

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie společnosti Conel s.r.o.**

**Bc. Jana Hotmarová**

© 2014 ČZU v Praze

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Hotmarová Jana

Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketingová strategie společnosti Conel, s.r.o.**

Anglický název

**Marketing strategy Conel Ltd.**

**Cíle práce**

Cílem práce je návrh marketingové strategie společnosti Conel s.r.o.

**Metodika**

Teoretická část čerpá z odborné literatury a je založena na komparaci názorů autorů jednotlivých publikací. V této části jsou definovány základní pojmy, jako je marketing, marketingová strategie, SWOT analýza, marketingová komunikace a další. V praktické části je na základě obecného postupu strategického řízení navržena marketingová strategie společnosti. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

**Harmonogram zpracování**

05 - 06/2013 - zpracování cíle a metodika

07 - 11/2013 - zpracování teoretické části

12/2013 - 02/ 2014 - zpracování praktické části

03/2014 - zpracování závěru

### Rozsah textové části

60 - 80 s.

### Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, situační analýza, marketingová komunikace

### Doporučené zdroje informací

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. První vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. sedmé vydání. Děčín: Victoria Publishing a.s., 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- TOMEK, Jan a kol. Marketingová strategie podniku. 1. vydání. Praha: Management press a.s., 1992. ISBN 80-85603-03-9.
- MEFFERT, Heribert. Marketing - Management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- KOLEKTIV. Základy marketingu. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1169-6.
- KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press a.s., 2004. ISBN 80-7261-010-4
- PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-299-9
- ZBOŘIL, Kamil. Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0615-7
- TOMEK, Jan. Zásady tvorby marketingové strategie. 2. vydání. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-035-6
- KOONTZ, H. a H. WEIHRICH. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 3. přepracované a doplněné vydání. 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-996-9
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing management. 10. vydání. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-091 X.

### Vedoucí práce

Huml Jan, Ing.

### Termín odevzdání

březen 2014

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 29.10.2013

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Strategický marketing společnosti Conel s.r.o. divize Automation“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce Ing. Jana Humla a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. listopadu 2014

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Humlovi za cenné rady a odborné vedení při vypracování diplomové práce. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti Conel s.r.o. divize Automatizace, především Ing. Jiřímu Čermákovi za poskytnutí informací a odborných konzultacích pro zpracování praktické části.

# Marketingová strategie společnosti Conel s.r.o.,

---

## Marketing strategy Conel Ltd.

### **Souhrn**

Diplomová práce pojednává o marketingové strategii zvoleného subjektu – Conel s.r.o. divize Automatizace zabývající se oblastí poskytující komplexní inženýrskou činnost v procesní automatizaci, především v segmentech vodního hospodářství (úpravna vody a čistírny odpadních vod) a alternativních energetických projektech (bioplynové stanice). Zvolený subjekt v současné době působí ve více než 60 státech světa se sídlem v Ústí nad Orlicí.

Cílem této práce je navržení vhodné marketingové strategie a nastínění marketingového plánu, který povede k dalšímu rozvoji, upevnění postavení na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a ziskovosti divize Automatizace.

Hlavním přínosem této práce je popis jednotlivých fází návrhu marketingové strategie, které se zaměřují na sestavení marketingového cíle a na konkrétní formulaci odvozenou z analýz týkajících se vnějšího a vnitřního okolí podniku.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, marketingový mix, situační analýza,

## **Summary**

This diploma thesis discusses the marketing strategy of Conel Ltd Automation division engaged in the field of providing comprehensive engineering in the process of automation, especially in the water segment (water treatment and wastewater treatment plants) and alternative energy projects (biogas plants) . The selected entity currently operates in more than 60 countries around the world. The company is based in Ústí nad Orlicí.

The aim of this thesis is to devise an appropriate marketing strategy and sketch out the marketing plan that will lead to the further development and that will reinforce its market position. It should also increase the company's competitiveness and profitability of the Automation division.

The main contribution of this thesis is description of each phase of the proposed marketing strategy with the focus on the preparation of marketing objectives and the specific formulation derived from the analysis of the external and internal environment of the company.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, marketing mix, situation analysis

## **OBSAH**

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika práce .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1	Marketing, strategický marketing .....	17
3.2	Marketingový proces .....	18
3.2.1	Strategické řízení .....	18
3.2.2	Pojetí marketingové strategie dle vybraných autorů.....	21
3.3	Marketingové plánování .....	22
3.3.1	Sestavení marketingového plánu .....	22
3.3.2	Situační analýza .....	24
3.3.3	Prostředí podniku .....	24
3.4	Metody marketingové situační analýzy .....	26
3.4.1	Porterova analýza.....	26
3.4.2	Tržní potenciál .....	28
3.4.3	Analýza konkurence .....	29
3.4.4	Metody analýz portfolia.....	30
3.4.5	SWOT analýza.....	32
3.5	Návrh marketingové strategie .....	36
3.6	Realizace marketingového plánu .....	37
3.7	Kontrola marketingového plánu .....	37
<b>4</b>	<b>Charakteristika zvoleného subjektu .....</b>	<b>39</b>
4.1	Základní informace o podniku .....	40
4.1.1	Předmět podnikání .....	41



4.1.2	Poslání.....	42
4.1.3	Cíle.....	42
4.1.4	Organizační schéma.....	43
4.2	Audit marketingového mixu .....	43
4.2.1	Produkt.....	43
4.2.2	Cena .....	44
4.2.3	Distribuce, odbytové cesty.....	46
4.2.4	Komunikační mix .....	46
4.3	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	46
4.3.2	Analýza portfolia .....	47
4.4	PEST analýza .....	48
4.4.1	Politické a legislativní faktory .....	48
4.4.2	Ekonomické faktory.....	49
4.4.3	Sociálně-demografické faktory.....	52
4.4.4	Technické a technologické faktory .....	53
4.5	Metoda 4C.....	53
4.5.1	Consumers – zákazníci .....	53
4.5.2	Country – národní specifika.....	54
4.5.3	Costs – náklady .....	55
4.5.4	Competition – konkurence.....	55
4.6	Analýza odvětví .....	56
4.7	Rozbor trhu na území České republiky.....	56
4.8	Porterův model.....	60
4.8.1	Situace na trhu .....	60

4.8.2	Zákazníci.....	61
4.8.3	Dodavatelé .....	61
4.8.4	Konkurence.....	62
4.9	SWOT MATICE a SPACE analýza .....	65
4.9.1	Shrnutí SWOT analýzy.....	69
4.10	Popis zvažovaných strategií.....	71
4.10.1	Aktuální stav .....	72
4.10.2	Předpoklady pro sestavení finančního plánu a rozpočtu .....	73
4.10.3	Návrh komunikačního plánu.....	73
4.10.4	Analýza rizika .....	75
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>81</b>

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

### Přílohy

Příloha 1 Organizační schéma divize Conel Automation .....	81
Příloha 2 Spotřeba bioplynu v letech 2008 - 2013 .....	82
Příloha 3 Graf spotřeby bioplynu v letech 2008 - 2013 .....	82
Příloha 4 Technologický postup při výstavbě bioplynových stanic .....	82

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického řízení .....	19
Obrázek 2 Marketingové plánování .....	23
Obrázek 3 PEST analýza.....	25
Obrázek 4 Porterův model .....	27
Obrázek 5 Tržní potenciál.....	28
Obrázek 6 Posuny tržní rovnováhy v čase a jejich strategické rozhodování .....	29
Obrázek 7 BCG matice .....	31
Obrázek 8 SWOT analýza.....	33
Obrázek 9 Diagram SWOT analýzy .....	35
Obrázek 10 Ansoffova matice.....	36
Obrázek 11 Realizace kontroly .....	38
Obrázek 12 Conel s.r.o. divize Automatizace.....	40
Obrázek 13 Důležité mezníky v historii společnosti .....	41
Obrázek 14 Logo.....	75

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Meziroční růst reálného HDP a úrokové míry .....	49
Tabulka 2 Počet čistíren odpadních vod v ČR od roku 2008 do roku 2013 .....	57
Tabulka 3 Počet bioplynových stanic v ČR od roku 2008 do roku 2015 .....	59
Tabulka 4 Faktory ovlivňující příležitosti Conel Automation .....	63
Tabulka 5 Matice příležitostí Conel Automation.....	63
Tabulka 6 Faktory ovlivňující míru rizika Conel Automation.....	64

Tabulka 7 Matice ohrožení Conel Automation.....	64
Tabulka 8 SPACE analýza.....	65
Tabulka 9 SWOT matice.....	68
Tabulka 10 Popis zvažovaných strategií.....	71

### **Seznam grafů**

Graf 1 Vývoj reálného a předpokládaného nárůstu obratu v letech 2014 - 2018 .....	43
Graf 2 Podíl jednotlivých nákladů vstupujících do výsledné ceny v roce 2013 .....	45
Graf 3 Analýza portfolia produktů z roku 2013.....	48
Graf 4 Prognóza HDP .....	50
Graf 5 Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR).....	50
Graf 6 Predikce inflace.....	51
Graf 7 Vývoj kurzu CZK/EUR .....	52
Graf 8 Vývoj kurzu CZK/USD .....	52
Graf 9 Dokončené a plánované bioplynové stanice v České republice .....	59
Graf 10 SPACE.....	66
Graf 11 Struktura nákladů na výstavbu bioplynových stanic .....	73

# 1 Úvod

Umění myslet perspektivně, vyvinout a zpracovat komplexní strategii rozvoje a dlouhodobý rozvoj podniku je jedním z kroků pro úspěšné podnikání. Strategický marketing se odvíjí od principů koncepční politiky firmy.

Jedním z faktorů je měnící se prostředí. Zásobování, které se přeměnilo ve strategický nákup a finance, zabývající se dopadem firemních aktivit. Všechny tyto faktory a mnoho dalších ovlivňují řízení a strategii vrcholového managementu. Strategii, která určuje způsob jak maximalizovat zisk, dosáhnout stanovených cílů a poslání organizace. Je to především řada postupů vhodných pro vytvoření řešení, výběru strategie, která je založena na rozhodování a především podnikatelské praxi. Firmy musí počítat s neočekávanými a nejistými změnami, např. nejistou situací v politice nebo finanční krizi, která se u nás v České republice projevila před pěti lety. Z těchto důvodů je pro úspěch nutná dobře promyšlená strategie.

