrovni 66,155 USD za barel ropy [cit. 2018-03-19] (Kruzy.cz, 2018 – Ropa Brent).

Graf 3: Vývoj cen ropy USD/barel 2004-2018



Zdroj: (Kruzy.cz, 2018 – Ropa Brent)

**Cena elektrické energie** má dopad na hospodaření veškerých ekonomických subjektů prostřednictvím výše ceny, jež je udávána v CZK za MWh (mega watt hodinu). Na své maximum v sledovaném období 2006-2018 se tato cena dostala v období světové krize, kdy se cena za MWh pohybovala mezi 2008-2009 okolo 2100 Kč. V roce 2009 následoval strmý pád cen a jeho oscilace okolo 1200 Kč/MWh do roku 2011, po kterém přišel krátkodobý nárůst cen na 1400 Kč/MWh a od roku 2012 klesání této ceny až na její minimum v roce 2016, které představovalo cenu přibližně 600 Kč/MWh. Od roku dochází k pozvolnému nárůstu ceny, která se současně pohybuje okolo hranice 900 Kč/MWh [cit. 2018-03-19] (Kurzy.cz, 2018 – Elektřina).

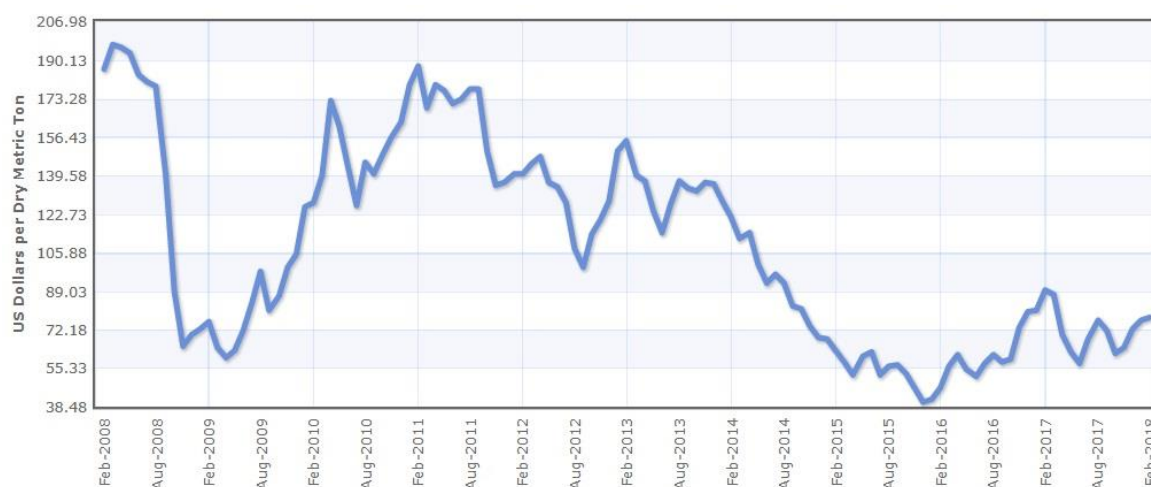
Graf 4: Vývoj cen elektrické energie v CZK/MWh 2008-2018



Zdroj: (Kurzy.cz, 2018 – Elektrina)

**Cena železa** ovlivňuje především průmyslové výrobce produkující či zpracovávající ocel, pro Euro SITEX s.r.o. tato skutečnost představuje ovlivňování výrobních cen dodavatelů. Cena železné rudy je na světových trzích udávána v USD za tunu. Nejvíce je ztato cena ovlivňována světovou produkcí železné rudy a jejím následným exportem. Tuto cenu je nejvíce schopna ovlivňovat svým exportem ČLR, která je hlavním světovým producentem. Snížení exportu ČLR vyvolává zvýšení cen železné rudy, potažmo oceli, neboť je ČLR schopna exportovat železnou rudu za velmi nízké ceny a těžko nachází konkurenci nejen v ceně ale i množství exportované železné rudy.

Graf 5: vývoj světové ceny železné rudy USD/t 2008-2018



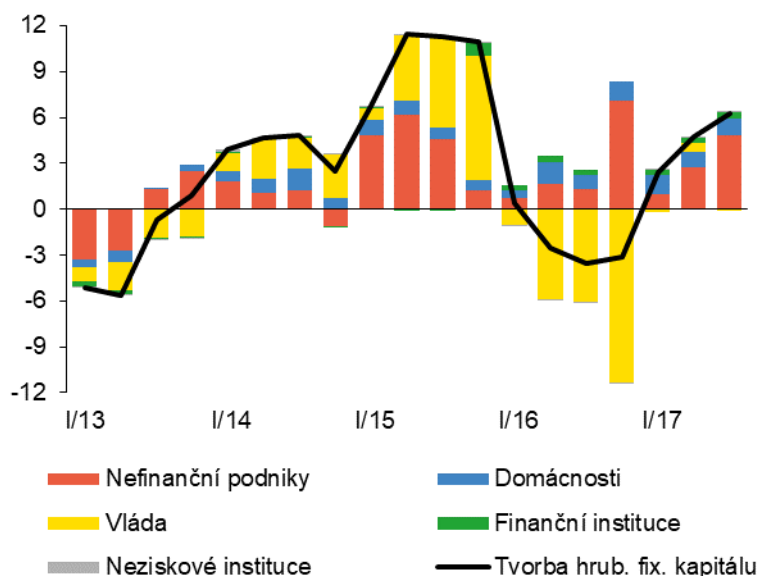
Zdroj: (Indexmundi, 2018)



#### 4.7.4 Politicko-právní faktory

Velkou hybnou silou ekonomiky ČR jsou **veřejné zakázky** a **vládní investice**. Obzvláště investice do stavebnictví a infrastruktury představují pro Euro SITEX s.r.o. významné nárůsty obchodních tržeb, dle odvětvového zaměření obchodních partnerů společnosti. Stavební pobídky státu v podobě veřejných zakázek, investic či dotací vyvolávají poptávku stavebních společností po surovinách těžebního průmyslu, který je na nich silně závislý. Ideální je tedy pro Euro SITEX s.r.o. taková vláda, která je schopna investovat do stavebnictví, a především pak do infrastruktury. V roce 2015 pomohly růstu investic především evropské investiční projekty, od roku 2016 jsou ale vládní investice na poklesu (ČNB, 2018 – Zpráva o inflaci I/2018).

Graf 6: vývoj investice podle sektorů – meziroční index I/2013 – IV/2017



Zdroj: (ČNB, 2018 – Zpráva o inflaci I/2018)

Z grafu 6 je jasně patrný pokles vládních investic v roce 2016 a následná stagnace v roce 2017, ve dochází k růstu celkových investic taženým investicemi nefinančních podniků.

Tabulka 11: investice vlády ČR do infrastruktury ze SFDI 2010-2015

Investice do infrastruktury (mil. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
železniční	14 054,0	10 916,4	9 533,6	8 717,7	12 787,3	31 784,5
silniční	40 495,4	29 509,9	20 487,6	16 539,2	11 818,7	19 926,0
vnitrozemská vodní	1 462,1	548,6	433,0	186,1	263,1	412,5
celkem	56 011,5	40 974,9	30 454,2	25 443,0	24 869,1	52 123,0

Zdroj: vlastní zpracování dat ministerstva dopravy (MDČR, 2016)

Z tabulky 11 vládních investic je patrný silný pokles v letech 2013 a 2014, o růst v roce 2015 a zasloužily dotační programy EU. V letech 2016 a 2017 trend poklesu vládních investic (prozatím ministerstvo dopravy nezveřejnilo reálné statistiky, zde je vycházeno z dat a predikcí ČNB) pokračoval a predikce pro rok 2018 kvůli nezískané důvěře vlády poukazuje na další pokles.

Po říjnových volbách v roce 2017 k aktuálnímu datu 20.3.2018 stále nebyla ustanovena nová vláda, která by získala důvěru poslanecké sněmovny. Tato situace reflektuje skutečnost nejasného politického vývoje v nejbližší době a žádných významných změn v podobě veřejných zakázek, investic či dotačních programů řízených vládou české republiky. Dle vládního prohlášení se však tato potenciální vláda chce zabývat problematikou české infrastruktury i navýšením vládních investice, jak uvádí ve svém vládním prohlášení.

## 4.8 Analýza mikroprostředí

Vzhledem k tomu, jak již bylo uvedeno u organizační struktury společnosti, že každé obchodní oddělení funguje zcela nezávisle a vytváří podnik v podniku, bude vnitřní analýza prováděna pro každé oddělení zvlášť, neboť jsou rozdílná svou činností, portfoliem nabízeného zboží i poskytovanými službami. Situační analýza vnitřního prostředí tedy proběhne odděleně pro jednotlivá oddělení, a to jmenovitě: oddělení průmyslových sít, oddělení technických tkanin, oddělení dopravních pásů a oddělení perforovaných materiálů.

### 4.8.1 Oddělení průmyslových sít

Oddělení průmyslových sít má na starost obchodní a poradenskou činnost a poskytování služeb v oblasti průmyslové těžební výroby zaměřené na třídění sypaného

surového nerostného materiálu na požadovanou frakční úroveň. Tohoto finálně vytříděného materiálu je následně využíváno jako suroviny k přípravě požadovaných materiálů a směsí materiálu ve stavebnickém průmyslu a architektuře pro stavbu budov, budování infrastruktury pozemních komunikací i železnic.

Nabízený sortiment oddělení průmyslových sít tvoří tři kategorie produktů: drátěná síta, polyuretanová síta a třídiče.

### **Dodavatelé**

Třídiče společnosti dodává firma HEIN, LEHMANN GmbH německého společníka, drátěná síta jsou dodávána firmou SIKR, s.r.o. vlastněnou českým společníkem a polyuretanová síta dodává Ludwig Krieger Draht – Kunstoffzeugnisse GmbH druhého německého společníka. Tohoto úzkého propojení s dodavateli je dosahováno skrze strategické smlouvy, jež byly uzavřeny mezi společníky a vedením firmy. Jedná se o exkluzivní distribuci produktů firm společníků, ze které profitují obě strany kontraktu. Tedy alespoň tak bylo do konce léta roku 2017, kdy německá firma Ludwig Krieger Draht – Kunstoffzeugnisse GmbH prodělala fúzi s HEIN, LEHMANN GmbH, za níž stáli oba němečtí společníci. Důsledkem této fúze bylo omezení šíře sortimentu, které sice polyuretanová síta ani třídiče nepostihlo, ale organizační změny výrobních procesů především způsobily prodloužení dodacích termínů jednotlivých objednávek. Společnost Euro SITEX s.r.o. je tak nyní nucena operovat s delší dodací lhůtou pro své zákazníky či situaci aktivně vyřešit vyhledáním dalšího dodavatele.

### **Substituty**

Na trhu, kde toto oddělení působí, nemají tyto produkty substituční výrobky, kterými by mohly být nahrazeny, v současnosti tedy existují pouze konkurenční výrobky se stejným produktovým jádrem. Rozdíl je pouze u třídičů, které je možné v případě nižších nároků nahradit větším množstvím konkurenčních výrobků, ale ani pro ty neexistuje jiná možnost náhrady než jiným druhem třídících jednotek.

Při současném vývoji technologií nic nenasvědčuje tomu, že by se v nejbližší době objevily nové technologické produkty či substituty.

## Odběratelé

Na trhu v oblasti těžebního průmyslu existuje přibližně 7 960 subjektů vykazujících činnost, kteří jsou potenciálními zákazníky. Pro Euro SITEX s.r.o. je strategicky významných 20 odběratelů, jež tvoří největší těžební firmy v ČR a podílí se na ročním obratu společnosti přibližně 70 %. Tyto společnosti představují VIP zákazníky, s nimiž se společnost Euro SITEX snaží udržovat dlouhodobě kladné vztahy. Přibližně 1 350 společností středně velkých a velkých firem se podílí na obratu společnosti 20 %. Malé podniky v počtu 630 podniků pak tvoří okolo 10 % ročního obratu společnosti.

Euro SITEX s.r.o. tak segmentuje trh, dle velikosti a ekonomické síly podniků, tak jak je pro segmentaci na B2B trzích typické.

Velké podniky představující 65-70 % ročního obratu jsou charakteristické masivními investicemi do technologií s minimálním využitím lidského kapitálu a maximalizací efektivnosti prodeje. Ve svém nákupním chování upřednostňují v první řadě kvalitu, odborný servis a původ výrobku a teprve na druhé místo staví cenu. Tyto podniky již mají své zkušenosti s méně kvalitními sítý a vědí, že nízká cena na úkor kvality představuje skryté náklady v podobě odstávek výroby mezi výměnou a údržbou, které snižují produkci a prodražují provoz. Poptávka probíhá v zásadě prostřednictvím tendrů, ve kterých nevyhrává nejnižší cena, ale nejlepší poměr jimi sledovaných proměnných.

Středně velké podniky přinášející společnosti 15-20 % ročního obratu jsou prezentovány nákupním chováním, pro které je typické prvořadě sledování poměru cena/kvalita a druhořadě vyžadování kvalitního odborného servisu. Jedná se o podniky s menšími disponibilními kapitálovými prostředky než v případě velkých podniků, ale zároveň s podobnými zkušenostmi se sítý a schopnostmi analýzy skrytých nákladů. Pro tyto podniky již není tak podstatný včasný a kvalitní servis

Malé podniky představují poslední stupeň segmentace, který společnosti přináší 10-15 % ročního obratu. Jedná se o podniky s malým disponibilním finančním kapitálem a omezenými možnostmi, vyšším poměrem využívání lidského kapitálu a nižšími nároky na kvalitu a životnost sít. Tyto podniky v zásadě nakupují produkty pro těžbu ve chvíli, kdy jim vzniká potřeba výroby. Pro jejich nákupní chování je prvořadě zaměření se na cenu a na termín dodání, kvalita ani servis pro ně není rozhodující, ale jistou roli v tomto procesu sehrává.

## Vývoj segmentů trhu

Vývoj tržních segmentů uvedený v tabulce 12 poukazuje na dominanci segmentu úzké skupiny velkých podniků tvořící téměř 70 % celkového obratu trhu v roce 2017. Celkově má tento segment tendenci nárůstu tržeb vyjma roku 2012. Střední a malé podniky mají podobný vývoj s rozdílem u malých firem v poklesu v roce 2016. Oba tyto segmenty silně reagují na produkci stavebního průmyslu na rozdíl od stabilních velkých firem.

Tabulka 12 – celkové roční tržby segmentů trhu oddělení PS 2011-2017

Síla segmentů trhu oddělení PS v tržbách (mil. Kč)							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>velké podniky</b>	46,719	43,489	44,983	52,541	57,362	57,828	61,500
meziroční změna (%)		-6,91 %	3,44 %	16,80 %	9,18 %	0,81 %	6,35 %
<b>středně velké</b>	18,681	13,537	12,204	13,779	15,308	17,119	17,241
meziroční změna (%)		-27,54 %	-9,85 %	12,91 %	11,09 %	11,83 %	0,71 %
<b>malé podniky</b>	15,511	15,185	9,311	11,758	16,919	9,103	10,195
meziroční změna (%)		-2,10 %	-38,69 %	26,29 %	43,89 %	-46,20 %	11,99 %

*Zdroj: vlastní zpracování primárních dat oddělení PS*

## Konkurence

Pro oddělení průmyslových sít existuje na trhu pět hlavních konkurentů. Nejbližším konkurentem je polská společnost Inject nabízející především síta polských výrobců za velmi nízké ceny, ale s nepříliš kvalitními službami. Česká společnost Progress nabízí podobně kvalitní síta stejného původu jako společnost Inject, s lepšími ale stále nepříliš kvalitními službami za lehce vyšší ceny. Do konkurenčního boje na území ČR vstupují i další dvě společnosti polská Lubas a česká Jelchem, jež dovážejí polská síta nižší kvality než společnost Progress za podobné ceny s podstatně horší distribuční politikou a v případě druhé jmenované společnosti s prakticky žádnými odbornými službami. Do konkurenčního boje jako nejmladší účastník na českém trhu vstoupila i německá společnost Meister se síty německého původu o stejné kvalitě jako síta společnosti Euro SITEX s.r.o., která také nabízí za stejnou cenu s lepším dodacím termínem, ale horšími službami.

Porovnání poměru cena/kvalita sít (průměrná cena typu pletení rozměru 1x1,5 m) konkurentů vztažených ke společností Euro SITEX s.r.o. Kvalita v tomto srovnání představuje schopnost dosažení požadované frakce výstupu třídícího procesu a životnosti.

Hodnocení aktuální konkurenční situace vedením podniku zohledňuje veškeré výše zmíněné informace, jímž byly přidány váhy kritérií, dle průměrného zákazníka na trhu. Tyto hodnoty jsou uvedeny v tabulce 13. Tyto hodnoty kriticky reflektují aktuální situaci na trhu průmyslových sít. Euro SITEX s.r.o. je lídrem kvality výrobků a služeb a díky dobře zvoleným distribučním kanálům a distributorovi veden i v kritériu distribuce, největší vyšší slabinou je cena, i když úměrná kvalitě, a především pak od fúze dodavatelských společností v létě 2017 dlouhý dodací termín objednávek. I s těmi skutečnostmi si Euro SITEX s.r.o. udržuje v očích průměrného zákazníka těsné vedoucí postavení na trhu, před společností Inject následovanou společností Progress a Meister.

*Tabulka 13 – hodnocení konkurence v oddělení PS*

<b>Konkurence v ČR</b>	<b>váha kritéria</b>	<b>Euro SITEX</b>	<b>Inject</b>	<b>Progress</b>	<b>Lubas</b>	<b>Jelchem</b>	<b>Meister</b>
<i>Cena</i>	0,3	6	9	8	8	8	6
<i>Distribuce</i>	0,05	9	8	8	6	5	8
<i>Dodací termín</i>	0,2	4	7	6	6	5	5
<i>Služby</i>	0,15	9	2	3	3	1	3
<i>Kvalita</i>	0,2	8	6	6	5	4	8
<i>Původ výrobku</i>	0,1	9	5	5	5	5	9
	1	6,9	6,5	6,15	5,85	5,1	6,15

*Zdroj: vlastní zpracování údajů poskytnutých vedením oddělení a vedením společnosti Euro SITEX s.r.o.*

### **Potenciální konkurenti**

I navzdory poměrné atraktivitě trhu v podobě generace tržeb je velice nízká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh. Je to dáno především vysokými kvalifikačními a odbornými znalostmi pro účely poradenství a služeb. V případě, že by se nějaký podnik rozhodl tyto služby neposkytovat nebo je vymezit na nejnútnejší minimum, nemá šanci dlouhodobého přežití a bude pouze sbírat zakázky pro odběratele, kteří jen chtějí síta a již znají jejich rozměry a parametry, kde bude muset konkurovat pro odběratele

atraktivní cenovou nabídkou. Druhým limitujícím faktorem jsou vysoké nároky na finanční kapitál, neboť je nutné pro rychlé dodací termíny mít na skladě několik typů a rozměrů sít.