Divize Automation společnosti Conel vznikla v roce 2008 s posláním poskytovat kvalitní služby v oblasti technologických aplikací, dispečerských systémů, elektro částí technologických staveb vodovodního hospodářství a obnovitelných zdrojů energie. Své poslání společnost zcela naplňuje nejen na území České republiky, ale i mimo něj. Legislativa v oblasti veřejných zakázek se neustále mění. Tento fakt je způsoben čerpáním zdrojů z Evropské unie a Zákonem o veřejných zakázkách č.137/2006 Sb., kdy rozhodujícím kritériem je cena realizace zakázky i přes fakt, že investoři nejsou schopni vymezit přesné technické požadavky. Vysokým konkurenčním prostředím a tlakem na konečnou cenu jsou firmy dohnány až ke změnám v oboru, případně snížení kvality a komplexnosti poskytovaných služeb. Nejčastěji management společnosti pociťuje potřebu stanovit jasné cíle a strategickou rozvahu pro následující období. Zmapovat trh, identifikovat přání a potřeby zákazníků, definovat cílový trh a umět rychle zareagovat na nově vznikající příležitosti. Poučit se lze ze zkušeností západních zemí, které k poznání trhu hojně využívají marketingové analýzy. Tyto analýzy slouží k rozhodování

v oblasti strategických otázek, šířce a hloubce poskytovaného sortimentu, zjištění optimální struktury prodeje a výroby či dalšího rozvoje.

Marketingová strategie respektive strategické řízení je nástrojem vrcholového managementu a ovlivňuje činnost všech zaměstnanců. Sestavení marketingové strategie Conel s.r.o. divize Automatizace je věnovaná tato diplomová práce.

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu marketingové strategie divize Automation společnosti Conel, s.r.o. Shrnutí jejího vývoje, analýza současné situace, příležitostí, hrozeb a prostředí, ve kterém se nachází. Na základě dílčích analýz je navržena marketingová strategie, která by pro společnost Conel Automation měla být co nejvhodnější. Na přání vedení společnosti byla data v diplomové práci pozměněna z důvodů opatrnosti a firemního know-how.

K dosažení cíle diplomové práce jsou aplikovány teoretické znalosti čerpající z odborné literatury. Teoretická část je založena na komparaci názorů autorů jednotlivých odborných publikací. Cílem je získat komplexní pohled na problematiku a následnou aplikaci. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, jako je marketing, marketingová strategie, marketingová komunikace, marketingové plánování, dílčí analýzy například SPACE analýza, SWOT analýza, analýza identifikací zájmových skupin, analýza konkurence schopnosti a další. SPACE analýza vytváří přehled o vhodné strategii pro podnik. Cílem využití SPACE analýzy je ohodnotit vnější a vnitřní prostředí. Dílčími faktory stability prostředí jsou technologické změny, míra inflace, konkurenční výrobky. Růstový potenciál, finanční stabilita, bariéry vstupu do odvětví popisují přitažlivost odvětví. Třetí část zmiňované analýzy se týká vnitřního prostředí – konkurenční výhody, která je ovlivňována podílem na trhu, životním cyklem výrobků, mírou inovací a loajalitou zákazníků. Poslední část, která je zařazena do vnitřního prostředí, se týká finanční síly a je ovlivňována mírou zadlužení, likviditou a návratnostmi investic.

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Měří pozici na trhu, personální, technickou úroveň, vztah se zákazníky v porovnání s konkurencí. V případě vnější analýzy se jedná o zmapování kulturních faktorů, demografických vlivů, politických a legislativních vlivů a ekonomických faktorů. Cílem vytvoření SWOT analýzy je komplexní pohled na

fungování firmy a odhalení problematické části, možnosti nového rozvoje, dále identifikace rizik a příležitostí, které pozici divize Automatizace ohrozí nebo posílí. Následně je provedeno zhodnocení a návrh možných strategií, ze kterých je vybrána nejvhodnější strategie pro společnost Conel s.r.o. a její divizi Automatizace. Jednotlivá data jsou vyhodnocena pomocí programu Excel.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Marketing, strategický marketing

Pryč je doba, kdy hlavním cílem byla efektivní výroba a distribuce. Kdy spotřebitelé upřednostňovali kvantitu před kvalitou. Doba, kdy poptávka převyšovala nabídku. Doba, kdy Henry Ford odstartoval úspěšnou výrobu automobilů. Baťa se proslavil zavedením pásové výroby. Se zvyšováním konkurence a přesyceností trhu nastala i nutná změna. Změna, která přinesla zdokonalení výrobků, uspokojení potřeb a přání zákazníků, ale i společenskou odpovědnost. Zlom nastal na přelomu 20. a 21. století, kdy osvědčená témata přestávají platit a firmy vyhledávají jiné formy komunikace se zákazníkem jako je např. guerillový, virový, mobilní digitální marketing či product placement. Do popředí se dostávají cílové skupiny a maže se rozdíl mezi „nadlinkovou“ a „podlinkovou“ komunikací. (Frey, 2011)

Velký pokrok se zaznamenává i u marketingových agentur a služeb, které nabízejí. Jak jsem naznačila, marketing má za sebou krátkou, ovšem velmi dynamickou cestu, která ovlivňuje současný trend, protože jeho vývoj je spjat s trhem a rozvojem tržní ekonomiky. Tržní orientace znázorňuje soustředění na trh, jeho potřeby a jejich satisfakci. Preference potřeb a přání zákazníka je na prvním místě. V současné době není možné nutit zákazníka ke koupi, je nutné bedlivě sledovat jeho potřeby, změny a vývoj, tržní příležitosti a trvale zaměřit pozornost na komunikaci se spotřebitelem, jak uvádí docentka Jakubíková. (Doc. Ing. Jakubíková, 2008)

Strategický marketing je marketing, který pronikl do řídicích procesů. Cílem strategického marketingu je nalezení nejvhodnějšího budoucího postavení firmy na trhu, přípravu manažerů na změnu prostředí, rozpoznání příležitostí a hrozeb dříve, než to udělá konkurence. Strategický marketing prostupuje celým podnikem a prolíná všechny jeho činnosti. (Daft, 2008)

Helena Horáková ve své knize Strategický marketing uvádí vývojové fáze strategického marketingu:

- analýzy vnitřních faktorů podniku
- analýzy příležitostí a hrozeb podniku
- analýzy konkurence
- stanovení cílů podniku a podnikových strategií
- určení marketingových cílů
- realizace a kontrola plánů (Horáková, 2003 str. 15)

## **3.2 Marketingový proces**

### **3.2.1 Strategické řízení**

Soubor činností a rozhodnutí vedoucí k formulování plánu a jeho realizaci se rozumí strategickým řízením. Naopak Ansoffa popisuje strategické řízení jako operativní, administrativní a strategické rozhodování. Strategie se vyvinula z řeckého slova „strategos“, které v překladu znamená „umění vojevůdce“. Od roku 450 př. n. l. se toto slovo začalo vykládat jako správa, vedení nebo mluvený projev. Dnešní podoba strategie vznikla až v době 2. sv. války. ([www.eamos.cz](http://www.eamos.cz))

Úkolem strategického řízení je usměrňování činností podniku, aby bylo dosaženo poslání podniku, které zajišťuje vrcholový management v dlouhodobém časovém horizontu. V současné době je strategické řízení zaměřeno na pružné reakce nově vzniklých situací a na vytvoření komparativních výhod. Obecně ve strategickém řízení je nutné akceptovat základní normy, principy a především zdravý rozum. Proces strategie jednotlivých autorů se liší viz Obrázek 1 Proces strategického řízení, kde je znázorněn cyklus strategického řízení.

**Obrázek 1 Proces strategického řízení**



*Zdroj: (Hanzelková, a další, 2009)*

Z obrázku je zřejmé, že se jedná o nepřetržitý proces. Jednotlivé na sebe navazující kroky, které se v praxi mohou překrývat či prolínat.

Marketingová strategie určuje směr, kterým se společnost bude ubírat zpravidla v dlouhodobém časovém horizontu. Cílem marketingové strategie je nejúčinnější přerozdělení zdrojů pro dosažení marketingových a obchodních cílů a získání konkurenční výhody.

Paretovo pravidlo vyjadřuje 80:20, což znamená 20 % vstupů, tvoří 80 % výstupů. V marketingu se toto pravidlo dá vykládat i tak, že 80 % prodejů pochází od 20 % zákazníků. V managementu se dá toto pravidlo chápat, jako 20 % všech aktivit firmy, které přináší 80 % úspěchu. (Meffert, 1996)

### **Poslání**

Poslání neboli mise definuje základní funkci podniku, určuje důvod existence a vyjádření, jak chce být podnik prezentován a chápán veřejností. Vyjadřuje obecnou hodnotu kultury, která determinuje, jak lidé, respektive zaměstnanci, o společnosti smýšlí, chovají se a prezentují ji. Dle Doc. Ing. Dagmar Jakubíkové,

CSc., která ve své knize *Strategický marketing* prezentuje poslání firmy jako: význam existence firmy, vztah k účastníkům trhu, zvyklosti chování celé organizace a uznávané hodnoty (Doc. Ing. Jakubíková, 2008). Vyjádřit konkrétní poslání společnosti nebývá jednoduché a v praxi se využívá například stanovení mise pomocí předmětu činnosti, využitých technologií při výrobě, vztahu k trhu, zákazníkům, zaměstnancům a další. Efektivně stanovené poslání podniku by mělo splňovat 4 podmínky:

- tržní orientaci
- realizovatelnost
- motivaci
- specifikaci (Horáková, 2003)