### **Analýza hrozeb**

Největší hrozby v odvětví průmyslových sít představuje v současnosti i budoucnu vyjednávací síla odběratelů obzvláště v podobě segmentu velkých podniků, které mají silný dopad na celkový trh a změny v cenách surovin, především ropy a oceli, které mají nestálý vývoj (viz kapitola 4.5.3) a mohou negativně ovlivňovat cenu produktů a tím i snížit jejich poptávku. Vedení oddělení vidí i hrozbu v rozvoji současných konkurentů a budoucím možném poklesu stavební produkce. Naopak v budoucnu očekává snížení síly dodavatelů a neměnnost nízkých sil potenciálních konkurentů a substitučních výrobků.

*Tabulka 14: hrozby v odvětví oddělení PS*

<b>Hrozby</b>	<b>v současnosti</b>	<b>v budoucnosti</b>
<b>síla dodavatelů</b>	vysoká	střední
<b>síla odběratelů</b>	vysoká	vysoká
<b>stávající konkurenti</b>	střední	vysoká
<b>potenciální konkurenti</b>	nízká	nízká
<b>Substituty</b>	nízká	nízká
<b>pokles stavební produkce</b>	střední	vysoká
<b>změny v cenách surovin</b>	vysoká	vysoká

*Zdroj: vlastní zpracování primárních dat oddělení PS*

#### **4.8.2 Oddělení technických tkanin**

Oddělení technických tkanin se zabývá podobným typem produktů jako oddělení průmyslových sít s hlavním rozdílem rozměrů ok a síly vláken pletení, které jsou v případech produktů tohoto oddělení podstatně menší. Především se jedná o síta používaná pro proces třídění, v tomto případě jej lze označit jako odstranění nečistot v požadovaných sypkých i tekutých směsích, popřípadě úpravy hustoty materiálu.

## **Dodavatelé**

Dle dohody s Euro SITEX s.r.o. nebudou uváděny názvy dodavatelských společností, pouze země, ve kterých zmínění dodavatelé výrobu uskutečňují. Dodavatel 1 je firma působící na území Německa, která vyrábí unikátní a speciální jemné tkaniny zcela jedinečné svým pletením, kterou konkurence neumí napodobit. Produkce je silně zaměřena na vysokou kvalitu, které odpovídá vysoká cena. Dodávány jsou odkalovací síta a tkaniny. Dodavatel 2 je Čínská firma s širokým rozsahem sortimentu výroby s nižší kvalitou, ale také výrazně nízkou cenou. Dodávány jsou odkalovací síta a jemné tkaniny, kontrolní síta, síť proti hmyzu. Pro tohoto dodavatele je vytvořena speciální distribuční politika obsahující dvě distribuční cesty dle požadavků na termín dodání. První využívanou distribuční cestu představuje lodní doprava, jež je využívána pro případy doplnění skladových zásob. Druhou distribuční cestou je železniční doprava, jež je využívána pro produkty závislé na termínu doručení, pochopitelně za vyšší cenu. Dodavatel 3 působí na území ČR. Jeho produkce je středně vyšší kvality a vyšší ceny. Podstatnou výhodou tohoto dodavatele je rychlý dodací termín díky výrobě i umístění. Dodávány jsou odkalovací síta a tkaniny, kontrolní síta a filtry do kávovarů.

## **Substituty**

Pro oddělení nabízené výrobky existují substituční produkty především v podobě tkanin vzniklých rozdílnými technologiemi výrobního procesu. V tomto oddělení jsou tyto specificky jedinečné produkty silnou konkurenční výhodou, např. Euro SITEX s.r.o. má exkluzivní smlouvu na speciálně tkanou technickou tkaninu jedinečnou svým použitím, kterou konkurence neumí napodobit, pouze jí může konkurovat tkaninami s nižší cenou a životností, ale s odlišnými vlastnostmi. Obecně se jedná o substituční výrobky pocházející ze stejného typu produkce vyráběnými za podobnými účely.

## **Odběratelé**

Na trhu oddělení technických tkanin ČR je přibližně 12 000 potenciálních odběratelů. Ti jsou rozděleni do segmentů, dle využití výrobního portfolia Euro SITEX s.r.o. Segmentace je v tomto oddělení díky velké diverzitě portfolia provedena dle odebíraného



druhu zboží. Rozlišovány jsou segmenty pro odběratele technických tkanin, pro odběratele sít do vstřikolisů, pro odběratele kávových filtrů a odběratele sítí proti hmyzu.

Segment odběratelů technických tkanin tvoří především keramičky, sklárny či výrobci maltových směsí, který je dále dělen dle velikosti podniků na velké a malé podniky. Velké podniky preferují v první řadě kvalitu výrobku služeb, v druhé řadě pak sledují cenu a dodací termín. Malé podniky při realizaci nákupního chování zajímá především cena a termín dodání, kvalita výrobku a služeb je v tomto případě na druhém místě. Celkově se tento segment podílí přibližně 50-60 % na obratu oddělení technických tkanin, z toho velké podniky tvoří přibližně 95 % obratu, takže segment malých podniků je zde prakticky zanedbatelný.

Segment odběratelů kontrolních sít do vstřikolisů je tvořen podniky zabývající se výrobou plastových výlisků prostřednictvím forem. Tento segment představuje zhruba 15 % ročního obratu oddělení.

Segment odběratelů filtrů do kávovarů představuje jediný odběratel nabízející sortiment kávovarů a příslušenství kávovarů, se kterým má společnost uzavřenou smlouvu na exkluzivní distribuci. Tento segment představuje přibližně 20 % ročního obratu oddělení s výrazným tendenčním růstem v posledních letech.

Segment odběratelů sítí proti hmyzu prezentují velkoobchodní i maloobchodní řetězce, zaměřené především na sortiment hobby, zahradnictví a řemeslného náradí. Obraty v tomto segmentu dosahují okolo 15 % celkového ročního obratu oddělení.

### **Vývoj segmentů trhu**

Oddělení technických tkanin je v současnosti nejvíce prosperujícím oddělením společnosti Euro SITEX na českém trhu. Především vývoj tržeb v segmentu technických tkanin poukazuje na stabilní růst segmentu až do stagnace v roce 2016 a 2017. Kontrolní síta do vstřikolisů jsou nejméně atraktivním segmentem trhu a silně podléhají tržním vlivům. Filtry do kávovarů i sítě proti hmyzu jsou velmi silně rostoucím zbožím, ale je zde více odběratelů a vyšší konkurence než v segmentech technických tkanin a kontrolních sít.

Tabulka 15: celkové roční tržby segmentů trhu oddělení TT 2011-2017

**Síla segmentů trhu oddělení TT v tržbách (mil. Kč)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Technické tkaniny</b>	40,335	42,582	47,102	51,796	55,062	54,624	54,230
meziroční změna (%)		5,57 %	10,62 %	9,96 %	6,31 %	-0,80 %	-0,72 %
<b>Kontrolní síta</b>	13,200	12,880	15,871	19,607	19,533	21,209	17,494
meziroční změna (%)		-2,43 %	23,22 %	23,54 %	-0,38 %	8,58 %	17,51 %
<b>Filtry kávovarů</b>	26,401	35,879	34,827	41,520	49,182	50,982	55,221
meziroční změna (%)		35,90 %	-2,93 %	19,22 %	18,45 %	3,66 %	8,31 %
<b>Sítě proti hmyzu</b>	28,287	29,091	29,527	31,653	45,084	42,176	44,905
meziroční změna (%)		2,84 %	1,50 %	7,20 %	42,43 %	-6,45 %	6,47 %

*Zdroj: vlastní zpracování primárních a sekundárních dat oddělení TT*

## Konkurence

Oddělení technických tkanin soupeří o trh ČR se třemi hlavními konkurenty, jež dle dohody s vedením podniku stejně jako dodavatelé nebudou jmenováni, pouze bude uvedena země jejich sídla. Pro porovnání jsou vybráni pouze konkurenti s vyšším podílem než 6 %. Hodnocená kritéria jsou popsána ve vztahu ke společnosti Euro SITEX. Společnosti nejbližší konkurent 1 se sídlem v Číně nabízí velmi podobný sortiment lehce nižší kvality za téměř identické ceny, zaostává však v distribuční politice, termínech dodání a poskytování služeb. Nejvíce společnosti konkuruje v segmentech filtrů kávovarů a sítí proti hmyzu. Polský konkurent 2 nabízí užší sortiment za vyšší ceny, s nižší kvalitou, podobnou distribuční politikou s horším termínem dodání i nižší úrovní služeb. Největší konkurenční sílu má tento konkurent v segmentu vstřikolisů a filtrů do kávovarů. Konkurent 3 pocházející z Německa nabízí svůj sortiment s lehce vyšší kvalitou za podstatně vyšší ceny, lehce slabší distribuční politikou i termínem dodání a nižší úrovní služeb. Společnosti konkuruje v segmentech technických tkanin a kontrolních sítí.

Hlavní konkurenční výhodou v tomto odvětví představuje schopnost hledání nových dodavatelů s nejlepší výrobní technologií a udržování strategických vztahů s nimi, znalost distribučních cest a tvorba kvalitní distribuční politiky. V tomto ohledu nemá Euro SITEX s.r.o. v aktuální chvíli srovnatelnou konkurenci a proto obsluhuje přibližně 80 % celkového trhu.

V kritickém hodnocení v tabulce 16 je možné spatřit rezervy společnosti především ve vytvoření dobrého jména výrobků prostřednictvím značky, tedy v původu výrobků. Jinak společnost výrazně předstihuje konkurenci ve všech aspektech, jejichž praktické dopady se reflektují v pozici na trhu.

*Tabulka 16 – hodnocení konkurence v oddělení TT*

Konkurence v ČR	váha kritéria	Euro SITEX	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Cena	0,4	9	9	7	4
Distribuce	0,05	7	5	7	6
Dodací termín	0,25	8	5	6	6
Služby	0,05	7	4	5	5
Kvalita	0,2	8	8	7	9
Původ výrobku (značka)	0,05	3	3	7	9
	1	8,05	7,05	6,65	5,9

*Zdroj: vlastní zpracování údajů poskytnutých vedením oddělení a vedením společnosti Euro SITEX s.r.o.*

### **Potenciální konkurenti**

Potenciální konkurenti by mohli být na trh přitaženi jeho silnou atraktivitou, ale bariéry jim v tom vytváří především nutnost znalosti distribučních cest, dodavatelů a jejich disponibilních technologií, poměrně vysoké náklady na kapitál v podobě skladovacích prostor. V porovnání s trhem oddělení průmyslových sít zde jsou nižší náklady na finanční kapitál, a především nižší nároky na odborné znalosti především v segmentech filtrů do kávovarů a sítí proti hmyzu. Pro potenciální konkurenty je tak nejpravděpodobnější postupná penetrace do segmentu filtrů kávovarů a sítí proti hmyzu, obzvláště vzhledem k jejich vývoji.

### **Analýza hrozeb**

Největší hrozby v současnosti i v budoucnu spatřuje vedení oddělení v síle odběratelů a ve změnách cen surovin. Také je zde očekáván nárůst hrozeb v podobě sil dodavatelů a potenciální konkurence, což je dáno atraktivitou trhu malými bariérami pro

vstup v segmentech filtrů kávovarů a sítí proti hmyzu. Pro substituty je aktuální situace střední hrozby očekávána i v budoucím vývoji.

*Tabulka 17: hrozby v odvětví oddělení TT*

<b>Hrozby</b>	<b>v současnosti</b>	<b>v budoucnosti</b>
<b>síla dodavatelů</b>	střední	vysoká
<b>síla odběratelů</b>	vysoká	vysoká
<b>stávající konkurenti</b>	střední	střední
<b>potenciální konkurenti</b>	střední	vysoká
<b>substituty</b>	střední	střední
<b>pokles výroby filtrů</b>	nízká	střední
<b>změny v cenách surovin</b>	vysoká	vysoká

*Zdroj: vlastní zpracování primárních dat oddělení TT*

#### 4.8.3 Oddělení dopravních pásů

Oddělení dopravních pásů se zabývá projektováním a dodáváním dopravních pásů do výrobních podniků vytvořených na míru. Odběrateli jsou především průmyslové podniky využívající pásovou sériovou výrobu či distribuci materiálu skrze velké zprostředkovatelské firmy dodávající těmto subjektům technologie. Dopravní pásy jsou typickým znakem zpracovatelského a potravinářského podniku. V oddělení jsou 4 zaměstnanci v rozdělení: 1 projektant, 2 obchodníci, 1 asistent (ABO). Euro SITEX s.r.o. nabízí dvě základní provedení dopravních pásů: kovové a plastové.

#### **Dodavatelé**

Na základě dohody s vedením oddělení nebudou přímo jmenovány společnosti, pouze bude uvedena země původu jejich produkce z důvodu zachování konkurenční výhody.

Oddělení kombinuje komponenty tří dodavatelů, jejichž výroba pochází z Německa, Velké Británie a ČR, jež jsou zaměřeny na kvalitu zpracování v jejich poměru s cenou. Od německého dodavatele společnost odebírá komponenty kovových i plastových pásů. Britský dodavatel společnosti dodává motorové komponenty a komponenty spojené

s uváděním pásu do pohybu. Od českého dodavatele jsou odebírány alternativní komponenty pro kovové pásy odlišných rozměrů, než je tomu v případě německého dodavatele.

### **Substituty**

Na trhu oddělení neexistují žádné substituční výrobky, kterými by mohly být dopravní pásy nahrazeny. Jako jediné substituty v tomto ohledu lze chápat pouze kovové nebo plastové dopravní pásy, které však vycházejí ze stejného produktového jádra. Dle současného vývoje technologií nelze v budoucnu očekávat změny v podobě nově vzniklých substitutů.

### **Odběratelé**

Odběratelé na trhu jsou rozděleni do dvou hlavních segmentů. První a podstatný segment představují dodavatelé technologií. Do tohoto segmentu spadají velké společnosti zaměřené na dodávání technologických celků v podobě individualizovaných výrobních linek na zakázku např. na výrobu aut. Tento segment představuje přibližně 90 % obratu společnosti Euro SITEX a tvoří jej 20 podniků. Nejdůležitější požadavky tohoto segmentu na produkt je kvalita a k ní vztahená úroveň služeb, v druhé řadě to je poměr cena/kvalita a termín dodání. Cílem oddělení je s těmito podniky udržovat kladné vztahy. Druhým segmentem je údržba pro vlastníky technologií. Jedná se o segment, kde již dopravní pás existuje a společnost zde může poskytovat servis. Hlavními preferencemi tohoto segmentu je úroveň a rychlost služeb, v druhé řadě je sledovaná cena.

Oddělení ovládá přibližně 30 % trhu, při čemž se zaměřuje především na segment dodavatelů technologií, který sice nepředstavují hlavní příjmy společnosti, ale zvyšují segment údržby pro majitele technologií, jež generuje podstatné příjmy společnosti. Velkou překážkou v získávání nových zakázek je náročnost procesu projektování dopravních pásů a vytíženost zaměstnanců oddělení.

## Vývoj segmentů trhu

Vývoj trhu oddělení dopravních pásů podléhá ekonomickému vývoji ČR a v následujících letech se dá dle zvyšující se nezaměstnanosti a snižujícím se dotačním programům očekávat pokles poptávky po dopravních pásech. Pokles v segmentu dodavatelů technologií však nemusí ovlivnit segment údržby již realizované technologie dopravních pásů, jež budou v nejbližších letech stále potřebovat údržby. Segment údržby má růstovou tendenci s lehkými výkyvy.

Tabulka 18: celkové roční tržby segmentů trhu oddělení DP 2011-2017

### Síla segmentů trhu oddělení DP v tržbách (mil. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Dodavatelé technologií</b>	34,100	32,911	30,007	46,749	59,475	51,482	55,423
meziroční změna %		-3,49 %	-8,82 %	55,79 %	27,22 %	-13,44 %	7,66 %
<b>Údržba</b>	48,992	52,701	50,382	68,313	64,792	66,084	75,636
meziroční změna %		7,57 %	-4,40 %	35,59 %	-5,15 %	1,99 %	14,45 %

Zdroj: vlastní zpracování primárních a sekundárních dat oddělení DP

## Konkurence

Dle dohody s vedením oddělení nebudou jmenováni ani konkurenti. Veškeré srovnání je ve vztahu konkurence ke společnosti Euro SITEX.

Na českém trhu se Euro SITEX s.r.o. střetává s nabídkou dalších dvou pro firmu podstatných konkurentů, celkově se v odvětví pohybuje konkurentů více, ale nezaujímají významné postavení. Konkurentem 1 je nizozemská společnost nabízející kvalitnější produkt a vyšší cenu, podobnou distribucí i dodacím termínem, ale podstatně horšími službami. Polský konkurent 2 nabízí produkt obdobné kvality za nižší ceny s horší distribuční politikou a podstatně horšími službami. Mezi společností a tyto konkurenty je rozděleno přibližně 90 % celkového trhu.

Nejvyšší nároky jsou na tomto trhu kladeny na úroveň a kvalitu služeb, jež shodně následuje cena, kvalita a dodací termín. Nejmenší pozornost je kladen na značku výrobku a způsob distribuce.

Tabulka 19: hodnocení konkurence v odvětví oddělení DP

Konkurence v ČR	váha kritéria	Euro SITEX	Konkurent 1	Konkurent 2
Cena	0,2	8	6	9
Distribuce	0,05	6	5	5
Dodací termín	0,2	5	6	5
Služby	0,3	9	5	5
Kvalita	0,2	7	9	7
Značka výrobku	0,05	6	8	5
	1	7,3	6,35	6,2

*Zdroj: vlastní zpracování údajů poskytnutých vedením oddělení a vedením společnosti*

*Euro SITEX s.r.o.*

### **Potenciální konkurence**

Při vývoji současných podmínek na trhy se dá očekávat příchod nových potenciálních konkurentů, neboť síla trhu významně roste a pokud v budoucnu nedojde k poklesu tržeb uskutečněných v rámci trhu, bude hrozba vstupu nových konkurentů na trh ještě vyšší než v je současnosti. Spíše než konkurentů zaměřených na projektování dodávání technologií dopravních pásů, je zde očekáván vstup na trh servisních firem starajících se o chod již vybudovaných dopravních pásů.