## Cíle

Stanovení cílů značí jasné stanovení poslání. Cíle je možné z hlediska času rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé nebo dle struktury na firemní a divizní cíle. Dlouhodobé cíle ovlivňují dnešní rozhodnutí na budoucí podnikovou výkonnost. Krátkodobé se projeví v nejbližší budoucnosti. Firemními cíli se rozumí strategické globální cíle, naopak divizní cíle zahrnují např. výzkum a vývoj, marketingové a personální cíle a jiné. Aby vytyčených cílů bylo možné dosáhnout, měly by být měřitelné, reálné, dosažitelné a časově omezené jak uvádí Helena Horáková. (Horáková, 2003)

Tyto fakta jsou zachycena v pravidle SMART. Zkratka vyjadřuje začáteční písmena:

- **konkrétní** (specific) – jasně definovaný cíl
- **měřitelný** (measurable) – obsahuje konkrétní hodnotu, které má být dosaženo, tato hodnota by měla být měřitelná
- **odsouhlasený** (agreed) – se stanovenými faktory se ztotožní a souhlasí s nimi nejen vrcholový management, ale i akcionáři či vedení společnosti

- **reálný** (realistic) – stanovené cíle jsou stanoveny tak, aby v časovém horizontu jich bylo možné dosáhnout
- **časově určený** (timely) – jasně stanovené datum případně čas splnění úkolu (Synek, 2002)

Jednotlivé dílčí úkoly musí být sestaveny tak, aby podnik dosahoval svých stanovených cílů. Marketingové strategie jsou těmto cílům plně podřízeny. Stanovení cílů je mnohdy velmi složitý proces. Podniky často podléhají okamžité vidině zisku, ovšem tato situace je krátkodobým cílem. Podniky by tedy měly zvažovat protiklady jako je krátkodobý zisk vůči dlouhodobému růstu a získání nových trhů.

### **Příležitosti**

Příležitosti jsou nezbytné pro dosažení cílů a tím i splnění poslání. Znamená to především reagovat na změny a využít tak možností získat konkurenční výhodu, protože konkurenční výhoda je předpokladem k dosažení vyššího tržního podílu a tím i finanční stability. (Horáková, 2003)

V důsledku globalizace je již nyní zjevné, že společnosti budou klást větší důraz nejen na strategický marketing, ale strategii všeobecně neboť dynamika trhu, konkurence se stále zrychluje. Na základě těchto faktů bude kladen na firmy větší tlak z hlediska plánování a budoucího vývoje.

### **3.2.2 Pojetí marketingové strategie dle vybraných autorů**

#### **Philip Kotler**

Vyjadřuje klasické pojetí marketingové strategie, kde jednotlivé složky ovlivňují marketingovou taktiku firmy. Jedná se o Target market neboli cílový trh. Kotler uvádí, že není možné postihnout všechny odvětví trhu např. u B2B trhů doporučuje je více analyzovat například dle oboru, velikosti společností nebo dle aplikace produktu. Dalším faktorem je Core positioning neboli hlavní myšlenka, kdy by zákazník spojil určitý výrobek s podnikem. Price positioning neboli cenová hladina,

Distribuion strategy - distribuční kanály a v neposlední řadě communication strategy – marketingová strategie, která je založena na komunikačním mixu. (Philip, a další, 2006)

### **Helena Horáková**

Dle (Horáková, 2003) je marketingová strategie založena na marketingovém mixu neboli 4P. Zaměřuje se na produkt, jeho jakost, design, velikost, balení a doprovodné služby jako je například záruční doba. Další proměnnou je cena zahrnující slevy, úvěry, platební podmínky a další. Propagace obsahující reklamu, podporu prodeje, PR a posledním z marketingového mixu je místo prodeje, do kterého patří distribuční cesty, lokalita, doprava a další.

### **George Day**

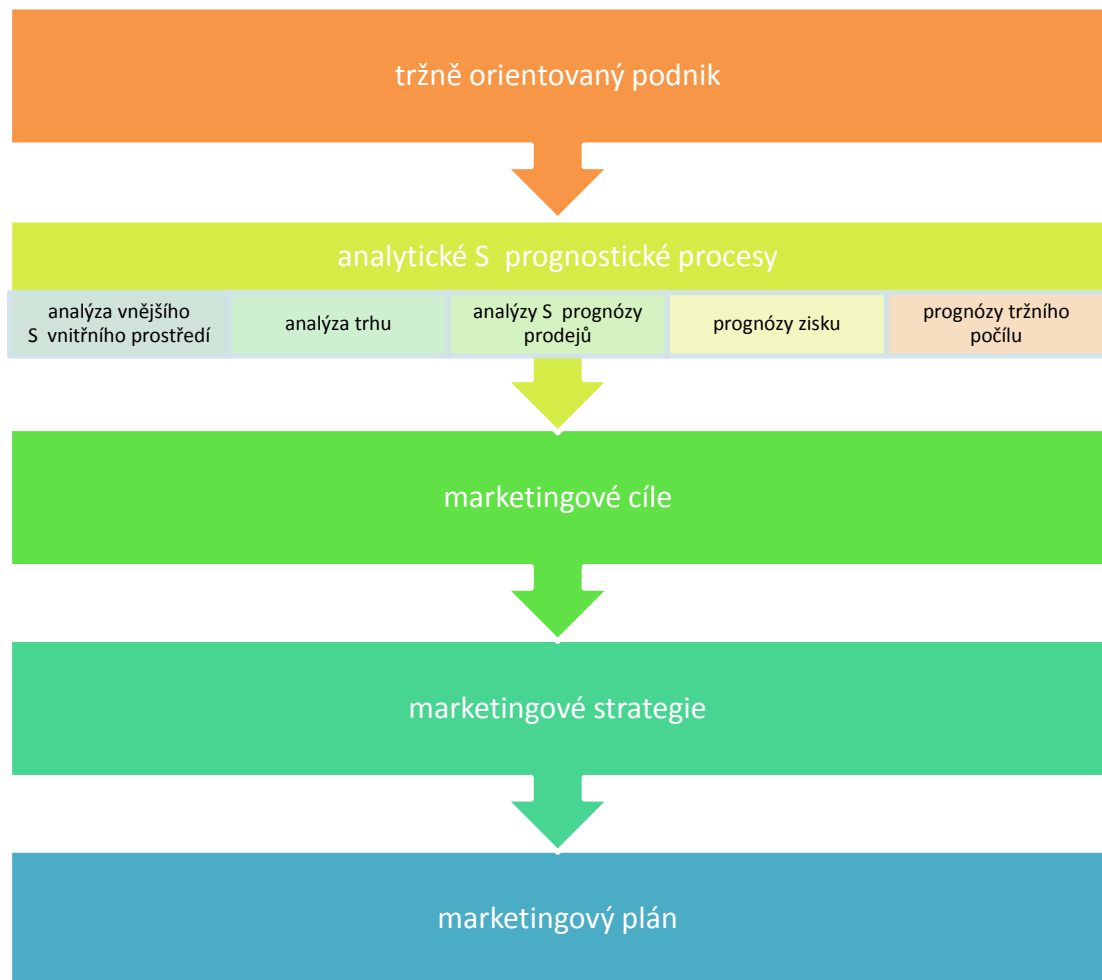
Autor zabývající se strategickým marketingem, zastává dva typy řešení. Prvním z nich je přístup „zvenku dovnitř“, kde společnost klasifikuje vnější prostředí, a na základě toho vyhodnocuje a vybírá strategii. Druhý přístup je opačný „zvnitřku ven“, kdy společnost hodnotí své zdroje, a až poté formuluje svou strategii. Důležitým faktorem je definice povahy společnosti, která by měla obsahovat technologický vývoj, segmentaci a strukturu přidaných hodnot. (Kermally, 2006)

## **3.3 Marketingové plánování**

### **3.3.1 Sestavení marketingového plánu**

Hlavním smyslem strategického marketingového plánu je synchronizovat podnikové složky s tržním prostředím. Úspěch spočívá v logičnosti, účelnosti a analytickém postoji. To znamená uplatnit marketingové zdroje metodou, která povede k dosažení cílů ve stanoveném časovém horizontu. Plánování postihuje všechny procesy ve společnosti.

**Obrázek 2 Marketingové plánování**



*Zdroj: (Horáková, 2003)*

Marketingový plán je strukturovaný, srozumitelný dokument posazený do určitého časového horizontu. Plán se odvíjí od cíle a nástrojů marketingového mixu tj. od výrobku, ceny, distribuce a reklamy. (Horáková, 2003)

Většina společností se zabývá více než jednou podnikatelskou aktivitou. Proto se při sestavování marketingového plánu zaměřují na hlavní činnosti, které identifikují a vytvářejí Strategic Business Units (SBU) neboli strategické podnikatelské jednotky, pomocí nichž decentralizují řízení v oblastech, které vyžadují znalosti výroby a prodeje. Poprvé se výraz SBU objevil v 70. letech a byl použit v metodě GE

(General Electric). Náplní SBU je identifikovat podnikatelské možnosti a vlastní zdroje, možnosti konkurence, vlastní strategii či odhad nákladů na příští roky. (Ing. Cejthamr, Ph.D., a další, 2010)

### **3.3.2 Situační analýza**

Pojem situační analýza je chápán jako rozbor aktuální marketingové situace. Zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci situační analýzy se vyhodnocují rysy, které působí na pozici společnosti na trhu. Vnější prostředí charakterizuje analýza ekonomických charakteristik, která zahrnuje velikost trhu, rozsah rivality mezi konkurenty, míra růstu trhu, počet podniků v odvětví, zákazníci, složitost vstupu do odvětví, inovace, úspory z rozsahu. Do vnějšího prostředí řadíme analýzu atraktivity odvětví, strategické mapy a Porterův model pěti sil. Všechny tyto rozborů přispívají k vypracování PEST analýzy, která zahrnuje informace o trhu, produktu, mikro a makro prostředí. Výsledkem situační analýzy vnitřního prostředí bývá například finanční analýza, analýza zájmových skupin, konkurenceschopnosti, SWOT analýza obsahující silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. (doc. Ing. Ivana Tichá, a další, 2003)

### **3.3.3 Prostředí podniku**

Prostředí podniku je vše, co ho obklopuje a stojí mimo organizaci. Toto prostředí dělíme na vnitřní a vnější. Úspěchy a neúspěchy ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které se objevují jako příležitosti nebo hrozby.