## Analýza hrozeb

Hlavní hrozby na tomto trhu pro oddělení dopravních pásů představují současnosti i budoucnu sílu odběratelů i dodavatelů a změny cen surovin. Další hrozby představující pro podnik v budoucnu střední riziko je příchod nových konkurentů a pokles strojírenské výroby. Neměnná je v budoucnu vedením oddělení očekávaná situace postavení současných konkurentů na střední úrovni a substitutů na úrovni nízké hrozby.

*Tabulka 20: hrozby v odvětví oddělení DP*

<b>Hrozby</b>	<b>v současnosti</b>	<b>v budoucnosti</b>
<b>síla dodavatelů</b>	vysoká	vysoká
<b>síla odběratelů</b>	vysoká	vysoká
<b>stávající konkurenti</b>	střední	střední
<b>potenciální konkurenti</b>	střední	vysoká
<b>substituty</b>	nízká	nízká
<b>pokles strojírenské výroby</b>	nízká	střední
<b>změny v cenách surovin</b>	vysoká	vysoká

*Zdroj: vlastní zpracování dat oddělení DP*

### 4.8.4 Oddělení perforovaných materiálů

Oddělení perforovaných materiálů je nejmladším oddělením Euro SITEX s.r.o. Jeho činnost spočívá především v obchodní činnosti a služby jsou zde spíše upozaděné, vyjma prodeje děrovaných plechů určených pro třídění. Jedná se o prodej produktů kovovýroby využívané v architektuře, stavebnictví či potravinářském průmyslu. Hlavními produkty oddělení jsou tahokovy a děrované plechy.



## **Dodavatelé**

Dle dohody s oddělením a vedením Euro SITEX s.r.o. nebudou jmenování dodavatelé, pouze země jejich sídla.

Dodavatelem 1 je česká společnost, jejíž produkce je zaměřena na kompletní sortiment tahokovů i děrovaných plechů všech nabízených druhů materiálů. Její produkce je středně vyšší kvality za střední až středně vyšší ceny. Dodavatel 2 má své sídlo v Itálii a oddělení od něj dováží především nerezové produkty tahokovů i děrovaných plechů vyšší kvality za střední ceny.

## **Substituty**

Substitutem pro tahokovy používané jako zábrany nebo části architektonických staveb jsou dřevěné zábrany, dřevěné či betonové schody, železná oplocení či ploty. Děrované plechy využívané pro třídění materiálů ve zpracovatelském průmyslu mají substituty v tomto procesu méně efektivních a dražších průmyslových sítích, v případě použití jako zábran se tyto substituty shodují s případy uváděnými pro tahokovy a v případě použití v přepravních boxech jsou hlavními substituty především dřevěné či plastové bedny nebo boxy.

## **Odběratelé**

Z celkového počtu potenciálních 30 000 zákazníků sledovaných segmentů Euro SITEX s.r.o. obsluhuje přibližně 3 100 podniků. Segmenty jsou rozděleny dle odebíraného sortimentu na stavební společnosti tvořeny především velkými společnostmi zaměřenými na výstavbu budov a architektky, jejichž požadavky jsou zaměřeny především na kvalitu provedení a ve druhé je řešena kvalita služeb a cena, cukrovary odebírající děrované plechy k třídění řepy v potravinářském průmyslu a distributorské společnosti, jež tvoří poptávku po boxech z děrovaných plechů. Sledovanými proměnnými pro rozlišení segmentů jsou nároky na složitost dopravních systémů a rozpočet určený pro realizaci.

Cukrovary tvoří 65 % ročního obrátu oddělení v počtu 6 firem a při nákupním chování zohledňují především kvalitu zpracování děrovaných plechů a jejich značku (původ), dále kvalitu a odbornost služeb, následovány jsou termínem dodání a cenou. Stavební společnosti s počtem okolo 3 000 podniků se na ročním obrátu podílí přibližně

25 % a hlavními proměnnými při nákupu v tomto segmentu jsou termín dodání a cena, teprve po nich je zkoumána kvalita produktu. Distributorské společnosti představují zbylou část firem a svými odběry děrovaných plechů tvoří přibližně 10 % celkového ročního obrátu.

### Vývoj segmentů trhu

Hlavním faktorem táhnoucím růst trhu je segment stavebních společností, ve kterém se tržby za perforované materiály zvýšily mezi lety 2017 a 2011 o téměř 54 % a celkové tržby tohoto segmentu v porovnání s celým trhem v roce 2017 představovaly více než 66 %. Na tomto růstu se podílela především vzrůstající oblíbenost perforovaných materiálů díky své nižší ceně v porovnání se substituty. Růstový potenciál s lehkými výkyvy vykazují i zbylé dva tržní segmenty.

*Tabulka 21: celkové roční tržby segmentů trhu oddělení PM 2011-2017*

<b>Síla segmentů trhu oddělení PM v tržbách (mil. Kč)</b>							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Stavební společnosti</b>	77,943	95,991	79,305	107,349	132,217	121,497	119,946
meziroční změna (%)		23,16 %	-17,38 %	35,36 %	23,17 %	-8,11 %	-1,28 %
<b>Cukrovary</b>	19,486	22,320	19,872	25,844	28,497	28,244	30,688
meziroční změna (%)		14,55 %	-10,97 %	30,05 %	10,27 %	-0,88 %	8,65 %
<b>Distributorské společnosti</b>	22,269	24,911	22,368	26,837	35,734	39,413	30,615
meziroční změna (%)		11,86 %	-10,21 %	19,98 %	33,15 %	10,29 %	-22,32 %

*Zdroj: vlastní zpracování primárních a sekundárních dat oddělení PM*

### Konkurence

Na trhu se v odvětví perforovaných materiálů se Euro SITEX s.r.o. setkává se třemi hlavními konkurenty, u nichž bude uvedena pouze země původu. Všechna hodnocená kritéria konkurence jsou vztažena přímo ke společnosti Euro SITEX. Konkurent 1 z ČR nabízí produkty nižší kvality a horší značky, ale za podstatně nižší ceny a včasnějším termínem dodání s prakticky identickou úrovní i nabídkou služeb. Tento konkurent má na trhu významně silné postavení obzvláště v segmentu stavebních a distributorských společností. Konkurent 2 z Itálie má ve svém portfoliu produkty lehce vyšší kvality s dobře hodnocenou značkou za lehce vyšší ceny se srovnatelným termínem dodání, ale s horší

distribucí a úrovní poskytovaných služeb. Tento konkurent se soustředí především na segment distribučních společností. Polský konkurent 3 nabízí produkty shodné kvality s hůře vnímanou značkou za lehce nižší ceny s horší distribuční politikou, termínem dodání i úrovní poskytovaných služeb. Konkurent 3 se zaměřuje především na segment stavebních společností.

Euro SITEX s.r.o. má nejsilnější postavení v segmentu cukrovarů okolo 85 % a v zbylých dvou segmentech výrazně ztrácí shodně s přibližnými 13 % celkového trhu.

*Tabulka 22: Hodnocení konkurence v odvětví oddělení PM*

<b>Konkurence v ČR</b>	<b>váha kritéria</b>	<b>EURO Sitex</b>	<b>konkurent 1</b>	<b>konkurent 2</b>	<b>konkurent 3</b>
Cena	0,3	7	9	6	8
Distribuce	0,05	8	8	6	6
Dodací termín	0,3	7	8	7	6
Služby	0,15	6	6	5	5
Kvalita	0,15	7	5	8	7
Původ výrobku(značka)	0,05	8	5	9	6
	1	6,95	7,4	6,6	6,6

*Zdroj: vlastní zpracování údajů poskytnutých vedením oddělení a vedením společnosti Euro SITEX s.r.o.*

### **Potenciální konkurence**

Pro potenciální konkurenty je tento trh velice atraktivní zejména v segmentu stavebních společností. Ve vstupu na trh jsou jen minimální bariéry v znalosti předmětu činnosti a finančního kapitálu, vyjma segmentu cukrovarů, největší bariéru představuje znalost dodavatelských společností, s růstem atraktivity trhu tak narůstá i hrozba příchodu nových konkurentů. Přesto není vstup nových konkurentů na trh tak silnou hrozbou, a to především díky silnému postavení aktuální konkurence na trhu a silného konkurenčního boje.

### **Analýza hrozeb**

V oddělení perforovaných materiálů je díky jeho širokému sortimentu a současné atraktivitě i vysoká míra hrozeb. Největšími hrozbami v současnosti i v budoucnosti jsou

vyjednávací síly dodavatelů i odběratelů, síla postavení stávajících konkurentů a možné změny v cenách surovin. V budoucnu oddělení PM očekává možný silný pokles strojírenské výroby a tím snížení nabídky i poptávky perforovaných materiálů. Neměnnou střední úroveň hrozeb představují substituty a potenciální konkurenti.

*Tabulka 23: hrozby v odvětví oddělení PM*

<b>Hrozby</b>	<b>v současnosti</b>	<b>v budoucnosti</b>
<b>síla dodavatelů</b>	vysoká	vysoká
<b>síla odběratelů</b>	vysoká	vysoká
<b>stávající konkurenti</b>	vysoká	vysoká
<b>potenciální konkurenti</b>	střední	střední
<b>substituty</b>	střední	střední
<b>pokles strojírenské výroby</b>	střední	vysoká
<b>rozdíly v cenách surovin</b>	vysoká	vysoká

*Zdroj: vlastní zpracování údajů vedení oddělení PM*

## 4.9 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí vychází z analýzy 7P, komunikačního mixu a finančních výsledků, které jsou prováděny odděleně pro každé firemní oddělení. Analýza distribuce, fyzického vzhledu a komunikačního mixu je provedena společně pro všechna oddělení společnosti. Poté je provedena finanční analýza podniku zaměřena na jeho hospodářské výsledky, která slouží pro posouzení finanční situace a identifikaci potenciálních možností v budoucím vývoji společnosti ve vztahu k disponibilním finančním zdrojům.

### 4.9.1 Oddělení průmyslových sít

Oddělení průmyslových sít má na starost obchodní a poradenskou činnost a poskytování služeb v oblasti průmyslové těžební výroby zaměřené na třídění sypkého surového nerostného materiálu na požadovanou frakční úroveň. Tohoto finálně vytríděného materiálu je následně využíváno jako suroviny k přípravě požadovaných materiálů a směsí

materiálů ve stavebnickém průmyslu a architektuře pro stavbu budov, budování infrastruktury pozemních komunikací i železnic.

### **Analýza produktů a produktového portfolia**

Základní sortiment oddělení průmyslových sít je rozdělen do 3 kategorií:

- Třidiče
- Drátěná síta
- Plastová síta

#### **Třidiče**

Třidiče jsou základní technologií potřebnou při segmentaci sypkého surového materiálu. Jedná se o technologický stroj, který třídí sypký materiál získaný těžbou. Proces třídění je dán náklonem třidiče a jeho schopností vyvolání oscilace, u níž závisí především na amplitudě výkyvu třidiče a frekvenci vyvolané motorem třidiče. Cílem procesu je dostat vstupní nerostný materiál do takového pohybu, při kterém má možnost tento materiál prostupu skrze sítové membrány o požadovaných rozměrech, aby odpovídal úrovni požadované frakce. V sítových membránách je využíváno průmyslových sít. Nejčastěji bývá v třidičích využíváno třech sítových membrán s postupně se snižujícím rozměrem prostupnosti a dochází tak ke vzniku tří frakcí materiálů, dle požadovaných rozměrů a vlastností.

Kvalita třidičů vychází z použitých materiálů, které mají za cíl dlouhodobou výdrž pro těžební účely, ze schopnosti dodání surového materiálu různého složení a objemu k sítům, a především ze schopnosti dosažení úrovně a struktury požadovaného materiálu.

#### **Drátěná síta**

Drátěná síta jsou tvořena pružinovou nerezovou ocelí. Jejich pletení se volí podle vstupního těžebního materiálu. O kvalitě požadovaného výstupu mimo materiálu a pletení rozhoduje velikost oka, která se může pohybovat mezi 0,8 až 150 mm v závislosti na druhu pletení. Vedle velikosti oka ještě kvalitu finálního výstupu ovlivňuje průměr drátu. Životnost sít je dána intenzitou těžebního, a tudíž i třidicího procesu, kdy dochází k mechanickému opotřebení, přesněji obrušování kovového vlákna, povětrnostními podmínkami a vstupním materiálem, který je předmětem třídění. Životnost sít se tak pohybuje od několika měsíců

po několik dní, nižší kvalita síta v podobě použití nekvalitních materiálů při výrobě pak negativně ovlivňuje tuto životnost.

### **Polyuretanová síta**

Polyuretanová síta jsou síty extrémně odolnými a umožňujícími mokré i suché třídění s vyšší a dlouhodobější efektivitou. Tato síta, díky svým specifickým vlastnostem, umožňují snadnější uchycení v třídícím prostoru, třídění i obtížně tříditelných materiálů jemných i hlubších frakcí, odvodnění tříděného materiálu, zvolení potřebné tvrdosti polyuretanu nebo kaskádové uspořádání zlepšující výsledek třídění. Stejně jako tomu je v případě drátěných sít, i u sít polyuretanových rozhodují mimo jiné velikost oka síta, tvrdost polyuretanového materiálu použitého při výrobním procesu, která ovlivňuje i jeho celkovou životnost, kde je tomu ostatně stejně jako u drátěných sít.

Oproti drátěným sítům trpí polyuretanová síta na nutnosti většího odstupu ok, který snižuje třídící plochu, jež má za následek pomalejší proces třídícího procesu. Jsou ovšem mnohem účinnější v odvodu vody ze vstupního materiálu, a především pak v životnosti, která se pohybuje v desetinásobku životnosti sít drátěných, tato skutečnost je však kompenzována cenou.

### **Produktové portfolio**

Pro veškerý sortiment oddělení je charakteristická kvalita provedení a použitých materiálů původem z ověřených německých a českých firem s mnohaletou zkušeností na poli průmyslových sít a třídíčů. Třídíče a síta představují navzájem komplementární produkty s tím, že třídíče představuje dlouhodobý trvanlivý produkt a síta rychloobrátkové zboží.

Společností dodávané *třídíče* se využívá především u sypkých a drcených materiálů, které vykazují sklon k nalepování či zasekávání materiálových zrn na síta. Velkou předností těchto třídíčů jsou třídění na malých hranicích prosívání, které činí 1-4 mm. Tyto třídíče jsou vyráběny a dodávány na objednávku. Tyto třídíče se velmi liší od běžných třídíčů nerostného materiálu a své použití nacházejí především v situacích, kde běžné třídíče selhávají. Jsou schopny zpracování nerostného materiálu s příměsí bahna, papírových štěpků a mokrého vstupního materiálu. Tyto třídíče disponují technologií flip flow, která umožňuje třídíči dostat materiál do pohybu s přetížením až 50G a tím umožňuje třídění těžko tříditelného materiálu. Ročně jich společnost prodá maximálně několik kusů, neboť se jedná

o dlouhodobý výrobek, ve kterém se jen obměňují náhradní díly a síta. K nabídce třídičů v sortimentu společnosti je využíván jeden Německý dodavatel.

Společnost Euro SITEX dodává komplexní sortiment *drátěných sít* o velikosti ok pohybujících se v rozmezí 0,8 až 150 mm a tloušťce drátěného materiálu od 0,5 do 13 mm, jež je závislá na zvoleném materiálu typu pletení síta. Sortiment dle pletení je rozdělen na čtvercová oka, jednostranně hladké pletení, pletení s dvojitým krepem, tlakově svařované síto, harfové pletení horizontální a vertikální, strunové pletení, harfy doser a prstová síta. Každé z těchto typů pletení vykazuje rozdílné vlastnosti v procesu třídění, které jsou dále ovlivňovány rozměry ok v jednotlivých rozměrech dostupných pro příslušné pletení. Tato síta společnost dováží od jednoho českého dodavatele.

Podobně jako u sít drátěných i v případě *sít polyuretanových* nabízí Euro SITEX s.r.o. komplexní sortiment pro třídění těžebního materiálu. Velikost ok u nabízeného sortimentu se pohybuje od 0,2-130 mm dle typu síta. Typy polyuretanových sít v nabízeném sortimentu jsou napínaná síta, upínaná síta, modulové systémy clip-tec, systémy uni-step, lakovaná elastická síta, membránová síta. Společností nabízená síta pocházejí od jednoho Německého dodavatele.

## **Analýza služeb**

S nabídkou produktů v oddělení průmyslových sít jsou neodmyslitelně spjaty služby, které tvoří středobod nejen úspěšného prodeje výrobku, ale i nezbytného základu pro vytvoření kladných dlouhodobých vztahů.

V případě instalace nového síta (drátěného i polyuretanového) do třídiče je nejprve nutná analýza vstupního surového materiálu, ze kterého má být vytríděna požadovaná frakce. Odborné znalosti zaměstnanců společnosti, tak ušetří mnoho času testováním jednotlivých druhů a typů sít. Euro SITEX s.r.o. navíc garantuje svým zákazníkům požadovaný výsledek třídícího procesu především díky zkušenostem a velikosti skladů, jež umožňují skladování různých typů sít o různých rozměrech s odlišnými velikostmi ok a je možné je ihned vyzkoušet bez nutnosti čekání na dodání objednávky.

Zaměstnanci jsou rozděleni na obchodníky a asistenty (ABO). Hlavní pracovní náplní obchodníků je proces prodeje a poskytování služeb, cílem pracovní činnosti asistentů je odlehčení obchodníků od administrativních operací jako je vytváření a zpracování

objednávek, faktur, finalizace technických nákresů obchodníků, ukládání dat do systému a fyzických šanonů.

### **Proces poskytování služeb**

Celkový proces spočívá v odbornosti obchodníka, který doporučí zvolení dle vstupního a požadovaného výsledného materiálu. Dále přeměří rozměr síta a vytvoří jeho technický nákres pomocí mobilní technologie, jež odešle svému asistentovi, který nákres analyzuje a odešle jej v potřebném formátu i s objednávkou přímo výrobcí, aby byl v nejkratší možné časové době uveden do výroby příslušný typ a počet těchto sít. Celý proces tvorby nákresu a přeposlání je z důvodu udržení konkurenční výhody šifrován.

Mezi obchodníky existují rozdíly v odborných znalostech vzniklé na základě získaných zkušeností doby pracovní činnosti v oboru. Tyto znalosti ovlivňují schopnost predikce výsledku třídícího procesu jednotlivých typů dle rozměrů ok sít, jež ovlivňují efektivní využití času pracovní doby obchodníka. Obchodníci 1x ročně absolvují školení zaměřené na snížení rozdílů odborných znalostí a efektivního způsobu vedení lidí a tvorby vztahů.

### **Analýza ceny**

Ceny jsou stanovovány vedením oddělení prostřednictvím nákladové metody, jež nezohledňuje vedlejší náklady oddělení, k níž je připočítána vyšší zisková marže, která zároveň pokrývá část režijních nákladů oddělení. Cena je důležitým nikoli však úplně nejpodstatnějším rozhodovacím prvkem především strategicky významných zákazníků. K změnám cen dochází jen minimálně v delších časových horizontech.

Pro účely porovnání cen drátěných sít byl vybrán standardní rozměr síta 1x1,5 m s 18 mm okem a 3 mm tloušťkou drátu, u polyuretanového síta cena vychází z průměru cen jednotlivých typů sít ve stejném rozměru zaokrouhleny na desítky pro případ ceny třídičů je uvedena cena standardního nejčastěji využívaného středního rozměru zaokrouhlena na statisíce.

- Drátěné síto – 3150 Kč
- Polyuretanové síto – 24 870 Kč
- Třídič – 4 500 000 Kč

Tato cena se v rámci vyjednávacího procesu pohybuje do hranice +/- 10 %.



#### 4.9.2 Oddělení technických tkanin

Oddělení technických tkanin se zabývá podobným typem produktů jako oddělení průmyslových sít s hlavním rozdílem rozměru, které jsou v případech produktů toho oddělení podstatně menší, a to jak v případě ok sítěného materiálu, tak samotné síly vláken. Především se jedná o síta používaná pro proces třídění, v tomto případě jej lze označit jako odstranění nečistot v požadovaných sypkých i tekutých směsích.

#### **Analýza produktů a produktového portfolia**

Hlavní výrobky tvořící portfolio firmy lze obecně standardizovat do čtyř hlavních skupin, jež se odlišují především prostřednictvím svého využití:

- Technické tkaniny pro odkalování a jemné třídění
- Kontrolní síta do technologií
- Filtry pro kávovary
- Síť proti hmyzu

#### **Technické tkaniny pro odkalování a jemné třídění**

Technické tkaniny pro odkalování jsou silně podobným produktem drátěných sít využívaných v oddělení průmyslových sít. Maximální síla drátu pletení se u těchto sít pohybuje do 1,4 mm a velikost ok se pohybuje v rozměrech 0,02 – 12,5 mm dle zvoleného typu pletení. Typy pletení jsou rozlišeny na falcové pletení, pletení zasazené do kruhového rámu, pro něž je využíváno nerezových materiálů, oceli či pozinkovaného materiálu, jejichž zvolení přímo závisí na typu vstupní směsi a požadavků na výslednou frakci třídícího procesu. V případě procesu jemného třídění v tekutém stavu je využíváno filtračních mikrotkanin, jež jsou pleteny technikou drát na drát, taktéž nazývanou jako *nulové oko*, kdy je mezi dráty u sebe položenými dodržována určitá vzdálenost. Tato síta mají své využití pro filtraci olejů i plynů za vysokých tlaků. Kvalita technických tkanin pro odkalování i jemné třídění je dána prostupností materiálu, jeho složením a životností.

#### **Kontrolní síta**

Kontrolní síta jsou využívána především v procesech průmyslové výroby, kde je potřeba těsně před finálním vstupem tekutého materiálu jeho pročištění od nečistot a granulových sraženin a uvedení materiálu na požadovanou hustotu. Produkt představují

síta laboratorní síta především kruhových rozměrů využívaných ve vstřikolisech, jež představují technologii dávkující materiálu do forem, z nichž vznikají průmyslové výrobky. Tato síta jsou schopna třídít materiál od velikosti 20  $\mu\text{m}$  až na 125 mm, pro jejich provedení je využíváno nejčastěji nerezové oceli se čtvercovými oky. Kvalita sít je dána životností a účinností očištění a vytvoření požadované hustoty výstupní tekuté směsi materiálu.

### **Filtry pro kávovary**

Filtry pro kávovary jsou materiálově a funkčně shodné se síty pro jemné třídění s hlavním rozdílem v požadavcích na jemnost, ohebnost a benignitu požadovaného materiálu dle norem a nařízení vztažených k výrobě kávovarů. Smyslem produktu je zabránění vstupu ve vodě přítomných nečistot do procesu výroby kávy. Kvalita filtru je dána jeho propustností vody, filtrováním nečistot a životností, jež je závislá na frekvenci používání a technických specifikací vody, již ovlivňují především jemnost vody a obsah chlóru. Prostupnost se pohybuje od 7–150  $\mu\text{m}$ . Rozměry a druhy sít jsou vyráběny na objednávku přímo u dodavatelů, dle požadavků odběratelů. Nejčastějšími druhy jsou vícevrstvé kruhové filtry.

### **Sítě proti hmyzu**

Hlavním účelem využití sítí proti hmyzu je zabránění přístupu hmyzu do vnitřních prostor budov prostřednictvím oken a dveří. Hlavní využití těchto sítí je v odvětví potravinářství, v nemocnicích, laboratořích a institucích s vysokými požadavky na čistotu prostředí. Použití těchto sítí se liší dle materiálu pletení. Hliník je využíván především architekty u moderních interiérů a díky jeho pevnosti jej lze použít též pro zabránění přístupu do budov hlodavcům. Sklovlákno obalené PVC (polyvinylchlorid) je využíváno v případech zabránění přístupu do vnitřních prostor proti obtížnému hmyzu. Polyethylen nabízí možnost využití pro sušení hub či ochranu před hmyzem ovocných stromů, vinic nebo keřů. Polyester je využíván pro zabránění přístupu hmyzu do vnitřních prostor pro případy snadno odnímatelných sítí prostřednictvím suchých zipů, tento materiál je také možno vyprat v pračce. Velikost ok je pro veškeré typy sítí standardizovaná na 1,4 mm, materiály se však mimo způsobu použití liší v nabízených rozměrech. Kvalita pro tato síta představuje schopnost zabránění prostupnosti hmyzu skrze síto, jež je dána způsobem pletení a použitým materiálem a životností síta.

## **Analýza služeb**

Poskytované služby v oddělení technických tkanin představují především odbornou poradenskou činnost v případech využívání technických tkanin především pro odkalování a jemné třídění a kontrolních sít pro vstřikolisy, kde je třeba třídění či zjemnění materiálu na požadovanou frakci nebo hustotu.

Zaměstnanci jsou rozděleni na obchodníky a asistenty (ABO). Cílem obchodníků je prodej produktů a poskytování služeb, jež zahrnují výše zmíněné činnosti. Práce asistentů spočívá v usnadnění činnosti obchodníků stejným způsobem jako v oddělení průmyslových sít.

### *Proces poskytování služeb*

Proces poskytování služeb spočívá v první fázi v analýze vstupního materiálu a návržení technického řešení dle výstupních požadavků, ve druhé fázi zaměstnanci společnosti proměří rozměry třídících membrán, kde mají být síta upevněna, popřípadě přeměření průměru trysky, prostoru úchyty a tlak průtoku ve vstřikolisech. Po úspěšném zkušebním provozu odešle obchodník technický nákres nebo tkaniny s požadavky na rozměr, typ a pletení svému asistentovi, který nákres finalizuje a odešle jej dodavateli s objednávkou, poté vystaví fakturu pro odběratele. Euro SITEX s.r.o. stejně jako v případě průmyslových sít garantuje souznění požadavků zákazníků s výsledkem třídícího a odkalovacího procesu.

Mezi zaměstnanci existují rozdíly v odborných znalostech odhadu použití typu sít a tkanin dle analytického měření vstupního materiálu a požadavků na výslednou frakci. Tyto rozdíly rozdělují obchodníky zaměřené na jemná síta a na technické tkaniny, kdy se věnují především poskytování služeb vztahujících se k typu produktu, pro nějž mají vyšší úroveň kvalifikace. S vyšší schopností odhadu správného použití typu síta nebo tkaniny.

## **Analýza ceny**

Ceny výrobků jsou stanoveny vedoucím pracovníkem oddělení společně s vedením celého podniku. Do cen se promítají veškeré nákupní i režijní náklady oddělení, ke kterým je ještě připočtena zisková marže a zároveň jsou ceny nastaveny dle kvality výrobku tak, aby byly atraktivní pro zákazníky na trhu a konkurenceschopné.

Pro zjednodušení a možnosti porovnání cen výrobního portfolia Euro SITEX s.r.o. je cena uvedena pro technické tkaniny pro odkalování rozměru 1x1,5 m s 0,05 mm okem a tloušťkou drátu 0,2 mm zaokrouhlena na desítky Kč, pro vstřikolisy je uveden nejčastěji používaný průměr síta 10 mm, u kávových filtrů je cena zprůměrována za jednotlivé velikosti filtrů, cena sítí proti hmyzu je uváděna za 1 m<sup>2</sup>, u všech zbylých je cena zaokrouhlena na jednotky Kč („D“ označuje dodavatele).

- Technická tkanina pro odkalování – 10 540 Kč D1 / 5 340 Kč D2 / 6 870 Kč D3
- Kontrolní síta vstřikolisů – 44 Kč D2 / 56 Kč D3
- Filtry do kávovarů – 78 Kč
- Sítě proti hmyzům – 31 Kč

Tato cena se v rámci vyjednávacího procesu pohybuje do hranice +/- 10-12 %.

#### 4.9.3 Oddělení dopravních pásů

Oddělení dopravních pásů se zabývá projektováním a dodáváním dopravních pásů do výrobních podniků vytvořených na míru. Odběrateli jsou především průmyslové podniky využívající pásovou sériovou výrobu či distribuci materiálu. Dopravní pásy jsou typickým znakem zpracovatelského a potravinářského podniku. V oddělení jsou 4 zaměstnanci v rozdělení: 1 projektant, 2 obchodníci, 1 asistent (ABO).

#### **Analýza produktu a produktového portfolia**

Jediným produktem tohoto oddělení jsou dopravní pásy ve dvou způsobech provedení, a to buď kovovém nebo plastovém. Základním užitkem dopravního pásu je efektivní přesun materiálu skrze dopravní trasu. Řešení dopravních tras jsou navrhována dle požadavků na hmotnost, složení, teplotu a rozměry přepravovaného materiálu v závislosti na složitosti trasy a specifických požadavcích její funkce. Kvalita dopravních pásů se projevuje především plynulostí chodu, kdy nedochází k zasekávání či skřípání pásu ani materiálu, a životností. V portfoliu jsou nabízeny dvě základní provedení dopravních pásů: kovové a plastové.

#### **Kovové dopravní pásy**

Kovové dopravní pásy jsou pásy umožňující vyšší zátěž, dle zvoleného materiálu jsou schopny provozu v teplotách mezi -200 °C až 1 200 °C. Problémem těchto systému je především náročnost na komplikovanou dopravní trajektorii. V případě zatáčení dopravního pásu je nutná přesná analýza měření a odborné kalkulace změny směru dopravní linky, aby nedocházelo k zasekávání či prokluzu pásu nebo zasekávání přepravovaného materiálu.

### **Plastové dopravní pásy**

Plastové dopravní pásy jsou využívány pro méně hygienicky a zátěžově náročné pásy. Tyto pásy jsou snazší na projektování a propočítávání změn direktivní trajektorie. Jsou podstatně levnější než kovové pásy a vhodné především pro menší či méně náročné podniky.

### **Analýza dodavatelů**

Na základě dohody s vedením oddělení nebudou přímo jmenovány společnosti, pouze bude uvedena země původu produkce z důvodu zachování konkurenční výhody.

Oddělení kombinuje komponenty tří dodavatelů, jejichž výroba pochází z Německa, Velké Británie a ČR, jež jsou zaměřeny na kvalitu zpracování v jejich poměru s cenou. Od německého dodavatele společnost odebírá komponenty kovových i plastových pásů. Britský dodavatel společnosti dodává motorové komponenty a komponenty spojené s uváděním pásu do pohybu. Od českého dodavatele jsou odebírány alternativní komponenty pro kovové pásy odlišných rozměrů, než je tomu v případě německého dodavatele.

### **Analýza služeb**

Služby na trhu tohoto oddělení představují nejdůležitější prvek konkurenční výhody, jež spočívá v přesném a kvalitním projektování dopravního pásu, bez nichž by ani tyto pásy nemohly vzniknout.

Hlavní náplní poskytování služeb projektanta je tvorba technických nákrese podle provedeného zaměření obchodníků a požadavků odběratelů na materiálu a nosnost pásu, analytické zpracování provedení pásu a pročitání jeho trajektorie. Tento pracovník disponuje speciálními odbornými znalostmi a ve společnosti je jediný s takovými znalostmi, je tedy pro společnost zcela nepostradatelný.

### **Proces poskytování služeb**

Činnost obchodníků spočívá v analýze požadavků zákazníků v souvislosti s přepravovaným materiálem, návrhnutí materiálu pro provedení a odhad ceny, zaměřením prostor prostřednictvím laserové mobilní technologie, ve kterých se má dopravní pás nacházet, Obchodníci mají dále na starost řešení servisu, popřípadě menších úprav již dodaných pásů, kdy vyměňují náhradní díly, popřípadě upravují dopravní pás. Mezi obchodníky nejsou výrazné rozdíly odbornosti.

Asistent oddělení má na starosti řešení administrativních činností, komunikaci a korespondenci s odběrateli, popřípadě předání požadavků či stížností obchodníkům.

### **Analýza ceny**

Ceny výrobků jsou závislé na zvoleném materiálu, popřípadě síle drátu, velikosti přepravní plochy, výkonu a nosnosti. Uváděné ceny jsou vztaženy ke standardním rozměrům a materiálu pásu za 1 m pásu zaokrouhleny na desítky Kč.

- Kovové – 9 980 Kč
- Plastové – 4 860 Kč

Tato cena se v rámci vyjednávacího procesu pohybuje do hranice +/- 5 %.

#### **4.9.4 Oddělení perforovaných materiálů**

Oddělení perforovaných materiálů je nejmladším oddělením Euro SITEX s.r.o. Její činnost spočívá především v obchodní činnosti a služby jsou zde spíše upozaděné, vyjma prodeje děrovaných plechů určených pro třídění. Jedná se o prodej produktů kovovýroby využívané v architektuře, stavebnictví či potravinářském průmyslu.

### **Analýza produktů a produktového portfolia**

Hlavními nabízenými produkty kovovýroby a zámečnictví představují sortiment tahokovy a děrované plechy, jež se liší způsobem svého využití.

- Tahokovy
- Děrované plechy

### **Tahokovy**

Tahokovy jsou produktem bezodpadní výroby, tím jsou v porovnání s jinými substitučními výrobky výrazně levnější. Výrobní proces tahokovů spočívá v perforování roztavené materiálu, z něhož má být finální produkt zhotoven, který je následně napínán do požadovaných rozměrů a dle způsobu proděravění pak vzniká výsledný typ oka. Tyto produkty mají své použití ve stavebním průmyslu a architektuře, kde jsou z nich tvořeny zábrany mostů, balkónu, topení, schodů apod. nebo je z nich tvořen zahradní trvanlivý nábytek. Kvalitu určuje použitý materiál, souměrnost a bezchybnost ok, životnost ve vztahu k povětrnostním podmínkám i barva produktu.

### **Děrované plechy**

Děrované plechy vznikají na rozdíl od tahokovů ztrátovou perforací, tedy výřezem části materiálu z celku. Nejčastěji jsou využívány pro třídění materiálu ve zpracovatelském průmyslu nejčastěji v cukrovarech nebo pro třídění materiálu kovovýrobců, dále jako zábrany se stejným využitím, jako tahokovy, nebo pro tvorbu přepravních boxů v dopravě. Typy děrovaných plechů jsou dány tvarem ok. Jejich kvalita je dána pevností použitých materiálů, životností a barvou.

### **Produktové portfolio**

Produktové portfolio oddělení perforovaných materiálů je zaměřeno na především na poměr kvality a ceny značkových produktů, tedy produktů od prověřených dodavatelů, jež umožňují včasné dodání.

V produktovém portfoliu společnosti jsou *tahokovy* čtvercové, kruhové, kosočtvercové, pochůzkové, šestihranné všechny nabízené ve dvou základních provedeních válcovitém či rovném. Jejich standardní dodávání je v rolích šíří 1 m nebo v tabulích 1x2 m, v případě požadavků jiných rozměrů je nutno vytvoření speciální objednávky přímo od dodavatele.

*Děrované plechy* v produktovém sortimentu tvoří plechy kruhové, čtvercové, oválné se silou plechu od 0,5 mm do 12 mm. Základní nabídku materiálů tvoří ocel nerez, hliník, pozink v případě nestandardních přání je možno použití mosazi, mědi aj. Ty jsou nabízeny v tabulích standardizovaného rozměru 1x2 m či speciálního maximálního rozměru 1,5x3 m.

## **Analýza služeb**

Služby poskytují obchodníci, jejichž pracovní náplní je zaměření prostoru, který má být oplocen, následné navržení řešení a ocenění tohoto řešení, v případě poskytování služeb u děrovaných plechů určených k třídění se jedná o navržení správné velikosti ok, dle požadavků na tříděný materiál.

Obchodník zaměří požadovaný prostor k oplocení pomocí mobilní laserové technologie, zároveň zpracuje jeho základní technický náčrtek a doporučí zvolení materiálu. Dle požadovaného materiálu a barvy udělá cenový odhad a v případě souhlasu zákazníka odešle náčrtek svému asistentovi, který podle něj objedná příslušné komponenty v požadovaných rozměrech přímo od výrobce. V případě třídících děrovaných plechů obchodník posoudí strukturu vstupního materiálu a podle ní navrhne způsob řešení a použití, které následně otestuje, v případě úspěšného třídícího procesu zpracuje objednávku v příslušných rozměrech děrovaného plechu.

Činnost asistenta v tomto oddělení je analýza komponent technického náčrtku a jejich objednání v požadovaných rozměrech, zpracování faktury a vyřešení dodání cílovému zákazníkovi.

Mezi obchodníky existují rozdíly v odborných znalostech především ve schopnostech tvorby technických náčrtků řešení a doporučení použití pevnosti a síly materiálu.

## **Analýza ceny**

Ceny jsou závislé na zvoleném typu provedení, použitém materiálu a barvě produktu. Pro možnost porovnání cen s konkurencí je zvolena cena pro rozměr 1x2 m základního tabulového provedení nejčastěji používaného materiálu. Pro tahokovy i děrované plechy to je ocelový materiál o síle 1,5 mm. Cena je zaokrouhlena na desítky Kč.