Vnitřní prostředí je ovlivněno situací uvnitř podniku naopak od vnějšího, které je ovlivňováno mikro a makrookolím. Mikroprostředí zahrnuje faktory, které podnik může ovlivnit, toto prostředí závisí na výši zdrojů a schopnostech a na možnostech podnik rozvíjet. Makrookolí, jsou činitelé, které podnik neovlivňuje, spíše se jim podnik musí přizpůsobit, jedná se např. o politickou a ekonomickou situaci v zemi, kulturní a sociální podmínky, technologické a přírodní faktory nebo demografické činitele. Rozborem vnějších faktorů se zabývá PEST analýza. (Boučková, 2003)



### 3.3.3.1 PEST analýza

PEST analýza zahrnuje vlivy ovlivňující podnik a vyjadřuje zkratku Political, Economic, Social and Technological analysis. V překladu PEST analýza vyjadřuje syntézu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které nám upřesní prostředí, ve kterém se společnost nachází. Aby se tato analýza stala ještě více vypovídající, vznikají různé odnože přidáváním dalších oblastí a písmen např. L jako Legal (právní prostředí), E jako Environmental (životní prostředí), z čehož poté vznikne PESTLE. Vrátime se k základní PEST analýze a jednotlivým částem. (Hanzelková, a další, 2009)

**Obrázek 3 PEST analýza**



*Zdroj: (Hanzelková, a další, 2009)*

**Politické prostředí** se zabývá stabilitou politiky a vlády a legislativních změn, sledováním změn zákonů a regulačních orgánů. Dnešním trendem je otevírání globálního trhu a tím i odstraňování bariér obchodu.

**Ekonomické prostředí** slouží pro přerozdělování bohatství, stanovení ceny pracovní síly, cen produktů a služeb, výši daní a stability měny. Významnou otázkou pro firmy obchodující se zahraničím je výše devizových kurzů, které ovlivňují dovozy a vývozy.

**Sociální prostředí** se především zaměřuje na změny ve společnosti, koncové spotřebitele, životní styl, náboženství, míru ovlivnění reklamou a demografické

ukazatele jako je porodnost, věková struktura a lidské zdroje ovlivněné marketingovou strategií společnosti.

**Technologické prostředí** je ovlivněno novými technologiemi (internet, high-tech technologie), rychlostí předávání informací a propojenosti po celém světě. Technologické prostředí zkoumá infrastrukturu, rozvoj průmyslu, vědu a výzkum, ale i například ekologii. (Kermally, 2006)

Jednotlivé skupiny faktorů působí na rozhodování společnosti dle hierarchie rozhodování, protože všechny funkce jsou nezastupitelné a mění se pouze jejich poměr.

Pokud je situace pro zachování stávajících podmínek natolik nepříznivá, nezbyvá než zvýšit cenu výrobků a služeb, snížit náklady na investice nebo uvolnit místo pro jiné hráče. (Zbořil, 2003)

### **3.4 Metody marketingové situační analýzy**

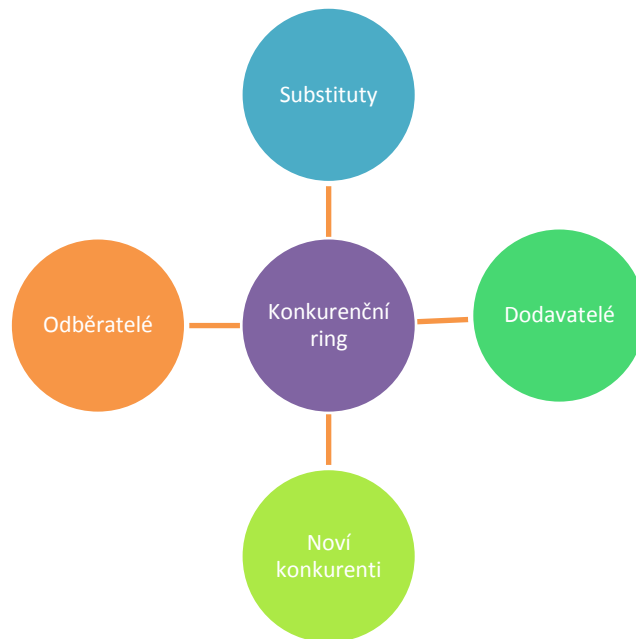
Jak již bylo uvedeno situační analýza má za úkol získat větší množství dat z vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, které bude sloužit k praktickému využití. Tato data je nutné roztřídit, zanalyzovat a interpretovat. Existuje mnoho technik pro výklad, například počítačové simulace, matematické modelování, rozhodovací nebo situační analýzy. Ty mohou obsahovat makroekonomické modely, SWOT a finanční analýzy, metody BCG, GE, ABC a další. Zmíněné metody jsou popsány v následujícím textu. (Doc. Ing. Jakubíková, 2008)

#### **3.4.1 Porterova analýza**

Jedná se o Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů a rivalitu firem působících na daném trhu. Porterova analýza by měla identifikovat potenciální hrozby či rivalitu v odvětví a měla by určit příležitosti pro oblast marketingu. Tato

analýza by měla obsahovat vývojové trendy a vývoj strategie v určitém časovém období. (Hanzelková, a další, 2009)

#### Obrázek 4 Porterův model



Zdroj: (Horáková, 2003)

**Ohrožením ze strany nových konkurentů** se rozumí odvětví s vyšším počtem stejně silných konkurentů. Další faktory ohrožující firmu ze strany nových konkurentů jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, odlišení výrobků, vládní politika nebo nediferencovanost výrobků, které nevyžadují zvláštní know-how, licence apod.

Zhoršující **vyjednávací síla vůči dodavatelům** je ovlivněna cenou a kvalitou dodávaných produktů. Rizikovým faktorem ve vyjednávací pozici vůči dodavatelům může být neexistence substitutů, nedostatek informací o nabídkách konkurentů či zpětnou integrací, tj. daný produkt si nemůžeme vyrobit vlastními silami.

Čím snadněji se daný výrobek dá nahradit, tím méně je pro dané odvětví atraktivní. Mezi nejdůležitější **substituty** patří ty, které lépe uspokojí potřeby zákazníka

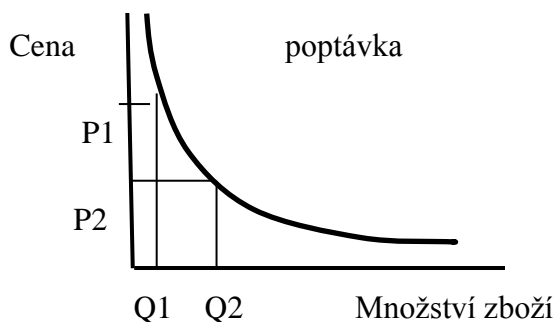
a podléhají neustálé technologické inovaci. Dalším faktorem, zvyšujícím hrozbu ze strany substitutů, jsou nižší náklady a cena.

Úpadek trhu, cenové i necenové války jsou faktory zvyšující celkovou rivalitu odvětví. Vysoké fixní náklady vybízí konkurenty maximálně využívat své výrobní kapacity z důvodu návratnosti investic. (Horáková, 2003)

### 3.4.2 Tržní potenciál

Tržní potenciál vychází z maximálního objemu prodeje výrobků, kterého může být dosaženo na daném trhu. V tomto případě je nutné zvážit tržní potenciál (MP) a funkci poptávky (D), pak platí  $MP=D$ , což se odvíjí od pružnosti poptávky. Tržní potenciál je dán vztahem  $P \times Q$  vyjádřený v peněžních jednotkách.

**Obrázek 5 Tržní potenciál**

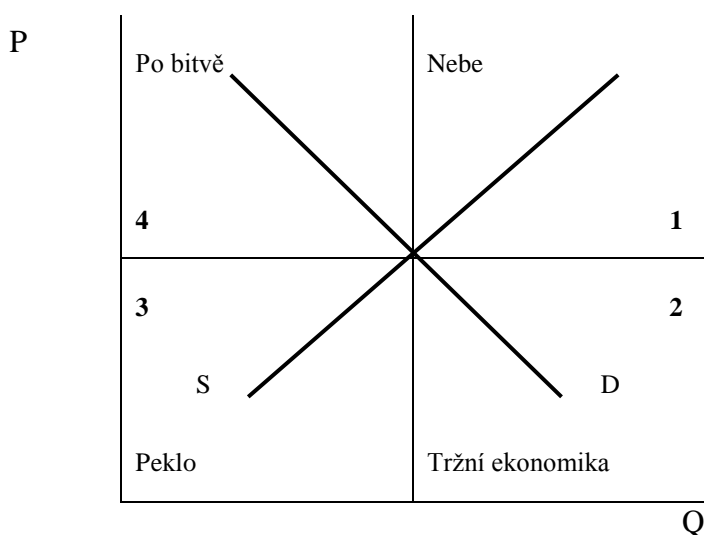


Tržní rovnováha vzniká působením poptávky a nabídky. Pokud se poptávka rovná ceně, mluvíme o rovnovážné ceně. Poptávku ovlivňují necenové faktory, jako jsou: dokonalejší technologie, zvýšení mezd a cen surovin, počasí, počet firem v odvětví. Do cenových faktorů řadíme cenu komplementů a substitutů, změnu příjmu a počtu obyvatel. Necenové faktory mohou ovlivnit tržní poptávku, nabídku ale i rovnováhu.