- Tahokovy – 690 Kč
- Děrované plechy – 1 310 Kč

Tato cena se v rámci vyjednávacího procesu pohybuje do hranice +/- 6 %.



## **Analýza služeb – physical evidence společně pro všechna oddělení**

Služby poskytují zaměstnanci Euro SITEX s.r.o. v zásadě v terénu, dle podnikovou kulturou doporučeného oblečení v případě údržbářů montérky a v případě obchodníku jsou to kalhoty a košile s kravatou. Obchodníci jsou vybaveni moderní laserovou mobilní technologií k provádění zaměření zákazníky požadovaných projektů. Nejvýraznějším prvkem v oblasti vzhledu u služeb jsou firemní automobily značky Ford s velkoplošným potiskem s logem společnosti. Jedná se nové automobily, jejichž maximální stáří činí 5 let a 4 z nich jsou určeny především k přepravě velkých nákladů a pro specifické požadavky oddělení průmyslových sít je ve firemním vozovém parku speciální pickup 4x4, který umožňuje vedoucímu pracovníkovi oddělení snadný přístup k oblastem těžebních společností. Zbylé osobní automobily slouží jako firemní vozy.

Ukázka vozového parku je uvedena v příloze 1 a 2.

## **Analýza distribuce – společná pro všechna oddělení**

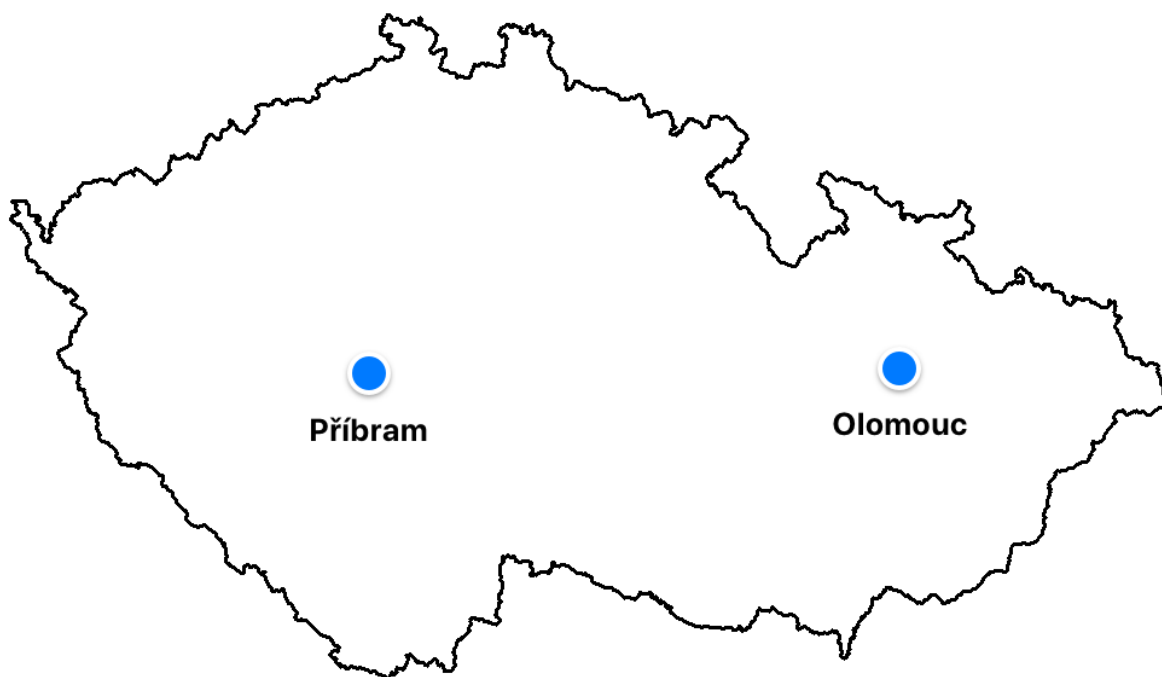
Distribuční politika Euro SITEX s.r.o. zohledňuje především kvalitní a včasné dodání ku prospěchu odběrateli i samotné společnosti. Základní distribuční kanály tvoří spojení mezi dodavatelem a společností, kde je volen zprostředkovatel na základě návrhu a doporučení dodavatelem a následné dohody obou stran distributorovi a distribuční kanál spojující společnost s odběrateli. Druhý zmíněný kanál již několik let obsluhuje jediná logistická přepravní firma TOPTRANS EU, a.s., která patří v České republice i na Slovensku mezi nejvýznamnější expediční společnosti.

Euro SITEX s.r.o. se snaží se společností TOPTRANS udržovat dlouhodobě dobré vztahy již od první spolupráce s touto firmou v roce 2000. Společnost TOPSTRANS rozváží každodenně zboží, které je nakládáno pravidelně v 4:00 ve firemním skladě. Předností distribuční společnosti je využívání nákladních automobilů se speciálním sklopným čelem, které umožňuje naložení i složení nákladu prakticky na jakémkoli místě a schopnost dovozu zboží i na obtížně dostupná místa. Oproti své konkurenci v odvětví poskytuje společnost TOPTRANS stejnou nebo nižší cenu, kterou je schopna podle nabídek konkurence upravovat, dodání i do obtížných míst a složení zboží na jakémkoli sebehůř dostupném místě, v čemž je velká konkurenční výhoda oproti ostatním distribučním společnostem.

Podstatnou roli v distribuční politice sehrává fakt udržování předběžných skladových zásob především odbíraného sortimentu VIP zákazníků, který ve spojení s distribuční společností umožňuje dodání potřebných produktů do 24 hodin. Tento systém spočívá ve vedení databázi a analýze podstatných dat spotřeby, které umožňují predikci potřeby produktu, díky níž se může společnost včas předzásobit a minimalizovat tak skladové náklady. Tento systém poskytuje společnosti konkurenční výhodu.

Dalším podstatným faktorem v distribuční politice je umístění společnosti, které je strategické pro rychlou dostupnost při poskytování služeb a v případech vlastní distribuce. Sídlo společnosti je v Příbrami a dceřiná společnost Euro SITEX s.r.o. má své sídlo v Olomouci. Pobočka v Příbrami se stará především o zákazníky z Čech a západní Moravu. olomoucká pobočka má na starosti Slezsko, a zbylou část Moravy.

*Obrázek 1: umístění sídla a dceřiné společnosti*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Jednou za dva roky provádí Euro SITEX s.r.o. audit distribuce a nové výběrové řízení, ve kterém zhodnotí možnost změny současného distribučního dealera. Prozatím z těchto srovnání vždy nejlépe vyšla společnost TOPTRANS a.s., která byla schopna

a ochotna zareagovat na nabídky konkurence a podílí se tak na vytváření dlouhodobých vztahů.

Euro SITEX s.r.o. v některých případech využívá své distribuční prostředky. K tomu dochází především v krizových případech, při potřebě především VIP zákazníků za účelem udržení dobrých vztahů či neodkladných servisních případech. V případech vlastní distribuce jsou využívány firemní automobily nejčastěji obchodníky či vedoucími jednotlivých oddělení, dle potřeby. Vlastní distribuce je využívána zhruba v 5 % distribučních případů a společnost TOPTRANS obstarává zbylých 95 %.

### **Analýza propagace a komunikačního mixu – za celou společnost**

Veškerá pozornost v nástrojích komunikačního mixu, jak je tomu v případě společností působících na B2B trzích, soustředěna na osobní prodej. Ostatní nástroje jsou vůči osobnímu prodeji značně upozaděné.

### **Reklama**

Výdaje na reklamu v jednotlivých odděleních tvoří minimální částky do 100 tis. Kč ročně. U oddělení se shodně jedná o položky inzerce v odborných časopisech. Vedení jednotlivých oddělení příliš do reklamy v současné době neinvestuje a v budoucnu to nehodlá měnit. Druhou složku reklamních výdajů tvoří reklamní předměty s logem společnosti, do nichž investovaná částka se mezi odděleními různí, obecně se tato investice jednotlivých oddělení pohybuje do 320 tis. Kč.

Další investice reklamy provádí přímo vedení podniku, respektive sám majitel, který investuje do billboardů propagující celou společnost ročně do 500 tis. Kč.

### **Osobní prodej**

Tvoří nejpodstatnější složku komunikačního mixu společnosti Euro SITEX a také je jí věnována největší pozornost. Společnost má velké nároky na způsob vedení komunikace nejen se zákazníky, zaměstnanci, ale i dodavateli. Hlavním cílem komunikace se zákazníky je vytváření dlouhodobých kladných vztahů, prostřednictvím milého, vstřícného, a především otevřeného přístupu. Podobné jsou i principy pro komunikaci s dodavateli a spolupracovníky. Šíření fám, nepravd či polopravd o dodavatelích, spolupracovnících či zákaznících je firmou peněžitě trestáno. V rámci komunikace společnost apeluje na dodržování etikety.

Pro firmu je osobní prodej velkou výhodou v získávání dat o trhu, zákaznících, jejich požadavcích, návrzích a reakcích. Každý obchodní případ je dokumentován i prostřednictvím fotodokumentace a následně vložen do podnikového informačního systému a fyzicky je uchován v příslušném šanonu. Tento systém tak v případě pracovní dovolené či odchodu pracovníka umožňuje snadné získání dat a zmapování obchodního případu, jež poskytne jinému zaměstnanci potřebné údaje k udržování kladných vztahů se zákazníkem.

Pro udržování vysoké úrovně schopností využitelných v komunikaci při osobním prodeji posílá firma své pracovníky povinně na školení minimálně 1x ročně, vedoucí pracovní pak provádějí školení zaměstnanců dceřiných společností.

Náklady osobního prodeje jsou těžko kalkulovatelné, protože se do nich promítají osobní ohodnocení, speciální odměny z příspěví zaměstnance na obrát firmy, služební cesty, školení a doškolování a další výlohy spojené s osobní propagací. Ročně se tato částka pohybuje okolo 20-30 mil Kč a tvoří tím jednoznačně nejvyšší výdaje v rámci nástrojů komunikačního mixu.

### **Podpora prodeje**

Podpory prodeje je ve společnosti nejčastěji využíváno v rámci přípravy stánků na veletrzích a jiných prodejních akcí. Cíle používání tohoto nástroje není krátkodobé zvýšení prodejů zboží, ale představení nových výrobků ze sortimentu oddělení, zviditelnění společnosti, popřípadě dát zákazníkům svou přítomností a zájmem jasně najevo, že jsou pro Euro SITEX s.r.o. podstatní a společnosti na nich záleží. Společnost nevyužívá slevových akcí, rabatových ani jiných slev.

Výborným příkladem správně zvládnuté podpory prodeje je oddělení průmyslových sít účastníci se veletrhu EXPO Lesní lom, který se koná jednou za dva roky a účastní se jej dodavatelé těžebních technologií, průmysloví výrobci, těžební společnosti i průmysloví zpracovatelé. Oddělení PS využívá svých finančních prostředků k postavení největšího stanu, kde je nejen zákazníkům prezentovaný oddělením nabízený sortiment, ale také zde jako v jediném stanu dostanou oběd, čímž společnost Euro SITEX skrze oddělení PS jednoznačně dává najevo, že jí na svých zákaznících záleží.

Výdaje na podporu se v letech různí, nevyšší však jsou v oddělení průmyslových sít, kde se střídají roky nižších a vyšších výdajů, dle výše zmíněné EXPO Lesní lom.

## **Public Relations**

PR má na starost pouze vedení podniku, které rozhoduje v rámci PR nástrojů především o sponzoringu a strategických partnerství. Sponzoring je zaměřen především na sportovní činnost v místě sídla společnosti. Jsou sponzorovány tenisové turnaje pro děti i dospělé, motokrosové akce i sponzoring individuálních sportovců. Skrze sponzoring udržuje společnost strategické partnerství s extraligovým příbramským volejbalovým týmem nesou přímo název společnosti „Euro SITEX Příbram“. Mimo sponzorství spadá charitativní činnost pomoci dětem a tělesně postiženým. 300 000

Cílem PR nástrojů je kladné vnímání široké veřejnosti společnost Euro SITEX jako odpovědné firmy, které záleží na budoucnosti jejího kraje, sportu i lidech. 350 000 Kč ročně využívá společnost na aktivní PR a přibližně 150 000 Kč ročně *daruje nadacím* pro děti s postižením.

### **4.9.5 Finanční analýza podniku**

Cílem finanční analýzy podniku je poskytnutí informací o zdraví a ekonomickém hospodaření podniku prostřednictvím základních finančních ukazatelů. Analýza rentability tržeb dána vztahem (1.1) je provedena odděleně pro všechna oddělení společnosti. Celková zadluženost určena vztahem (1.2) a míra zadluženosti (1.3) jsou počítány za podnik jako celek.

Podklady dat pocházejí z primárních datových zdrojů oddělení a vedení podniku a podnikových účetních výkazů.

Tabulka 24: celkové tržby společnosti v ČR 2011-2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tržby oddělení (mil. Kč)</b>							
průmyslová síta	64,050	54,900	50,850	57,110	66,780	61,900	64,080
technické tkaniny	66,002	71,758	78,361	87,654	98,364	99,416	97,295
dopravní pásy	35,132	37,553	36,321	39,587	47,061	39,701	49,035
perforované materiály	31,177	33,879	31,722	40,256	46,455	44,668	45,922
<b>Tržby celkem</b>	<b>196,361</b>	<b>198,090</b>	<b>197,254</b>	<b>224,607</b>	<b>258,660</b>	<b>245,685</b>	<b>256,332</b>
<b>Podíl oddělení (%)</b>							
průmyslová síta	32,62 %	27,71 %	25,78 %	25,43 %	25,82 %	25,19 %	25,00 %
technické tkaniny	33,61 %	36,22 %	39,73 %	39,03 %	38,03 %	40,46 %	37,96 %
dopravní pásy	17,89 %	18,96 %	18,41 %	17,63 %	18,19 %	16,16 %	19,13 %
perforované materiály	15,88 %	17,10 %	16,08 %	17,92 %	17,96 %	18,18 %	17,92 %

Zdroj: vlastní zpracování interních dat společnosti Euro SITEX

Tržby mezi vybraným sledovaným obdobím pravidelně rostou s výjimkou roku 2016, kdy došlo k mírnému meziročnímu poklesu tržeb přibližně o 5 %, jež byl následován podobným růstem na lehce nižší úroveň tržeb než v roce 2015. Na celkových tržbách se promítlo snížení vládních investic, které značně poklesly po roce 2015 a stavební výroba byla tažena investicemi nevládního sektoru.

Tržby Euro SITEX s.r.o. v ČR jsou taženy především oddělením technických tkanin, jejichž podíl na tržbách ve sledovaném období narůstá a pohybuje se na roční úrovni mezi 35-40 % celkových tržeb a nejvyšší úroveň tržeb bylo dosaženo v roce 2015 99,4 mil. Kč. Tato skutečnost poukazuje na sílu tohoto oddělení a jeho strategickou pozici pro společnost Euro SITEX. Oddělení průmyslových sít více reaguje na změny v průmyslové výrobě a stavebnictví, především mezi lety 2012-2014. Celkově si toto oddělení mimo období výkyvu drží stabilní úroveň tržeb okolo 60 mil. Kč a přibližně 25 % celkových tržeb. Oddělení dopravních pásů a perforovaných materiálů vykazují podobný vývoj tržeb s podobným podílem na celkových tržbách okolo úrovně 19 %.

Ziskovost jednotlivých oddělení je ve sledovaném období 2011-2017 poměrně stabilní s minimálním kolísáním, pouze u oddělení průmyslových sít došlo

k postupnému poklesu rentability tržeb mezi lety 2011 a 2016 o 4,38 %, v roce 2017 následoval růst ziskovosti tržeb o téměř 1 %. Ziskovost oddělení ovlivňují i vyšší výdaje do nástrojů komunikačního mixu. U oddělení technických tkanin se rentabilita tržeb pohybuje na úrovni 15 % s výjimkou let 2014 a 2015, kdy tato hodnota klesla na úroveň 13 %. Oddělení dopravních pásů a perforovaných materiálů stejně jako u tržeb vykazuje podobné hodnoty i v případě rentability tržeb, která kulminuje na hranici 8 %, s lehce vyššími hodnotami pro oddělení dopravních pásů.

Strategickou pozici i v případě rentability tržeb potvrzuje oddělení technických tkanin, které přináší společnosti zisk ročně okolo 14 mil. Kč v posledních 2 letech, následované stejně jako u tržeb oddělením průmyslových sít, s ročním ziskem okolo 7,5 mil. Kč. Oddělení dopravních pásů a perforovaných materiálů vykazují nižší přidanou hodnotu a roční zisky okolo 3,8 mil. Kč.

*Tabulka 25: zisky oddělení a rentabilita jejich tržeb 2011-2017*

<b>Zisk z tržeb oddělení (mil. Kč)</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PS</b>	64,050	54,900	50,850	57,110	66,780	61,900	64,080
Zisk	10,152	8,136	7,088	6,528	7,760	7,100	7,952
ROS	15,85 %	14,82 %	13,94 %	11,43 %	11,62 %	11,47 %	12,41 %
<b>TT</b>	66,002	71,758	78,361	87,654	98,364	99,416	97,295
Zisk	9,973	10,491	11,268	11,570	12,473	14,465	14,380
ROS	15,11 %	14,62 %	14,38 %	13,20 %	12,68 %	14,55 %	14,78 %
<b>DP</b>	35,132	37,553	36,321	39,587	47,061	39,701	49,035
Zisk	2,898	3,143	2,949	3,345	3,793	3,132	3,987
ROS	8,25 %	8,37 %	8,12 %	8,45 %	8,06 %	7,89 %	8,13 %
<b>PM</b>	31,177	33,879	31,722	40,256	46,455	44,668	45,922
Zisk	2,538	2,778	2,563	3,212	3,647	3,645	3,724
ROS	8,14 %	8,20 %	8,08 %	7,98 %	7,85 %	8,16 %	8,11 %
<b>zisk celkem</b>	25,561	24,548	23,869	24,656	27,672	28,342	30,043

*Zdroj: vlastní zpracování zdrojů Euro SITEX s.r.o.*

Celková zadluženost podniku se pohybuje ve sledovaném období 2011-2016 mezi 19,39–32,52 %. Toto procento zadlužení poukazuje na skutečnost, že podnik je schopen dostávat svým závazkům ve vztahu k věřitelům. Zároveň tato skutečnost poukazuje na možnost většího využití cizího kapitálu, kdy se ideální mez pohybuje mezi 30-60 %.