Na základě působení necenových faktorů mohou nastat, z hlediska budoucího vývoje, čtyři stavy viz Obrázek 6 Posuny tržní rovnováhy v čase a jejich strategické rozhodování. Prvním je přesunutí tržní rovnováhy do kvadrantu číslo jedna, označované jako podnikatelské nebe. V případě tržní rovnováhy je zde možné

nabízet vyšší počet zboží za vyšší cenu. Cílem je zaujmout větší podíl na trhu. Druhý kvadrant označuje normální tržní ekonomiku. V tomto kvadrantu je vyšší tlak na snižování ceny. Třetí kvadrant je charakterizován jako podnikatelské peklo. Objem zboží na trhu se snižuje a v souvislosti s tím se snižuje i cena. Doporučenou strategií je hledání nových tržních příležitostí. Na třetí kvadrant navazuje čtvrtý a poslední kvadrant je označen po bitvě. Zde nastává redukce nabídky, očistění celkového trhu a zvyšování konkurenceschopnosti. (Hanzelková, a další, 2009)

**Obrázek 6 Posuny tržní rovnováhy v čase a jejich strategické rozhodování**



Zdroj: (Hanzelková, a další, 2009)

### 3.4.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence je jednou z nejdůležitějších strategií, bez které se marketingová strategie neobejde. Proto mnoho odborných publikací doporučuje pravidelně sledovat hlavní přímé konkurenty. Sledované parametry jsou:

- marketingové zdroje jako jsou například investice do médií
- propagace značky
- co sdělují svým zákazníkům
- jaké mají aktivity a vztahy s médii a jiné

Některé cíle jsou lehce zjistitelné, jiné naopak. Nejjednodušší a nejméně časově náročné je získání informací komunikace konkurentů se zákazníky tj. grafické zpracování loga, písma, barev a další. K tomu postačí pouze sledovat webové stránky konkurence. Obtížněji zjistitelné jsou informace o marketingových výdajích. Některá data lze získat z omnibusových výzkumů či individuálních výzkumů.

### **3.4.4 Metody analýz portfolia**

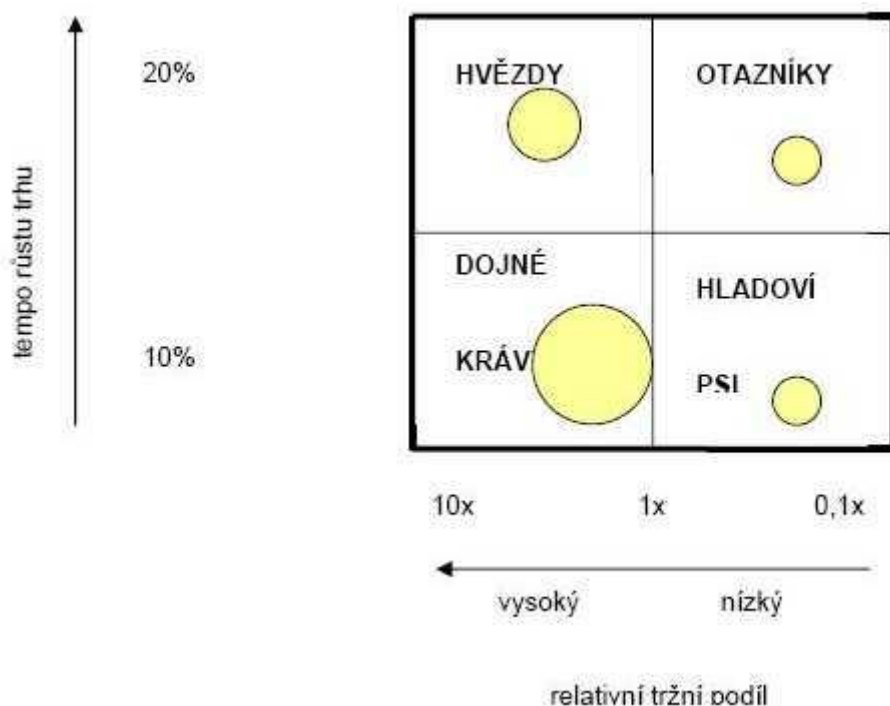
Metody analýz se liší dle pozice na trhu, které lze třídit a hodnotit dle různých kritérií. K sestavení portfolia společnost využívá SBU viz kapitola 3.4.1 Sestavení marketingového plánu. Nejznámějšími modely jsou BCG (Boston Consulting Group) a GE (General Electric Business) model.

#### **3.4.4.1 Model BCG**

Matrice BCG neboli Bostonská matice pochází od poradenské společnosti Boston Consulting Group. Využívá se pro posudek portfolia produktů v marketingovém a prodejním plánování.

Richard L. Daft ve své publikaci *The Nex Era of Management* rozděluje matici BCG do dvou dimenzí na tempo růstu a tržní podíl. Tempo růstu znázorňuje rychlost růstu při vstupu na trh. Podíl na trhu určuje tržní velikost v porovnání s konkurencí. Dle míry podílu na trhu a tržního růstu vytváříme tzv. BCG matici, která je rozdělena do čtyř kategorií. (Daft, 2008) Dive Vallabhaneni stejně jako Daft přistupuje k rozdělení této matice. Jejich názory se liší v pojetí modelu, který využívá koncept křivek. Křivky jsou stanoveny na základě zkušeností a zahrnují veškeré náklady spojené s produktem, kdy cena je stanovena za jednotku a měla by klesat s růstem objemu výroby. Firmy s největším objemem a tržním podílem mají nejnižší marginální náklady a zároveň stanovují cenu na trhu, která má odradit nové potenciaální konkurenty před vstupem na trh. Díky tomuto kroku upevňují postavení na trhu a zajišťují si částečnou návratnost investic. (Vallabhaneni, 2010)

Obrázek 7 BCG matice



Zdroj: <http://www.condak.net/clanky/2kravy/cs/02.html>

Na vodorovné ose BCG matice se nachází „Relativní podíl na trhu“, který slouží jako indikátor pozice společnosti na daném trhu. Na svislé ose je znázorněn „Růst podílu na trhu“, ukazující atraktivitu trhu. Celá matice je rozdělena do čtyř segmentů:

- **Hvězdy** – jsou charakteristické rychlým růstem na trhu a vysokým ziskem. Tyto podnikatelské aktivity žádají velké kapitálové investice. Na základě nízkonákladové výroby a úspor z rozsahu hvězdy vytvářejí vlastní interní příjmy. Některé „větší“ hvězdy mají nízké požadavky na podnikové finance a v případě příjmu jsou soběstačné. V případě „malých“ hvězd je nutné, je finančně dotovat, protože samy nevytváří kapitál. V tomto případě se stávají přítěží.
- **Dojné krávy** – aktivity s vysokým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Dojné krávy jsou ziskové a mnohé z nich se vyvinuly z dřívějších hvězd.

Poskytují hotovost pro financování dalších podnikatelských aktivit a investic. Cílem je udržet silné dojně krávy v dobré tržní pozici, naopak slabé dojně krávy jsou predeterminovány k zániku.

- **Otazníky** – kvadrant nacházející se v pravém horním rohu je typický rychlým růstem trhu, ale slabé pozici tržního podílu. Aktivity spadající do tohoto kvadrantu jsou často označovány jako „požírači hotovosti“, z důvodu vysoké dotace finančními prostředky. Důvodem jsou vysoké náklady na vývoj a rychlý růst. Méně atraktivní a slabší aktivity se doporučují odstranit a podporovat pouze ty služby, které by se v budoucnu mohly stát hvězdami, které přinášejí vyšší zisk.
- **Psi** - jedná se o produkty s nízkým relativním tržním podílem a zároveň nízkým tempem růstu. Psi nepřinášejí zisk zpravidla ztrátu. Z tohoto důvodu se nedoporučují investice do daného výrobku. Vedení společnosti by mělo zvážit, zda je vhodné omezení nebo úplné zastavení zkoumaného výrobku nebo služby. (Boučková, 2003)

### 3.4.5 SWOT analýza

Jednoduchý nástroj zaměřený na charakteristiku faktorů ovlivňuje strategické postavení v tržním hospodářství. SWOT analýza je založena na vnitřních faktorech - silných a slabých stránkách v komparaci s vnějším prostředím tj. příležitostmi a hrozbami. Cílem SWOT analýzy není vytvořit seznam potencionálních příležitostí a hrozeb, nýbrž strukturovanou analýzu poskytující efektivní poznatky. Jak již bylo naznačeno, zkratka SWOT znamená počáteční písmena slov silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities), hrozby (Threats).



## Obrázek 8 SWOT analýza



Zdroj: (Doc. Ing. Jakubiková, 2008)

Silné a slabé stránky se dají identifikovat na vnitřní situaci podniku, kde strategické řízení začíná. Vrcholový management se snaží identifikovat slabé a silné stránky a přiměřeně na ně reagovat. Slabé stránky brání účinně se rozvíjet a reagovat na příležitosti. Slabou stránkou podniku může být například: zastaralá výroba a vybavení, nekvalifikovaní zaměstnanci, špatná image podniku, omezené zdroje, finanční nestabilita, špatná komunikace s dodavateli a zákazníky a v neposlední řadě neurčitá marketingová strategie. Opakem slabých stránek jsou silné stránky, které jsou například kvalitní výrobky a moderní výroba, kvalifikovaní zaměstnanci, finanční stabilita, dobrá image značky a podniku, kvalitní management a další. Každá slabá stránka se v průběhu času může stát silnou stránkou a podnik bude schopen získat konkurenční výhodu. (Horáková, 2003)

Důležité pro marketingové plánování je získání značného počtu silných stránek, které lze proměnit z příležitostí, které vnější okolí podniku nabízí. Příležitosti a ohrožení podniku je obtížné přesně pojmenovat. Příležitosti znázorňují možnosti, s jejichž provedením stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a efektivnější provedení cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. (Ing. Martina Blažková, 2007)