Míra zadluženosti se ve vývoji od 2012 snižuje, čímž signalizuje pozitivní vývoj ve vztahu cizího kapitálu ke kapitálu vlastnímu a tím poukazuje na snižující se riziko ohrožení nároků věřitelů. Nejvyšší míra zadlužení podniku byla v roce 2012 a 2013 48,18 % respektive 43,68 %, od té doby došlo v podniku k postupnému snižování cizího kapitálu a k navýšení kapitálu vlastního, čímž se tato míra snížila na úroveň 24,05 % v roce 2016.

*Tabulka 26: celková zadluženost a míra zadluženosti 2011-2016*

<i>(tis. Kč)</i>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>cizí zdroje</i>	30 889	41 187	41 521	35 330	31 963	31 321
<i>aktiva celkem</i>	127 975	126 668	136 581	139 430	148 917	161 542
<i>vlastní kapitál</i>	97 086	85 481	95 060	104 100	116 954	130 211
<i>(%)</i>						
<i>celková zadluženost</i>	24,14 %	32,52 %	30,40 %	25,34 %	21,46 %	19,39 %
<i>míra zadluženosti</i>	31,82 %	48,18 %	43,68 %	33,94 %	27,33 %	24,05 %



#### 4.10 SWOT analýza – využití matic EFE, IFE

Pro SWOT analýzu prostřednictvím EFE a IFE matic je zvoleno 5 nejvýznamnějších faktorů pro silné (S) a slabé (W) stránky, příležitosti (O) a hrozby (T). Zvolené faktory vycházejí z analýzy makroprostředí, mikroprostředí a vnitropodnikové analýzy a představují faktory mající největší dopad na existenci a hospodaření podniku.

Tabulka 27: vybrané nejvýznamnější faktory pro SWOT analýzu

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silné postavení na trhu</li> <li>• Kvalitní poradenství a služeb</li> <li>• CRM a PRM</li> <li>• Distribuční politika</li> <li>• Silný osobní prodej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na dodavatelích</li> <li>• Nízká propagace (KM)</li> <li>• Nižší přidaná hodnota (DP, PM)</li> <li>• Delší doba dodacích termínů (PS)</li> <li>• Slabé postavení na trhu (PM)</li> </ul>
<b>S</b>	<b>W</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpětná integrace</li> <li>• Zpracování/finalizace produktů</li> <li>• Zlepšení využití e-shopu</li> <li>• Zlepšení propojení s odběrateli</li> <li>• Zvýšení odbornosti zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokles průmyslové výroby</li> <li>• Nízké vládní investice</li> <li>• Růst cen surovin</li> <li>• Růst síly konkurence</li> <li>• Nedostatek zaměstnanců</li> </ul>
<b>O</b>	<b>T</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Váhy kritérií pro jednotlivé externí a interní faktory vycházejí z primárních dat a odhadů vedení podniku. EFE matice poukazuje na silné příležitosti v podobě možné zpětné integrace, či vytvoření vlastní výroby a vytvoření ještě silnějších vztahů s odběrateli. Dále poukazuje na silné hrozby v podobě poklesu strojírenské výroby, snižování vládních investic a růstu cen surovin. Matice IFE identifikuje silné stránky v postavení na trhu (především oddělení PS a TT), v kvalitních službách a v poradenství, distribuční politice, udržování dlouhodobých vztahů i silném osobním prodeji. Slabé stránky tato analytická matice

shledává v závislosti na dodavatelích, pozdních dodacích termínech a slabém postavení na trhu perforovaných materiálů.

Výsledky matic EFE a IFE jsou uvedeny v následujících tabulkách 28 a 29. Jejich výsledné zanesení do grafu a zhodnocení možných strategií je uvedeno v kapitole 5.4.

Tabulka 28: matice EFE

faktor	EFE matice		
	váha	stupeň vlivu	výsledná hodnota
Příležitosti (O)			
1 Zpětná integrace	0,15	4	0,6
2 Zpracování/finalizace produktů	0,15	4	0,6
3 Zlepšení využití e-shopu	0,08	3	0,24
4 Zlepšení propojení s odběrateli	0,1	4	0,4
5 Zvýšení odbornosti zaměstnanců	0,08	3	0,24
Hrozby (T)			
1 Pokles průmyslové výroby	0,15	1	0,15
2 Nízké vládní investice	0,1	1	0,1
3 Růst cen surovin	0,1	1	0,1
4 Růst síly konkurence	0,06	2	0,12
5 Nedostatek zaměstnanců	0,03	2	0,06
<b>Σ</b>	<b>1</b>		<b>2,61</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s vedením společnosti*

Tabulka 29: matice IFE

faktor	IFE matice		
	váha	stupeň vlivu	výsledná hodnota
Silné stránky (S)			
1 Silné postavení na trhu	0,14	4	0,56
2 Kvalita poradenství a služeb	0,18	4	0,72
3 CRM a PRM	0,08	4	0,32
4 Distribuční politika	0,13	4	0,52
5 Silný osobní prodej	0,1	4	0,4
Slabé stránky (W)			
1 Závislost na dodavatelích	0,1	1	0,1
2 Nízká propagace (KM)	0,05	2	0,1
3 Nižší přidaná hodnota (DP, PM)	0,08	2	0,16
4 Delší dodací termín (PS)	0,09	1	0,09
5 Slabé postavení na trhu (PM)	0,05	1	0,05
<b>Σ</b>	<b>1</b>		<b>3,02</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě konzultace s vedením společnosti*

## 5 Zhodnocení výsledků a návrh doporučení

Zhodnocení je provedeno dle komplexního zhodnocení parciálních výsledků situační analýzy podniku a vychází z posouzení současných trendů na trzích a v jednotlivých segmentech, ze silných a slabých stránek podniku a z příležitostí a hrozeb. Následně je zde provedena analýza výsledku SWOT matice skrze analytické matice EFE a IFE. Výsledky těchto analytických matic jsou zaneseny do grafu pro hodnocení volby doporučené strategie a následně jsou analyzovány doporučované možnosti strategií.

### 5.1 Zhodnocení makroprostředí

Současné podmínky na trhu dávají podniku jasný impuls provedení změny své strategie. Aktuální HDP ČR roste a v souznění s ostatními makroekonomickými faktory to kladně ovlivňuje hospodaření podniků na trhu, ve kterém společnost Euro SITEX podniká. Je zde prostor pro vytvoření nové strategie a využití hospodářského růstu.

#### 5.1.1 Příležitosti

Na trhu je prostor k vyšší efektivnosti či zvýšení podílu na trhu (oddělení PM, DP). Příležitosti nabádají k **vyššímu propojení s dodavateli** prostřednictvím zpětné integrace prostřednictvím odkoupení společnosti či vytvoření strategických smluv na exkluzivní distribuci, popřípadě vytvoření vlastní výroby s cílem prodeje výrobků s vyšší přidanou hodnotou. **Vytvoření vlastní výroby** spočívá v možnosti postavení vlastní dílny s technologií, která bude schopna *úpravy* či *finalizace* výrobků a tím poskytne společnosti vyšší přidanou hodnotu jejich produktovému portfoliu. Jedná se o úpravu standardizovaných výrobků jako jsou pláty děrovaných plechů, perforovaných materiálů, sít do vstřikolisů nebo proti hmyzu, které již nebude potřeba objednávat ve speciálních rozměrech, ale mohou být upraveny podnikem. Dále jsou zde možnosti **zvyšování** již silné **odbornosti a kvalifikace zaměstnanců**, které je podstatou konkurenční výhody podniku, ale pro budoucí cíle je potřeba tento faktor nadále rozvíjet. Po vzoru konkurence představuje pro podnik příležitost lepšího **využití vlastních prostředků v online propagaci**, ve které má společnost v současnosti silné rezervy.

### 5.1.2 Hrozby

Největší hrozby v makroprostředí podniku se vztahují k **vývoji hospodářského cyklu**, vládních investic, cen surovin, síly konkurence, ale i nedostatku zaměstnanců. **Průmyslová výroba** je silně ovlivněna hospodařením státu a jeho veřejnými zakázkami a **investicemi** do rozvoje infrastruktury, staveb či průmyslu samotného. **Cena surovin** je v současnosti poměrně stabilní, ale změny jejich cen mohou mít silný dopad na podnik, především pak ceny ropy a železa. **Síla konkurence** je v současné situaci faktorem středně silného vlivu, rozhodně ale ne zanedbatelného a společnost jej nepodceňuje a ani v budoucnu to nehodlá měnit. V záměrech společnosti by mělo být oslabení možného růstu těchto konkurentů prostřednictvím správného využití silných stránek a příležitostí. **Nedostatek zaměstnanců** se v současné době na společnosti nepodepisuje, ale v budoucím rozvoji a zvětšování společnosti by mohlo představovat limitující hrozbu.

## 5.2 Zhodnocení mikroprostředí a vnitřního prostředí podniku

Zhodnocení je zaměřeno na externí mikroprostředí podniku společně s interním prostředím podniku. Cílem je deskripce aktuálních trendů, silných a slabých stránek podniku na základě analýzy mikroprostředí podniku, modelu 7P, komunikačního mixu a finanční analýzy podniku.

### 5.2.1 Trendy na trzích

V mikroprostředí podniku jsou popsány aktuální trendy ve vývoji na trhu. Z důvodů včasného analyzování změny situace na trhu je nutno sledovat aktuální trendy ve vývoji poptávky na trhu, kterých je možno využít k rozhodování se pro zaměření nebo odstoupení z trhu/segmentu. Silné trendy se projevují na trzích oddělení, v segmentech:

- PS – růst segmentu velkých firem
- TT – růst segmentu filtrů kávovarů
- TT – růst segmentu síti proti hmyzu
- DP – růst segmentu údržby
- PM – růst segmentu stavebních společností
- PS – pokles segmentu malých firem

Tyto trendy představují segmenty, které jsou pro podnik zajímavé svým vývojem, nebo svou tržní silou. Obzvláště PS segment velkých firem, TT sítí proti hmyzu a PM stavebních společností představují segmenty, ve kterých by bylo pro firmu výhodné ještě zvýšit svůj tržní podíl. Segment velkých firem PS je sice ovládán z velké části společností, ale v posledních letech došlo ke snížení poměru z důvodu problémů s fúzí dodavatelů, jež ovlivnilo dobu dodacích termínů. Je tedy nutno o tento strategický segment svést konkurenční boj a pokusit se ovládnout segment kompletně z důvodů jeho tržní síly a rentability. Silně rostoucím segmentem je údržba (DP), tento segment pro podnik disponuje silným tržebním potenciálem, ale s nízkou rentabilitou, tím se pro podnik stává jeho zvýšení tržního podílu druhořadým cílem. Podobně tomu je u segmentu stavebních společností (PM), kde je silný potenciál tržeb, ale s nižší rentabilitou tržeb.

### 5.2.2 Silné stránky

Situační analýza poukazuje na silné stránky v podobě:

- silného postavení na trhu v jednotlivých segmentech (PS, TT a PM),
- kvalitního poradenství a služeb,
- silného vztahového managementu – CRM a PRM,
- distribuční politiky a způsobech zásobování odběratelů,
- silného osobního prodeje a získávání kvalitních informací.

**Silné postavení** tkví v historii firmy, zužitkování získaných zkušeností a znalostí trhu, odběratelů a jejich potřeb. Tato silná postavení se vztahují k trhům zaměřeným na třídící a odkalovací procesy, jež jsou primárním zaměřením společnosti. Jedná se o segmenty velkých firem (PS), technických tkanin (TT) a cukrovary (PM).

**Kvalitní poradenství a poskytování služeb** vychází z pravidelných školení zaměstnanců, ale i teambuildingových akcí, firemních oslav a večírků, které mají za úkol upevňovat vazby pracovního kolektivu a tím zefektivnit jeho pracovní výsledky.

**Silný vztahový management** s dodavateli i odběrateli je dán již samotnou vizí společnosti a jsou na něj kladeny nejvyšší nároky, jež zaměstnanci musí respektovat. Cílem je budování dobrých vztahů se všemi perspektivními partnery, speciální pozornost je pak zaměřena na strategicky významné partnery.

**Distribuční politika** vychází z kvalitního udržování vztahů, sběru, uchování a analýzy potřebných dat k predikci spotřeby odběratelů a kvalitního vytvoření a znalosti distribučních cest pro účely nepřímé i přímé distribuce.

**Osobní prodej** je stěžejním bodem v existenci společnosti a úzce souvisí s odborností a školením zaměstnanců, jak je tomu uvedeno v prvním bodě silných stránek.

### **Postavení na trhu**

Postavení v segmentech je hodnoceno za roky 2017.

Aktuálně má Euro SITEX s.r.o. silné postavení v oddělení PS v segmentu velkých společností, i když zde svůj podíl začíná ztrácet vinou prodloužení dodacích termínů přetrvávajících od léta roku 2017, na konci roku podíl činil 74,5 %. Ještě silnější postavení má podnik v oddělení TT v segmentu odběratelů technických tkanin přibližně 91,5 %, rezervy tohoto oddělení jsou v segmentu filtrů kávovarů, kde je bohužel podnik limitován uzavřením smlouvy o exkluzivní distribuci a nemůže tak více rozšiřovat své postavení v segmentu, na druhou stranu má však jistotu odběru filtrů v podobě jedné velké společnosti. Silné postavení má společnost i na trhu PM v segmentu cukrovarů, kde ovládá téměř 84 % tohoto segmentu.

Největší rezervy v podílu na trhu má společnost v oddělení DP a PM. V segmentech DP ovládá společnost přibližně 29 % v segmentu dodavatelů technologií a 34 %. V oddělení PM jsou to segmenty stavebních společností s 13,4 % a distributorské společnosti s 13,5 %.

#### **5.2.3 Slabé stránky**

Slabými stránkami byly v situační analýze identifikovány faktory:

- silná závislost na dodavatelích,
- nízká propagace a využívání komunikačního mixu
- nižší přidaná hodnota v odděleních DP a PM
- delší doba dodacích termínů oddělení PS
- slabé postavení na trhu PM

Vzhledem k obchodní činnosti podniku je **silná závislost** na dodavatelích logická, ale představuje určitá rizika při výpadku výroby jednoho dodavatele, které mohou mít negativní vliv na obchodní činnost. Je tedy nutné tuto závislost snižovat prostřednictvím

strategických smluv, partnerství či prostřednictvím zpětné integrace, kdy podnik toto riziko přebírá na sebe a rozhoduje o obchodních i o výrobních aktivitách.

**Nízké užívání propagace** a nástrojů komunikačního mixu je logické v odděleních se silnějším postavením na trhu/segmentu. Pro společnost však existují segmenty, kde by bylo namísto větší využívání propagace vzhledem k jejich růstu a potenciální tržební síle. Jedná se o segmenty sítí proti hmyzu (TT), stavebních společností (PM), dodavatelů technologií (DP).

Slabou stránkou je **přidaná hodnota** oddělení DP a PM, která je nízká kvůli silné konkurenci v odvětví a pouhém přeprodeji zboží s nízkým rozsahem služeb a poradenství. Tato hodnota představuje přibližně 8 % generace zisku z tržeb, což je v případě oddělení TT poloviční přidaná hodnota. U oddělení PS je prostor pro navýšování přidané hodnoty především v projektování nových řešení. U oddělení PM by bylo možné navýšit hodnotu přidané hodnoty vlastním zpracováním základních objednávaných typů rozměrů tabulí perforovaných materiálů nebo děrovaných plechů.

**Prodloužení doby dodacích termínů** vychází z fúze německých dodavatelů, jež ovlivnila výrobní proces a prodloužila dodací termíny objednávek na více než polovinu a společnost je tak nucena více pracovat se skladovými zásobami a odhadem budoucí spotřeby. V důsledku této situace došlo k poklesu tržní pozice v segmentech trhu PS, především pak v segmentu velkých podniků, který je pro oddělení strategicky významný. Situaci je nutné vyřešit před vyššími ztrátami podílu v tomto segmentu.

**Slabé postavení na trhu PM** je úzce spjato s nedostatečnou propagací, silnou konkurencí a příliš standardizovanou nabídkou. Segmenty tohoto trhu vykazují silný růstový potenciál a bylo by na místě za měřit se na segment stavebních společností a nabídnout jim speciálně customizované produkty s vyšší přidanou hodnotou zpracované v podniku namísto speciálních objednávek.

#### 5.2.4 Finanční analýza

Na ekonomickém růstu společnosti se nejvíce podílí oddělení TT s rentabilitou tržeb v roce 2017 14,78 % a ziskem 14,38 mil Kč. Následováno je oddělením PS generujícím zisk v roce 2017 na úrovni rentability tržeb 12,41 % se ziskem 7,95 mil. Kč. Oddělením DP je v roce 2017 generováno z tržeb 8,13 % o hodnotě zisku 3,99 mil. Kč a oddělením PM o hodnotě 8,11 % rentability tržeb se ziskem 3,72 mil. Kč. Společnosti se daří udržovat růst

tržeb i ziskovosti s lehkými výkyvy, čímž poukazuje na dobrou finanční zdravotnost a možnost budoucí expanze společnosti.

Zadluženost podniku se od roku 2013 silně snižuje a poukazuje na skutečnost vyšší možnosti využití cizích zdrojů. V roce 2017 činí celková zadluženost 19,39 % a míra zadluženosti porovnávací cizí kapitál vůči vlastnímu kapitálu poukazuje na hodnotu 24,05 %, která je v současnosti dobrým ukazatelem pro instituce bankovního sektoru a věřitele k možnostem poskytnutí úvěru. Této skutečnosti by mohlo být využito při tvorbě nové strategie, kdy může společnost snáze čerpat mimopodnikové zdroje.

Společnost se nachází v dobré finanční situaci pro možnosti rozšíření její působnosti a zároveň je pro ni v aktuální chvíli snadné získat věřitele k poskytnutí úvěru, který by mohlo ve svých záměrech využít.

### **5.3 Analýza výsledku SWOT matice EFE, IFE**

SWOT analýza skrze matice EFE a IFE poukázala na stabilní externí prostředí a na silné interní prostředí.

Matice EFE hodnotící sílu společnosti v externím prostředí objevila největší příležitosti v možnosti zpětné integrace a finalizace produktů, kterým byla přidělena stejná výsledná váha. Ty jsou následovány příležitostí zlepšení propojení s odběrateli prostřednictvím pevnějších vztahů a následně shodně silnými příležitostmi ve využívání e-shopu a zvýšení odbornosti zaměstnanců. Největší identifikovanou hrozbou je pokles průmyslové výroby, na kterém je společnost silně závislá a který by mohl mít silné negativní dopady na hospodaření. Tu následují shodně silné hrozby v podobě nízkých vládních investic a růstu cen surovin. Menší hrozby pro společnost představují růst síly konkurence a nedostatek zaměstnanců. Celkové vážené hodnocení matice je 2,61, které představuje střední citlivost na tyto změny a stabilní postavení, a tím středně silné hodnocení v externím prostředí.

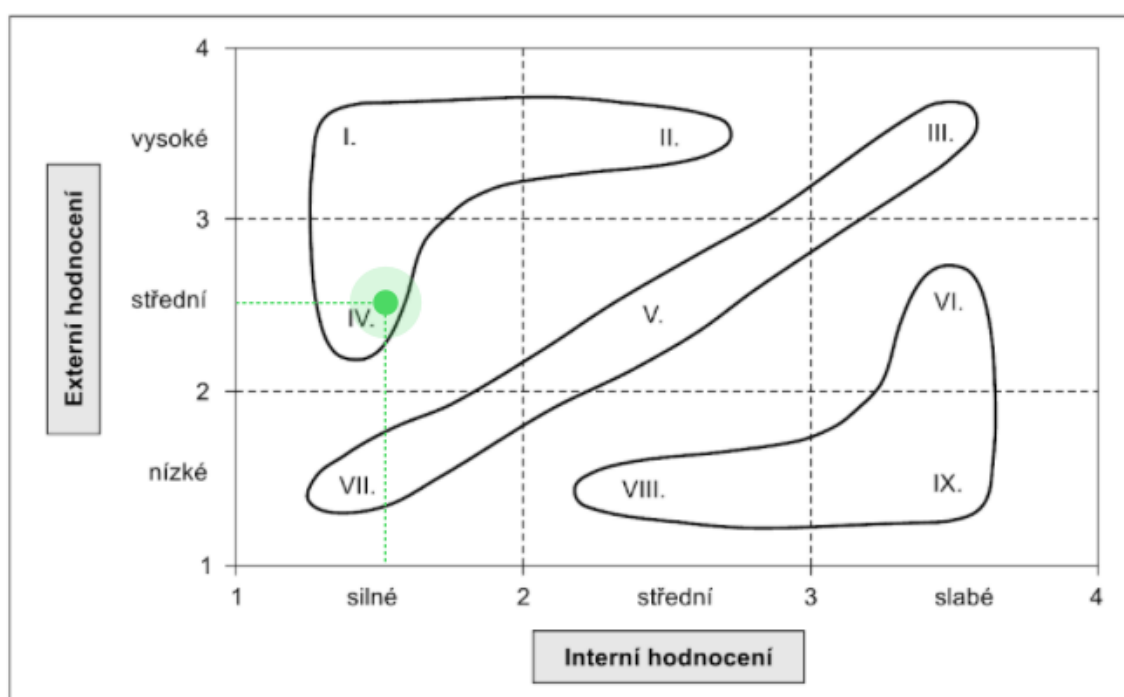
Matice IFE identifikuje nejsilnější stránku podniku v kvalitě poradenství a služeb, která je následována silným postavením na trhu. Další silnou stránkou je distribuční politika, následována silným osobním prodejem a vztahovým managementem. Nejslabší stránkou společnosti je závislost na dodavatelích, následují dodací termín (PS), slabé postavení na trhu (PM, TT, DP). Jako druhořadé slabé stránky matice identifikuje nižší přidanou



hodnotu, následovanou nízkou propagací a využitím komunikačního mixu. Celkové vážené hodnocení matice s hodnotou 3,02 poukazuje na silnou interní pozici.

Zanesením těchto hodnot do společného grafu je průnik interního a externího hodnocení společnosti v oblasti IV, která představuje filozofii „Stav a zajišťuj růst“. Tato filozofie strategií je zaměřena na ofenzivní a intenzivní strategie doporučuje zvolení z možností následujících strategií: penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopřednou, zpětnou či horizontální integraci.

Graf 7: výsledná pozice protnutí zanesených hodnot do grafu



Zdroj: vlastní zpracování grafu uváděného Fotrem (2012) s. 53

## 6 Návrh řešení

Návrh nového řešení vychází z poznatků získaných v kapitole vlastní práce a jejího zhodnocení v navazující kapitole. V návrhu je vycházeno z vize a poslání podniku, které definují směr a budoucnost vývoje Euro SITEX s.r.o.

### 6.1 Změna marketingového cíle

V první řadě je potřeba změnit hlavní cíl společnosti tak, aby korespondoval s vizí, kterou je vytvoření stabilního, silného a odpovědného podniku.

Aktuální cíl je pouze jakousi formou přípravy na očekávanou krizi, namísto využití současných podmínek na trhu a ekonomického růstu ČR. Společnosti Euro SITEX současný cíl brání v naplnění vize, proto je jej nutno zaměnit za cíl nový.

#### **Navrhovaným celopodnikovým cílem je:**

*„Využití aktuální situace na trhu díky ekonomickému růstu k posílení pozice v rozhodujících segmentech na úroveň 85 a více %, jež poskytne zdroje pro snazší penetraci na globální trhy v hodnotě alespoň 15 mil. Kč čistého zisku. A to již do konce kalendářního roku 2020.“*

Tento cíl bude realizován prostřednictvím dílčích cílů, které budou blíže specifikovány v navazujících kapitolách. Jedná se o participativní cíle:

- Vytvořením marketingového oddělení
- Vyřešení situace oddělení PS
- Návrh strategie oddělení PM a TT
- Doporučení pro oddělení DP
- Změna komunikačního mixu
- Úprava webové prezentace a e-shopu

#### 6.1.1 Vytvoření marketingového oddělení

Výsledky analýzy poukazují na slabé stránky podniku ve využívání propagace a komunikačního mixu a malého propojení oddělení podniku v těchto oblastech.

Z těchto situačních analýzou identifikovaných faktorů vychází návrh pro vytvoření marketingového oddělení, jehož náplní práce je kontrola situace jednotlivých oddělení

a využívání komunikačního mixu ve vztahu k jejich pozici na trhu a v klíčových segmentech, aktuální situaci na trhu a jejich možnostem. Dále má toto oddělení na starost správu webové prezentace, provoz e-shopu, PR nástroje a lepší propagaci podnikových aktivit, celkovou propagaci společnosti a kontrolu jednotlivých business strategií oddělení ve vztahu k celopodnikové.

### **Přesným návrhem cíle je:**

*Vytvoření oddělení do konce kalendářního roku 2018 z podnikových prostředků v hodnotě 250 000 Kč s jedním zaměstnancem a ročními náklady přibližně 1 200 000 Kč na provoz oddělení (plat + nástroje komunikačního mixu). Cílem oddělení je zvýšení průměrné roční návštěvnosti stránek a e-shopu na 10 000 návštěvníků a jejich konverze nákupů na úroveň 5–10 % (500 – 1 000 objednávek) a zvýšení podílu e-shopu na ročních tržbách na úroveň alespoň na 3 %.*

Pro společnost je v současnosti, soudě podle konkurence, tento cíl dostatečně realistický i dosažitelný a firma disponuje dostatečnými finančními prostředky. Dosažení cíle se dá snadno měřit prostřednictvím evidence elektronických návštěv i evidence počtu a velikosti online objednávek, které je možné snadno porovnat s celkovým hospodařením společnosti. S tímto cílem se očekává i vyšší penetrace trhu především PM a TT, jejichž zvýšený tržní podíl je vedlejším efektem tohoto cíle.

Vedlejším cílem tohoto oddělení je vytvoření profilu společnosti na sociálních sítích a jejich správa. Jedná se o sítě facebook a instagram. V budoucnu uvažuje i o používání sítě LinkedIn. Cílem správy sociálních sítí je zviditelnění společnosti a lepší funkce PR a možné přilákání nových zájemců o práci. Tento bod je úzce spjat s návrhem nového loga společnosti (6.2).

#### **6.1.2 Řešení situace oddělení průmyslových sítí**

Současná situace v oddělení průmyslových sítí je krizová a vzhledem k silným příjmům tohoto oddělení je nutné ji urychleně vyřešit. Návrh řešení vychází ze SWOT analýzou doporučené strategie, z níž byla vybrána zpětná integrace. Pro zpětnou integraci existuje v ČR několik málo podniků. Ta se týká pouze výroby polyuretanových sítí.

V možnostech společnosti Euro SITEX je odkoupení části podniku, dodání vlastní technologie pro zpracování materiálu a forem pro tvar polyuretanových sít.

Tato technologie představuje míchací stroj a formy pro odlisování sít. Formy pro odlisování představují investici přibližně 1 mil. EUR, kdy je pro pokrytí sortimentu nutno nakoupit přibližně 1 000 těchto forem s cenou 1 000 EUR za formu. Pořízení míchací technologie od dodavatele je možno dvěma způsoby. Prvním způsobem je uzavření exkluzivní smlouvy na dodávku polyuretanového materiálu s dodavatelem, které pak míchací technologii nabídne zdarma. Druhým způsobem je nákup míchací technologie za přibližnou cenu 1 mil. EUR s možností využití jiného dodavatele pro dodávky polyuretanového materiálu. Vzhledem ke kvalitě tímto dodavatelem dodávaného materiálu, který je na lepší úrovni než v případě německého dodavatele těchto sít, je pro společnost vzhledem k preferencím rozhodujícího segmentu přijatelnější první varianta s uzavřením *exkluzivní smlouvy* o dodávkách materiálu na místo konkurování s výrobky s nižší kvalitou a nižší cenou.

#### **Přesným návrhem cíle je:**

*Vytvoření zpětné integrace s jedním z možných českých výrobců prostřednictvím odkoupení části podílu a dodáním potřebné výrobní technologie pro výrobu polyuretanových sít do léta roku 2018. To z 50 % vlastních a 50 % cizích prostředků v odhadované hodnotě 1,5 mil EUR. Cílem je vyrábět polyuretanová síta minimálně ve stejné kvalitě jako v případě německého dodavatele při snížených nákladech, které umožní navýšení marže sít alespoň o 50 %. Hlavním cílem je snížení doby dodacích termínů o dvojnásobek a zvýšení podílu segmentu velkých firem na minimální hranici 90 % (v roce 2017 74,5 %).*

Dle níže uvedených odhadů je v současnosti tento cíl reálný a pro firmu poskytuje silnou konkurenční výhodu v podobě nízkých výrobních nákladů a možné konkurenci nízkou cenou s vysokou kvalitou výrobku. Tato vlastní produkce má i vedlejší pozitivní dopad na zahraniční obchod a možnou expanzi na globální trhy. Především je pro společnost podstatné, že bude moci o své výrobě rozhodovat sama s podstatně nižšími náklady.

V tabulce 30 jsou uvedeny odhady pro prodej nových polyuretanových sít vlastní výroby dle odhadovaných nákladů, které z důvodů konkurenční výhody nemohou být poskytnuty, a prodejní ceny v hodnotách 17 000 – 18 000 Kč za standardizovaný rozměr

1x1,5 m o velikosti oka 18 mm. Prodeje vychází z odhadů pro zvýšení konkurenční síly v poměru cena a kvalita výrobků a tím i podílu v jednotlivých segmentech. Především patrná je pak přidaná hodnota těchto produktů, která z menších tržeb generuje vyšší zisky.

*Tabulka 30: odhad tržeb pro výrobu vlastních polyuretanových sít*

<b>segment</b>	<b>Velké p.</b>	<b>Střední p.</b>	<b>Malé p.</b>	<b>tržby celkem</b>	<b>zisk celkem</b>
<i>stávající síta</i>	18 836 538	7 689 600	3 844 800	30 370 938	6 074 188
<i>vlastní síta</i>	17 435 450	4 981 405	2 266 462	24 683 317	16 455 545

*Zdroj: vlastní zpracování odhadů a kalkulací ve spolupráci s vedoucím oddělení PS*

### 6.1.3 Návrh strategie pro oddělení PM a TT

V souladu s výsledky provedených analýz je zapotřebí změna business strategie oddělení perforovaných materiálů a technických tkanin. A to prostřednictvím zvýšení přidané hodnoty skrze zpracování dodaného materiálu a jeho finální úpravu. Tato strategie spočívá v nákupu řezacích strojů a pil, jež by mohli zaměstnanci těchto oddělení využívat k dodání produktů v požadovaných rozměrech na místo specifických objednávek.

#### **Přesným návrhem cíle je:**

*Vytvoření vlastní výroby do konce léta roku 2018 prostřednictvím nákupu řezacích strojů a pil z vlastních zdrojů v hodnotě 3 mil. Kč, budou umístěny ve volných prostorách firemní budovy, popřípadě v nevyužívaných skladovacích prostorách. Cílem této strategie je finální úprava materiálu o standardních rozměrech namísto speciálních objednávek a tím zvýšení přidané hodnoty výrobků pro segmenty kontrolních sít, stavebních společností a sítí proti hmyzu v roce 2019 z 8-10 % na 13-14 %.*

Tento strategický záměr je uskutečnitelný a je v možnostech podniku ho provést. Vyžaduje však vyšší kvalifikaci pracovníků a prohloubení odbornosti v oblasti úpravy a finalizace materiálů. V současnosti společnost využívá ne zcela výhodných speciálních objednávek menších kusů vytvořených z levnějších tabulových materiálů s podstatně vyšší hodnotou. Cílem je tuto hodnotu přidávat přímo ve společnosti a přejít od čistě obchodního

pojetí k výrobně obchodnímu. Vedlejšími dopady tohoto cíle jsou větší možnosti customizace produktového portfolia a zlepšení možností propagace díky na míru upraveným výrobkům. Při pozitivních výsledcích je počítáno s rozšířením vlastní výroby a vyšším využitím lidského kapitálu v budoucích letech. Sledovat výsledky je prostřednictvím účetnictví oddělení snadné.

*Tabulka 31: odhad změn přidané hodnoty při stávajících tržbách roku 2017*

Současná situace		
	tržby	zisk
Stavební společnosti (PM)	16,073	1,323
Distributorské společnosti (PM)	4,133	0,323
kontrol. Sít (TT)	12,648	1,018
sítí proti hmyzu (TT)	14,594	1,181
<b>Σ</b>	<b>47,448</b>	<b>3,845</b>
Vlastní výroba		
	tržby	zisk
Stavební společnosti (PM)	16,073	1,760
Distributorské společnosti (PM)	4,133	0,360
kontrol. Sít (TT)	12,648	1,929
sítí proti hmyzu (TT)	14,594	2,138
<b>Σ</b>	<b>47,448</b>	<b>6,186</b>

*Zdroj: vlastní zpracování odhadů vedení podniku na základě možné finalizace sortimentu*

Z tabulky odhadu pro změnu přidané hodnoty je patrné, že tato investice přinese podle odhadů vedení společnosti investované zdroje přibližně do dvou let.

#### 6.1.4 Návrh pro oddělení dopravních pásů

Současná business strategie oddělení dopravních pásů vyžaduje změnu především v poskytování přidané hodnoty. Cílem oddělení by tak mělo být soustředění se na segment dodavatelů technologií, které přináší vyšší ziskovost prostřednictvím vyšší přidané hodnoty. Hlavní překážkou tohoto oddělení je však vytíženost projektového manažera. Logicky je tak pro podnik potřebné získání nové kvalifikované pracovní síly.

### **Přesným návrhem cíle je:**

*Vytvoření nové pozice projektového manažera v oddělení dopravních pásů s přibližnými ročními náklady 720 000 Kč, jehož pracovní náplň bude shodná s náplní současného projektového manažera a měla by tím přinést zvýšení ročních tržeb ze segmentu dodavatelů technologií o 18-22 %. Uskutečnění toho cíle by mělo proběhnout nejdříve na začátku podzimu roku 2018.*

Na základě interních dat a odhadů přinese toto řešení 1,3 mil. Kč zisku po odečtení ročních nákladů na tuto pozici.

Tento cíl není pro podnik v současné chvíli hlavní prioritou, proto je jeho realizace posunuta až na začátek podzimu roku 2018, kdy by měla být vyřešena situace v oddělení průmyslových sít, vytvořena vlastní výroba oddělení perforovaných materiálů a technických tkanin a zisky společnosti by měly být stabilizovány. Z účetnictví oddělení je cíl snadno kontrolovatelný a není náročný na disponibilní zdroje podniku.

#### **6.1.5 Úprava komunikačního mixu**

Úprava komunikačního mixu úzce souvisí s nově navrhovaným oddělením s pozicí marketéra, který bude mít za úkol kontrolu využívání propagace ve vztahu k tržním podílům oddělení.

### **Přesným návrhem cíle je:**

*Zvýšení využívání nástrojů komunikačního mixu a jím příslušných výdajů v odděleních s nižším podílem u významných tržních segmentů, u nichž bude sledována konverze nově získaných tržeb v poměru investovaných prostředků s cílem kladné konverze vyšší než 1,0. Zvýšení výdajů na webové stránky a PR ročně na 550 000 Kč, v případě charitativní činnosti na 250 000 Kč. V případě webových stránek a PR bude sledována návštěvnost webových stránek, čtenost publikovaných článků a na konci každého roku bude provedena analýza efektivnosti využívání zdrojů i prostřednictvím využití zkoumání vnímání společnosti veřejností v místě působnosti. Realizace tohoto cíle je závislá na vytvoření*

*marketingového oddělení nejpozději do konce roku 2018. Dodržování cíle a výsledků by mělo být prováděno kvartálně.*

Cíle komunikační strategie jsou těžko měřitelné, proto zde bude nutné individuální posouzení vedení podniku o způsobech využití vynaložených zdrojů ve vztahu k období v minulých letech. V případě kladně hodnocených výsledků bude třeba postupného navyšování rozpočtu na propagaci a komunikační nástroje.

#### **6.1.6 Úprava webové prezentace a e-shopu**

Realizace tohoto dílčího cíle je úzce spjata s realizací cíle vytvoření marketingového oddělení. Marketér zaměstnaný v tomto oddělení má na starost provoz webové prezentaci i e-shopu. Z tohoto důvodu je nejdříve nutné splnění cíle vytvoření marketingového oddělení, teprve až po něm bude přistoupeno ke změně webové prezentace a e-shopu.