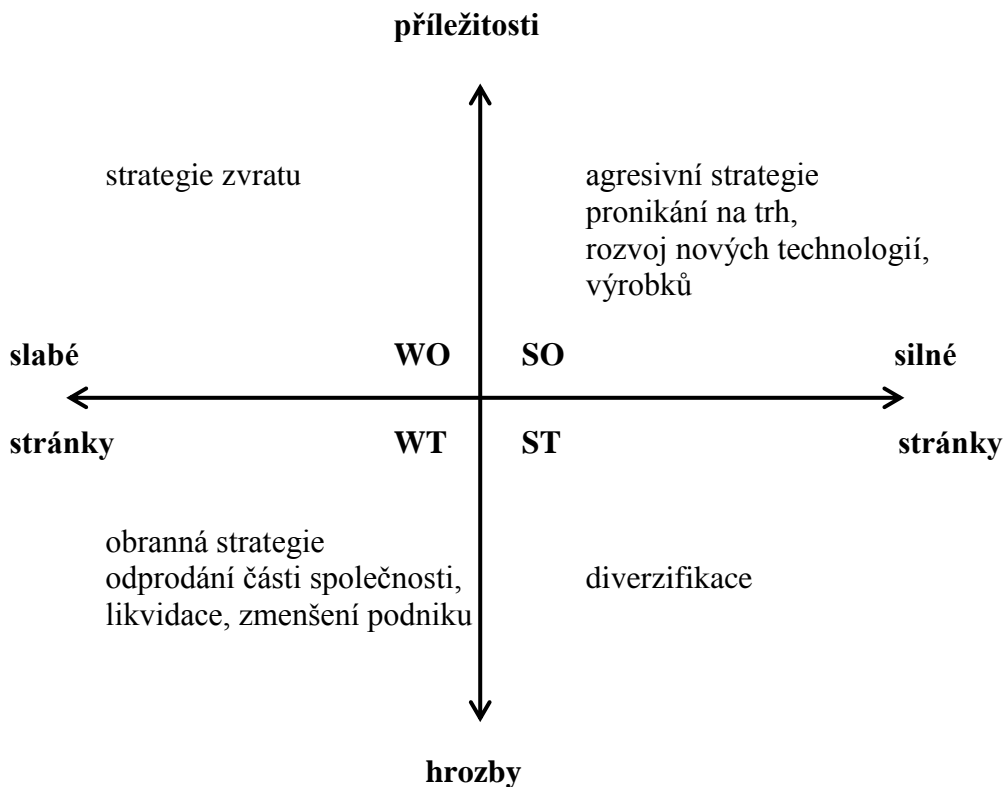
Malá konkurence, vstup na nové trhy či nové možnosti na mezinárodním trhu jsou příležitosti pro podnik. Překážky pro rozvoj a špatné tržní postavení je ohrožení, které může vést až k zániku společnosti. Ohrožením je například zahraniční konkurence působící na domácím trhu, vstup nových hráčů do tržního prostředí nebo neatraktivní legislativní zásahy. (Horáková, 2003)

Slabé a silné stránky jsou postaveny na vnitropodnikových analýzách např. pomocí 4P – Product (produkt), Price (cena), Place (místo prodeje) a Promotion (marketingová komunikace). Jednotlivým faktorům je přisouzena hodnota 1 -5 nebo -10 až +10 dle důležitosti. Tyto hodnoty se přisuzují pomocí dotazování, diskusí, brainstormingu atd. (Doc. Ing. Jakubíková, 2008)

Postup při SWOT analýze se v pojetí jednotlivých firem může lišit. Helena Sedláčková a Karel Buchta v knize *Strategická analýza* uvádějí následující postup:

1. Identifikace nejsilnějších změn v okolí podniku. Počet těchto změn by neměl přesáhnout 7 - 8 bodů.
2. Z výsledku předchozího kroku stanovit silné a slabé stránky, jejich přednosti a omezení.
3. Posoudit vzájemné působení silných a slabých stránek v opozici proti změnám v okolí podniku. (Sedláčková, a další, 2006)

**Obrázek 9 Diagram SWOT analýzy**



*Zdroj: (Doc. Ing. Jakubíková, 2008)*

Diagram je zřejmé rozdělení do čtyř kvadrantů. První kvadrant WO vyjadřuje strategii podniku, ve kterém převládají slabé stránky, které by podnik měl eliminovat. Druhý kvadrant SO je nejatraktivnější strategickou analýzou. Tento podnik plně využívá svých silných stránek na realizaci příležitostí. Třetím kvadrantem je označení WT. V této situaci nastává likvidace nebo zmenšení podniku. Posledním čtvrtým kvadrantem je strategie ST, která spočívá ve využívání silných stránek a eliminaci hrozeb.

SWOT analýza slouží jako souhrn mnoha faktorů a může být využita k dalšímu uplatnění podniku na trhu. Nevýhodou této analýzy se může stát její subjektivita a nepružnost.

### 3.5 Návrh marketingové strategie

Strategie podniku ztvárňuje základní myšlenky o tom, jak budou podnikové cíle dosaženy. Vyjadřuje budoucí činnost podniku, realizaci a splnění stanovených cílů.

Mezi nejvýznamnější strategie řadíme koncepce Ansoffa, Portera a Kotlera. Ansoff využívá matici, která má pomoci určení strategického zaměření podniku. Matice obsahuje čtyři kvadranty:

- strategii tržní penetrace, která využívá tržního potenciálu daným výrobkem nebo službou na stávajících trzích
- strategie rozvoje výrobku/služby vychází z nových výrobků či služeb nebo jejich inovací
- strategie rozvoje trhu se zaměřuje na nové trhy a snaží se získat nové zákazníky
- strategie diverzifikace představuje nové výrobky na nových trzích

**Obrázek 10 Ansoffova matice**

		Trh	
		stávající	nový
		Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Výrobek/ služba	stávající	zvýšení používání výrobku/služby stávajícími zákazníky  získání zákazníků konkurence a těch, kteří výrobek nepoužívali	získání nových trhů a tržních segmentů
	nový	<b>Rozvoj výrobku/služby</b>  inovace	<b>Diverzifikace</b>  horizontální  vertikální

*Zdroj: (doc. Ing. Ivana Tichá, a další, 2003)*

Hlavní výhoda této matice spočívá v eliminaci nejasností s dodávkami a cenami vstupů. Umožňuje organizaci získat kontrolu nad zdroji vstupů konkurentů, eliminuje výrobní kroky či fáze, vede k lepší koordinaci distribučních aktivit a poklesu režijních nákladů. Mezi nevýhody patří možné zvýšení dluhů organizace, zvýšení nákladů související se zvýšením koordinace a byrokracie.

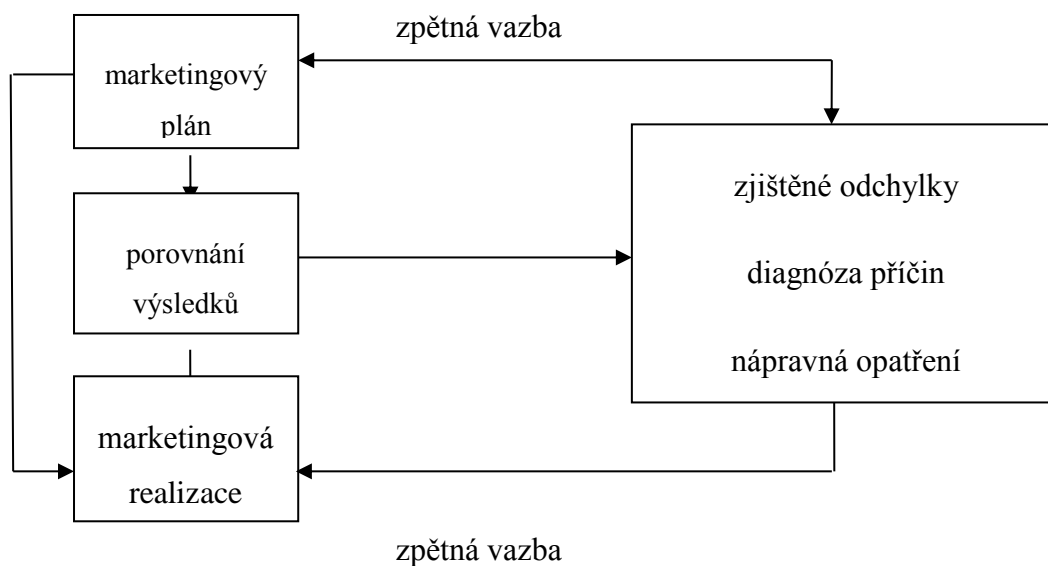
### **3.6 Realizace marketingového plánu**

Strategické analýzy by samy o sobě neměly moc velký význam bez jejich realizace. Aby bylo dosaženo správné realizace, musí být jednotlivé části plánu detailně popsány. Občas firmy umisťují své marketingové plány na interní webové stránky, což umožňuje zaměstnancům a manažerům konzultovat jednotlivé složky plánu případně spolupracovat na jejich změnách. (Philip, a další, 2006)

### **3.7 Kontrola marketingového plánu**

Posledním krokem implementace marketingové strategie v určitém časovém úseku je přezkoumat a zhodnotit, zda bylo dosaženo poslání a cílů organizace. Kontrolu plnění stanoveného plánu lze provést v časovém horizontu měsíčním, čtvrtletním, pololetním nebo ročním. Kontrola může být provedena dle marketingové výkonnosti

**Obrázek 11 Realizace kontroly**



*Zdroj: (Horáková, 2003)*

Kontrola marketingového plánu se zaměřuje na stanovené cíle, výsledky a zjištěné odchylky. Hodnotí se a analyzuje úroveň prodeje, náklad a zisků. Všechny tyto prvky mají své cíle a výsledky lze posuzovat individuálně nebo hromadně. Cílem kontroly je hledání odpovědí, proč bylo dosaženo daných výsledků.

## **4 Charakteristika zvoleného subjektu**

Conel Automation je dynamicky rozvíjející se divize v oblasti poskytující komplexní inženýrskou činnost v procesní automatizaci, především v segmentech vodního hospodářství (úpravna vody a čistírny odpadních vod) a alternativních energetických projektů (bioplynové stanice). Společnost poskytuje kompletní dodávky řídicí, komunikační a zabezpečovací techniky a vysokého napětí. Dalším odvětvím, ve kterém společnost exceluje, je energetika a teplárenství, vodní hospodářství, dopravní a technické služby, distribuce plynu a ropných produktů, v dálkové správě a dohledu nad ním, platební terminály, meteorologie, telekomunikace a poskytování připojení internetu, zabezpečující systémy. Společnost byla založena v roce 1991 jako ryze česká firma, hrazená výhradně ze zdrojů vlastníků. Další vývoj je popsán ve schématu č 2 důležité mezníky v historii společnosti.

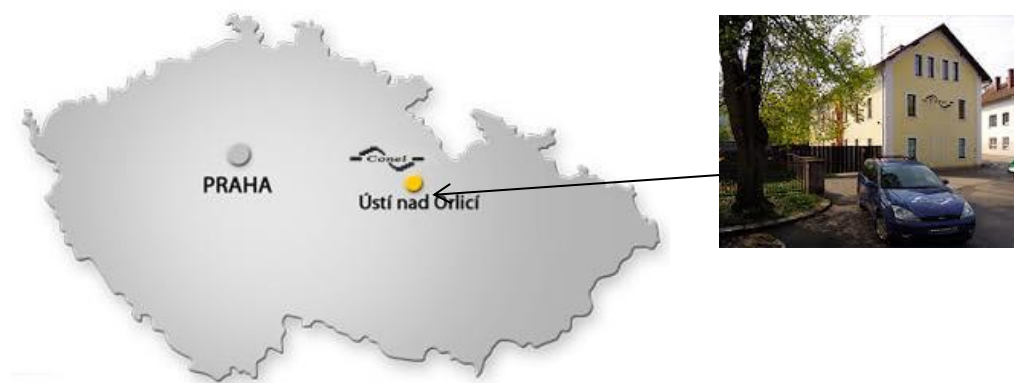
Zlomovým rokem pro společnost byl rok 2012, kdy se divize Automatizace v rámci společnosti Conel s.r.o. stala dceřinou společností americké firmy B &B Electronics. Díky tomuto významnému kroku dokáží zaměstnanci uspokojovat přání a potřeby zaměstnanců nejen v České republice, ale i v 60 státech světa. Společnost Conel s.r.o. se může chlubit více než 30 letou zkušeností v poskytovaných službách. V současné době společnost zaměstnává přes 80 kmenových zaměstnanců a desítky spolupracujících firem. (Conel s.r.o., 2013)

## 4.1 Základní informace o podniku

**Obchodní firma:** Conel s.r.o. divize Automation

**Sídlo:** Sokolská 71, 562 04 Ústí nad Orlicí III

**Obrázek 12 Conel s.r.o. divize Automatizace**



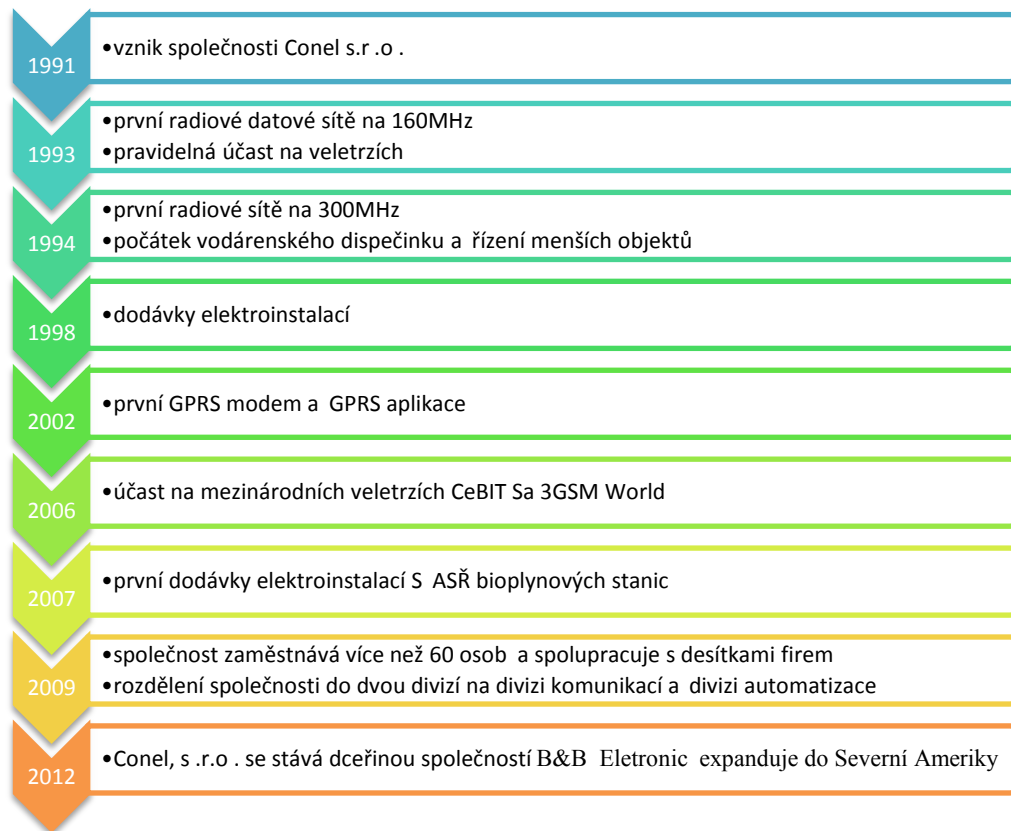
**Člen statutárního orgánu:** Jerry Martin O'Gorman

František Stejskal

**Základní kapitál:** 200 000 Kč, následně navýšení základního kapitálu na 300 000 Kč na základě fúze



### Obrázek 13 Důležité mezníky v historii společnosti



Zdroj: interní materiály Conel Automation

#### 4.1.1 Předmět podnikání

Conel s.r.o. se stala dceřinou společností B &B Electronics. Divize Automatizace se zaměřením na komplexní inženýrskou činnost v procesní automatizaci, především v segmentech vodního hospodářství tj. úpravná vody a čistírny odpadních vod a alternativních energetických projektů tj. bioplynové stanice. Mezi hlavní produkty se řadí projektování systému elektro, systém řízení technologických procesů a telemetrických soustav. Dále pak montáže, software řídicích systémů, SCADA – monitorovací a řídicí informační systémy průmyslových aplikací, revize, zaškolení obsluhy, záruční a pozáruční servis.

### **4.1.2 Poslání**

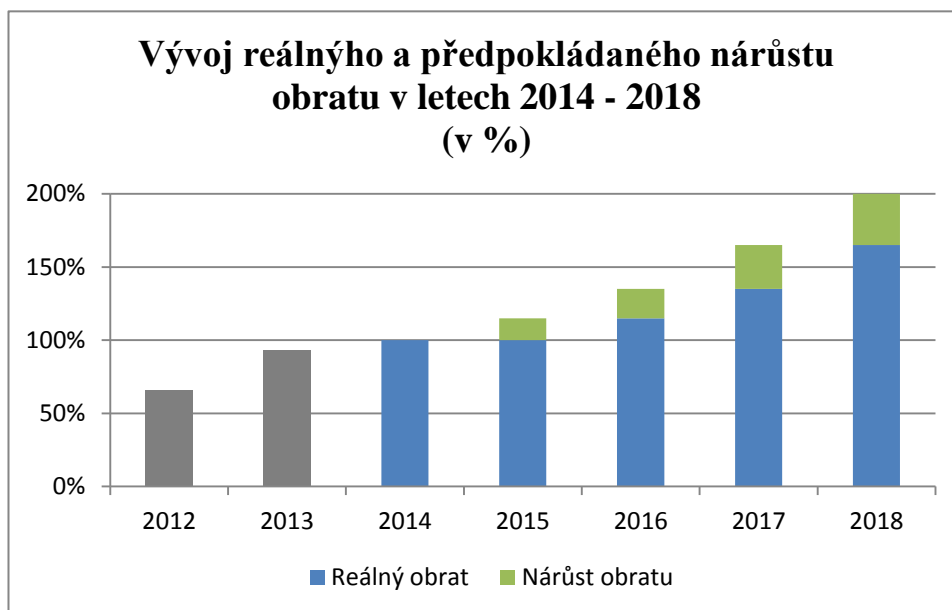
Posláním Conel Automation, je trvalé poskytování řešení s vysokou přidanou hodnotou. Dále garance nejvyšší kvality, dlouholetého bezproblémového provozu instalovaných technologií, získání a udržení plné důvěry zákazníků v hlavním předmětu podnikání.

### **4.1.3 Cíle**

Conel Automation již několik let pracuje na naplnění svého cíle 2020, který si vytyčil management společnosti. Mezi hlavními cíli patří:

- zajištění trvalého růstu společnosti
- zaměření se na nové teritorium – Polsko se zaměřením na bioplyn a výstavbu bioplynových stanic
- zvyšování rentability prodeje na vybraných expertních trzích
- udržení vysoké kvality a přidané hodnoty
- vytvoření ucelené koncepce marketingových nástrojů
- zvýšení zisku během 4 let o 100 %
- zvyšování povědomí o firmě a poskytovaných službách
- zvyšování počtu stálých zákazníků a udržení výborných vztahů se stálými zákazníky společnosti
- nalezení strategických obchodních partnerů

**Graf 1 Vývoj reálného a předpokládaného nárůstu obratu v letech 2014 - 2018**



*Zdroj: interní materiály Conel Automation*

#### **4.1.4 Organizační schéma**

Organizační schéma divize Conel Automation není nijak složité. Na špičce celého organizačního schématu je ředitel, kterému jsou podřízena všechna oddělení. Za každé oddělení zodpovídá vždy jeden vedoucí pracovník. Jedná se o vedoucího obchodu, projektového manažera, vedoucího managementu, vedoucího realizace zdrojů a vedoucího logistiky a nákupu. Každý řídicí pracovník má pod sebou několik podřízených viz Příloha 1 Organizační schéma divize Conel Automation.