#### **Přesným návrhem cíle je:**

*Změna webové prezentace a e-shopu za využití konzultace s odborníky. Především pak zjednodušení webových stránek společnosti, které mají za úkol poskytnout informace o podniku, jeho činnostech, nejaktuálnějších PR článcích a mimopodnikových činnostech společnosti. Od webové prezentace bude oddělen e-shop, jež projde zjednodušením a dle interních zdrojů dat o využívání objednávek bude vymezen rozsah nabízeného sortimentu produktů představující nejpodstatnější standardizované výrobky, se silným potenciálem k online prodeji. Cílem e-shopu je dosažení podílu celkového obrátu 2-5 % (v současnosti méně než 1 %). Maximální výdaje na nové webové stránky a e-shop jsou stanoveny na úroveň 400 000 Kč. Jejich realizace je podřízena vytvořením marketingového oddělení, nejdříve uvažovaný termín je začátkem roku 2019 a nejdéle přípustný konec do poloviny roku 2019. Kontrola použitelnosti a přístupnosti bude provedena prostřednictvím komparace výsledků uživatelského testování na starých a nových stránkách a e-shop.*

Vedlejším cílem je vytvoření kvalitních podmínek pro on-line prodej a tím zefektivnění práce marketéra, který jej má na starost, a usnadnění tvorby dobrého jména



i pověsti společnosti prostřednictvím lepšího zviditelnění jejích mimopodnikových a dobročinných aktivit.

## 6.2 Návrh nového loga společnosti

Součástí návrhu nové podnikové strategie je i návrh nového loga, podtrhuje velké organizační a strategické změny, přechod společnosti od obchodní k výrobně-obchodní, změny v komunikačním mixu a její zvýšené orientaci na online prodej skrze e-shop.

Těmto změnám odpovídá i charakter nového loga, které symbolizuje přerod společnosti ve výrobně-obchodní a zároveň podtrhuje její záměr vytvoření silného online prodeje. Pro název společnosti je zvolen jednotně vyhlížející a jednoduchý font s lehkým náklonem symbolizujícím pohyb či vývoj společnosti, který zároveň svými ostrými hranami evokuje asociaci řádu a stability. Pro logo společnosti je využito oko síta, které charakterizuje základní zaměření společnosti Euro SITEX na sortiment třídících sít a zároveň představuje online prvek zvaný jako „Hashtag“ využívaný v online komunikaci k označování (anglicky „tagging“) obsahu, který se s tímto hashtagem propojí při vyhledávání.

Cílem loga je mimo jiné lepší čitelnost, snazší identifikace a zapamatovatelnost společnosti, především v online prostředí, na které se chce společnost zaměřit a využít jejího potenciálu ke zvýšení svých příjmů.

*Obrázek 2: porovnání starého a nového loga společnosti*



*Zdroj: webová prezentace společnosti a vlastní tvorba*

Nové logo společnosti je nutno vybrat a zpracovat před spuštěním nové webové prezentace a e-shopu. Maximální hranice nákladů na jeho zpracování je stanovena na 100 000 Kč.

Příklad online komunikace je uveden v příloze 3.

### 6.3 Harmonogram a rozpočet

Harmonogram a rozpočet vychází ze specifických požadavků uvedených pro jednotlivé dílčí cíle. Veškeré cíle mají maximální dobu realizace do konce 2 kvartálu roku 2019. Zhodnocení dosažených cílů je nutno provést nejpozději do 2 kvartálu roku 2020, tedy rok po dokončení všech strategických záměrů a dle jejich výsledků vytvoření nové či upravené business strategie pro jednotlivá oddělení v závislosti na jejich možnostech a aktuálních podmínkách na trhu.

Tabulka 32: harmonogram a rozpočet dílčích částí nové strategie

HARMONOGRAM			REALIZACE		ROZPOČET
číslo a název strategie	závislé na	od	do		
1	Vyřešení situace oddělení PS	–	nyní	q2 2018	45 mil. Kč
2	Návrh strategie pro oddělení TT a PM	–	nyní	q3 2018	3 mil. Kč
3	Návrh pro oddělení dopravních pásů	–	q3 2018	q2 2019	750 tis. Kč ročně
4	Vytvoření marketingového oddělení	–	nyní	q4 2018	250 tis. Kč + 600 tis. Kč ročně
5	Úprava komunikačního mixu	4	q4 2018	q4 2018	800 tis. Kč ročně
6	Úprava webové prezentace a e-shopu	4, 7	q1 2019	q2 2019	do 400 tis. Kč
7	Nové logo společnosti	1, 2, 4	nyní	q2 2019	do 100 tis. Kč
	Celková strategie		nyní	q4 2020	50,9 mil Kč

*Zdroj: vlastní zpracování navrhovaných dílčích cílů*

## 7 Závěr

Cíl zadání práce byl skrze jeho participativní dílčí cíle splněn sekvenčně dle jejich stanoveného pořadí.

Nastudováním aktuální odborné literatury bylo vytvořeno teoretických východisek v oblasti prací řešené problematiky, na jejichž základech bylo zpracováno téma vlastní části práce. Tato zkoumaná problematika definovala termíny podniku, podnikového prostředí, strategického řízení a pro něj potřebné vize, mise, strategických plánů a firemní strategie. V oblasti marketingu byly předmětem deskripce termíny jeho definice, tržního prostředí, chápané hodnoty, využití marketingového mixu, marketingové komunikace a komunikačního mixu. Ze strategického marketingu byl charakterizován proces STP, definována marketingová strategie a její typologie, marketingový plán, vztahový marketing a marketingový výzkum. Jako posledním předmětem deskripce se staly situační analýzy, pro makroprostředí analýza STEP, pro mikroprostředí Porterův model 5 sil a SWOT analýza využívající závěrů zmíněných analýz prostřednictvím matic EFE a IFE hodnotících postavení v externím a interním prostředí a doporučující dle jejich výsledků zvolení strategie.

Cíl vlastní práce byl plněn v první části prostřednictvím provedení charakteristiky společnosti Euro SITEX s.r.o., její historie, organizační a vlastnické struktury, vize a mise společnosti. Tyto faktory poskytly identifikaci firemních záměrů, představ o vývoji společnosti, její vázanosti vůči vlastníkům a současné aplikované celopodnikové strategii.

Další dílčí cíl vlastní práce byl splněn skrze identifikaci a deskripci nejvýznamnějších faktorů makroprostředí ovlivňujících podnik. Identifikovány byly sociální faktory představující vývoj populace v ČR, snižující se nezaměstnanost a zaměstnanost v průmyslu, technologické v podobě vývoje techniky a technologií dodavatelských firem, ekonomické faktory v podobě HDP, inflace, průmyslové produkce, síla národní měny, cena ropy, cena elektrické energie a cena železa. Jako nejvýznamnější politicko-právní faktory byly označeny veřejné zakázky státu a stání investice především do infrastruktury, stavebnictví a zpracovatelského průmyslu.

Sekvenčně navazujícím a splněným dílčím cílem byla analýza mikroprostředí a identifikace silných a slabých stránek podniku, jež byla provedena skrze Porterův model 5 sil pro každé oddělení zvlášť, kde byly posuzovány síly současné konkurence, potenciální konkurence, dodavatelů, odběratelů, substitučních výrobků. Na tuto analýzu navázala

analýza vnitřního prostředí podniku proveden skrze model 7P samostatně pro každé oddělení s výjimkou fyzického vzhledu služeb, komunikačního mixu a finanční analýzy, jež byly analyzovány za podnik jako celek.

Výsledky těchto analýz byly použity ke splnění dalšího dílčího cíle představujícího zhodnocení nejvýraznější externích a interních faktorů ovlivňující podnik skrze příležitosti, hrozby, silné nebo slabé stránky – tedy skrze SWOT analýzu. Z analýz makroprostředí a mikroprostředí byly vybrány nejvýznamnější faktory, které byly ve spolupráci s vedením podniku ohodnoceny váženými kritérii a prostřednictvím EFE a IFE matic byla určena síla a stabilita postavení podniku v externím a interním prostředí.

V kapitole zhodnocení bylo pro splnění následujícího dílčího cíle využito logické indukce k deskripci výsledků provedených analýz. Zhodnoceny byly výsledky všech doposud provedených analýz se zaměřením na nejvýznamnější hybné síly v prostředí podniku použité ve SWOT analýze, jíž představuje 20 faktorů shodně po pěti z každé oblastí příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Dále zde byly popsány trendy ve vývoji jednotlivých segmentů a výsledky finanční situace a zdraví podniku analyzovaných ve finanční analýze. Nejvýraznějším prvkem této části bylo vytvoření grafu a zanesení výsledků matic EFE a IFE do společného grafu, které poukázalo na doporučení filozofie strategií „Stav a zajišťuj růst“, prostřednictvím nichž bylo podniku doporučeno využít ofenzivních a intenzivních strategií.

Pro splnění závěrečného dílčího cíle bylo využito výsledků všech předchozích analýz, především pak analýzy SWOT vycházející ze závěrů EFE a IFE matic a jejich výsledného prolnutí v grafu pro zvolení doporučených strategií. Návrh nové strategie pozměnil současnou strategii z udržování pozice na ofenzivní využití aktuální situace k posílení podílu v analýzou vyhodnocených rozhodujících segmentech na 85 a více %, jež poskytne zdroje pro expanzi na globální trhy a požadované hodnotě 15 mil. Kč zisků. Těchto zisků má být dosaženo do konce roku 2020. Celá tato strategie byla rozdělena do jednotlivých cílů, které zajišťují dosažení stanového cíle strategie: **vytvoření marketingového oddělení**, jehož činností je správa PR, komunikačního mix, dodržování strategie jednotlivými odděleními, provoz a správa e-shopu a webová prezentace společnosti, vyřešení aktuální situace oddělení průmyslových sít prostřednictvím **zpětné integrace** s výrobcem a výrobou vlastních polyuretanových sít, upravením business strategie oddělení perforovaných materiálů a technických tkanin, jejímž cíle je **vytvoření**

**vlastní finalizace** a tím vyšší přidané hodnoty výrobkům ve vybraných segmentech, **návrh pro oddělení dopravních pásů** skrze nábor nového projektanta, jehož cílem je zvýšení tržeb v segmentu dodavatelů technologií, **úprava komunikačního mixu, webová prezentace a e-shopu**, jež je úzce spjata s vytvořením marketingového oddělení a zaměřuje se na online prodej a prezentaci podniku skrze PR články poukazující na mimopodnikové aktivity.

Mimo návrhu nové marketingové strategie a cíle zadané práce byl zpracován i nový návrh loga společnosti, které prezentuje velkou změnu v přechodu od obchodního podniku k výrobně-obchodnímu. Cílem loga je mimo jiné usnadnění čitelnosti, zapamatování společnosti a jasného naznačení směru společnosti v zaměření se na online prodej.

Skrze všechny tyto výše uvedené dílčí cíle byl splněn hlavní zadaný cíle práce – vytvoření nové strategie společnosti Euro SITEX s.r.o.

## 8 Seznam použitých zdrojů

- BLYTHE, Jim. *Key Concepts in Marketing*. London: SAGE Publications Ltd, 2009. 232 s. ISBN 978-1-84787-498-6.
- BLYTHE, Jim. *Principles & practise of Marketing*. 3rd edition, Lodndo: SAGE Publications Ltd, 2014. 800 s. ISBN 978-1-4462-7399-9.
- BRENNAN, Ross, Louise CANNING a Raymond MCDOWELL. *Business-to-business marketing*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE, 2017. 416 s. ISBN 978-1-47397-343-5.
- FINE, Seymour H. *Marketing The Public Sector*. Second printing, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2009. 360 s. ISBN 978-1-56000-610-7.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vydání. Brno: Edika, Albatros Media a.s., 2016. 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování, teorie a praxe*. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3958-4.
- GROSSOVÁ, Stanislava. *Marketing, principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. 166 s. ISBN 80-7080-505-6.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Ondřej. *Business strategie. Krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HOLLENSSEN, Svend, OPRESNIK Oliver, Marc. *Marketing: A Realtionship Perspective*. München: Verlang Franz Vahlen GmbH, 2015. 502 s. ISBN 978-3-8006-4929-7.
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vydání, Praha: nakladatelství C.H. Beck, 2011. 696 s. ISBN 978-80-7400-006-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. Brno: Computer press, Albatros Media a.s., 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KARLÍČEK Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KLČOVÁ, Hana, SODOMKA, Petr. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Computer Press, Albatros Media a.s., 2017. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.
- KNÁPKOVÁ, Andriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel, ŠTĚKER, Karel. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 232 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, KELLER, Lane, Kevin. *Marketing management*. 14. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5. (str. 814)
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1542-2.
- KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- LAMB, Charles W., HAIR, Joseph F., MCDANIEL, Carl. *Essentials of Marketing*. 6th edition, Mason OH: South-Western Cengage Learning, 2009. 576 s. ISBN 978-0-324-65620-6.
- LANCASTER, Geoffrey, REYNOLDS, Paul. *Management of Marketing*. Oxford, UK: Routledge, 2005. 424 s. ISBN 978-80750661034.
- LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM – řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LODATO, Michael W. *A Handbook for Managing Strategic Processes. Became agile in a world of changing realities*. Bloomington: ArthorHouse, 2014. 346 s. ISBN 978-1-4918-6013-7.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MCCABE, Scott. *Marketing Communication in Tourism & Hospitality*. New York, USA: Routledge, 2012. 320 s. ISBN 978-0-7506-8277-0.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ, Jindra, TVRDÍKOVÁ, Milena a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2010. 368 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-8070-2.
- NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí. Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 208 s. ISBN 978-80-271-0333-1.
- NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 202 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- RAO, Mohana Rama K. *Service Marketing*. Singapore: Pearson Education. India: Dorling Kindersley, 2007. 372 s. ISBN 978-81-317-0497-4.
- REYNOLDS, Paul, LANCASTER, Geoffrey. *Marketing the one semester introduction*. New York, USA, Routledge, 2013. 448 s. ISBN 978-0-7506-4381-8.
- RŮČKOVÁ, Petr. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SHELBY, Hunt D. *Marketing Theory. Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory*. New York, USA: Routledge, 2014. 464 s. ISBN 9781317465133.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání, teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miroslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: nakladatelství C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- VÁCHAL Jan, VOCHOZKA, Marek, a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-2478-682-7.



- WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2007. 960 s. ISBN 978-80-7179-879-2.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2 přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### ONLINE ZDROJE

- ČNB, Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 1.2.2018 [cit. 2018-03-20].  
Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
- ČNB, Česká národní banka. *Vybrané devizové kurzy – grafy* [online]. 18.3.2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z:  
[https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp)
- ČNB, Česká národní banka. *Zpráva o inflaci – I/2018* [online]. 8.2.2018 [cit. 2018-03-21].  
Dostupné z:  
[https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2018/2018\\_I/index.html](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2018/2018_I/index.html)
- ČSÚ, Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 1.3.2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- ČSÚ, Český statistický úřad. *Obyvatelstvo – roční časové řady* [online]. 5.6.2017 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_hu)
- ČSÚ, Český statistický úřad. *Veřejná databáze: Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou* [online]. 20.3.2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z:  
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=486&pvokc=&katalog=30832&pvo=NUC02-S1az3&z=T>
- ČSÚ, Český statistický úřad. *Veřejná databáze: Index průmyslové produkce* [online]. 20.3.2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z:  
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=PRU01-D&sp=A&skupId=1267&pvokc=&katalog=30835&z=T>
- ČSÚ, Český statistický úřad. *Veřejná databáze: Tržby z průmyslové produkce* [online]. 20.3.2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=1854&katalog=30835&pvo=PRU09-D&str=v193&evo=v587\\_!\\_PRU-celkem\\_1&c=v3~6\\_\\_RP2017QP4](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=1854&katalog=30835&pvo=PRU09-D&str=v193&evo=v587_!_PRU-celkem_1&c=v3~6__RP2017QP4)

ČSÚ, Český statistický úřad. *Veřejná databáze: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. 19.3.2018 [cit. 2018-03-19].

Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19)

ČSÚ, Český statistický úřad. *Veřejná databáze: Zaměstnanost v průmyslu* [online]. 19.3.2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z:

[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&z=T&f=TABULKA&skupId=146&katalog=all&vyhltext=t%25C4%259B%25C5%25BEba%2Ba%2Bdob%25C3%25BDv%25C3%25A1n%25C3%25AD&bkvt=dMSbxb5iYSBhIGRvYsO9dsOhbsOt&pvo=PRU05&pvo=PRU05&str=v146&c=v3~3\\_\\_RP2017](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&z=T&f=TABULKA&skupId=146&katalog=all&vyhltext=t%25C4%259B%25C5%25BEba%2Ba%2Bdob%25C3%25BDv%25C3%25A1n%25C3%25AD&bkvt=dMSbxb5iYSBhIGRvYsO9dsOhbsOt&pvo=PRU05&pvo=PRU05&str=v146&c=v3~3__RP2017)

INDEXMUNDI, data portal IndexMundi. *Iron Ore Monthly Price – US Dollars per Dry Metric Ton* [online]. February 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z:

<https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=iron-ore&months=120>

KURZY.CZ, Kurzy.cz s.r.o. *Elektrina – aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny – od 24.8.2007 – měna CZK* [online]. 18.3.2018 [cit. 2018-03-20].

Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr\\_index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&default\\_curr=USD&unit=&lg=1](https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&default_curr=USD&unit=&lg=1)

KURZY.CZ, Kurzy.cz s.r.o. *Ropa Brent – aktuální a historické ceny ropy Brent, graf vývoje ceny ropy Brent – od 29.9.2003 – měna USD* [online]. 19.3.2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr\\_index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&default\\_curr=USD&unit=&lg=1](https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&default_curr=USD&unit=&lg=1)

MANAGEMENTMANIA, ManagementMania profesionální sociální síť pro business.

*EFE matice (EFE Matrix)* [online] 30.7.2015 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

MANAGEMENTMANIA, ManagementMania profesionální sociální síť pro business. *IFE matice (EFE Matrix)* [online] 30.7.2015 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/ife-matice>

MDČR, Ministerstvo dopravy České republiky. *Investiční výdaje do dopravní infrastruktury ze SFID* [online]. 1.1.2016 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z:

<https://www.mdcr.cz/Statistiky/Souhrnne-ukazatele/Souhrnne-ukazatele-ekonomiky-dopravniho-sektoru/Investicni-vydaje-do-dopravni-infrastruktury-ze-SF>

## 9 Přílohy

V této kapitole jsou uvedeny přílohy mapující fyzický vzhled služeb prostřednictvím fotografií vozového parku a návrh nového podnikového loga a jeho využití v online komunikaci.

### *Příloha 1*



*Zdroj: foto pořízené vedoucím obchodního oddělení*

*Příloha 2*



*Zdroj: foto pořízené vedoucím obchodního oddělení*



## **Expandet Metal**

The most commonly used product in architecture



*Zdroj: vlastní zpracování*