## **4.2 Audit marketingového mixu**

### **4.2.1 Produkt**

Portfolio produktů a služeb se dělí do 4 hlavních kategorií a to:

- *vodní hospodářství (úpravny vod a čistírny odpadních vod)*

- *software mapující bilanci vody – unikátní metoda každodenního vyhodnocování ztrát ve vodních řadech, průtočná množství s různým časovým měřítkem a vyhodnocování průtoku pro více vodních zdrojů*
- *software mapující bilanci desinfekce – kontrola a řízení chlorátů a jejich blokování*
- *optimalizace spotřeby el. energie – řízení optimálních proudových a výkonových charakteristik motorů ve vazbě na reálný průtok a tlak, hladiny vzdálených vodojemů a další*
- *víceúrovňová správa vzdálených technologických objektů - dispečerská pracoviště (SCADA), decentralizovaný systém provozu (vodojem/čerpací stanice) dle pokynů dispečinku, inteligentní komunikační síť s využitím routerů a dataloggerů*
- *nejzajímavějších komplexních řešení automatizace Conel Automation: čistírna odpadních vod v Ústí nad Orlicí, Českém Brodě, Kostelci nad Labem, Opočně, Pečkách, Dobříši, Brandýse nad Labem, Chocni a další*

*Zdroj: <http://www.conelautomation.com/uprava-vody>*

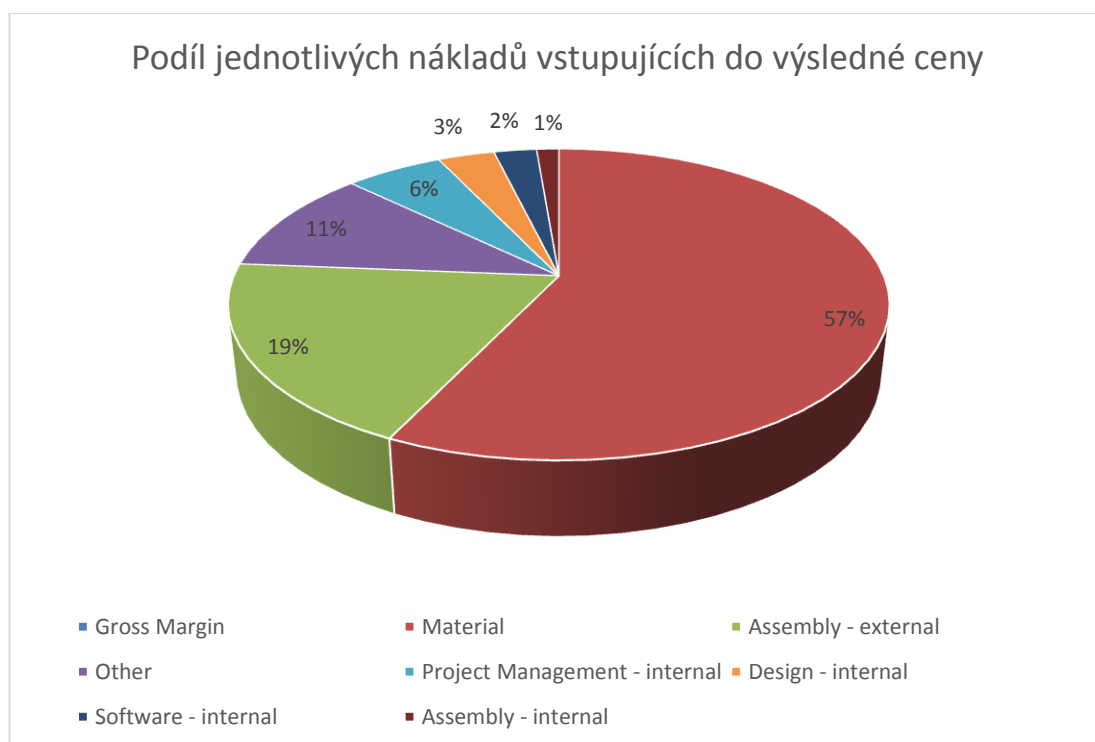
#### **4.2.2 Cena**

Původní bioplynové stanice sloužily k likvidaci problematických odpadů a vstupní surovina byla zdarma. Nyní je vstupní surovinou kukuřice nebo jiná pěstovaná biomasa. Z tohoto důvodu je nutné stanovit potenciál dostupnosti této suroviny. Biomasu ovlivňuje sezónnost, kdy během roku se tato surovina siláží, což představuje i zvýšení investičních nákladů.

V případě výstavby nových bioplynových stanic divizí Automatizace nelze jednoznačně určit cenu za výstavbu, každý projekt a jeho následná realizace si vyžadují individuální přístup. Každý projekt je jedinečný, investiční náklady bioplynových stanic, čističek vod se pohybují v řádech desítek milionů korun. Cena je ovlivněna mnoha faktory. Jedná se o účel, velikost a specifikaci výstavby,

spotřebu a druh materiálu, dopravu, hodinovou mzdu pracovníka, časovou náročnost, dotace, příspěvkové organizace a organizační složky obcí a měst, využití technologie a další. Procentuální podíl nákladů vstupujících do výsledné ceny jsou uvedeny v Graf 2 Podíl jednotlivých nákladů vstupujících do výsledné ceny v roce 2013.

**Graf 2 Podíl jednotlivých nákladů vstupujících do výsledné ceny v roce 2013**



*Zdroj: interní materiály Conel Automation*

Graf vyjadřuje průměrné přímé náklady na středně velkou zakázku. Jak je patrné, náklady se dělí na interní a externí. Nejvyšší podíl na výslednou cenu má externí materiál a to necelých 50 %, dále pak montáž od externích dodavatelů (15 %) a zisk společnosti (20 %). Ostatní náklady na realizaci se pohybují v rozmezí (1 - 9 %) z výsledné ceny.

### **4.2.3 Distribuce, obytné cesty**

Společnost podniká ve specifickém oboru, nelze tedy jednoznačně vymezit tradiční odběratele. Zpravidla se jedná o spolupráci se státními orgány případně většími korporacemi. Společnost využívá spolupráce s vybranými a osvědčenými dodavateli materiálů, ale i pracovníků. Conel Automation využívá komunikačních kanálů M2M (*Machines-to-Machines*). Jedná se o technologii, která umožňuje bezdrátovou komunikaci a kabelové systémy slouží pro výměnu informací s ostatními zařízeními podobného typu. Komunikace M2M jsou určeny především pro průmyslové využití nebo v logistice, případně pro geograficky rozsáhlé systémy jako jsou snímače tepla, plynu, které pomáhají komunikovat s podnikovými systémy a vzdáleného řízení.

### **4.2.4 Komunikační mix**

Společnost upřednostňuje budování přátelských vztahů se stávajícími zákazníky, VIP zákazníky a novými impulsy pro obchodní rozvoj a výzvy s podporou v zahraničí. Tím se myslí získávání zákazníků díky akvizici. O novinkách společnost informuje prostřednictvím webových stránek, školení a konferencí. Dále pak pomocí sponzoringu na Ústeckoorlicku, jako je například Město v pohybu, dále zakoupení nových dresů pro choceňské hokejisty a gymnastického vybavení pro klub sportovní gymnastiky Ústí nad Orlicí o.s. K získání nových zákazníků na domácím trhu využívá výběrových řízení, dobrých referencí a pravidelného oslovování nových obchodních partnerů. Conel Automation je pravidelným účastníkem na tematicky zaměřených výstavách a veletrzích, jako jsou zahraniční výstavy pořádané oficiálním zastoupením prostřednictvím agentury CzechTrade.

## **4.3 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Conel Automation je významnou společností v oboru výstavby a rekonstrukce vodního hospodářství, především v oblasti čistíren odpadních vod, dále výstavby bioplynových stanic, oblasti potravinářství s úzkým vztahem k oboru bioplyn

a petrochemii. Producentem monitorovacích a řídicích informačních systémů průmyslových aplikací – SCADA, Original Equipment Manufacturer – OEM.

Společnost hodlá rozšířit své energetické koncepce v Evropě a bioplynové elektrárny na území nejen České republiky, ale i Slovenska, Polska, Maďarska, států bývalé Jugoslávie, Rumunska, Bulharska, Ruska, Ukrajiny, Francie, Velké Británie, Itálie a Polska.

#### **4.3.1.1 Zájmové skupiny**

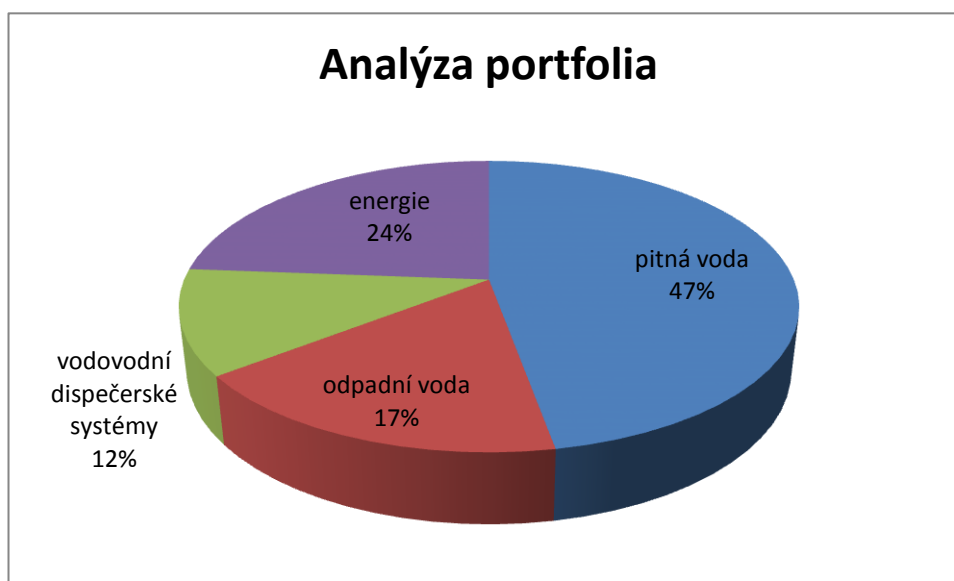
Zájmové skupiny jsou rozděleny do dvou částí na interní a externí. Do interní zájmové skupiny je zařazen vlastník, management a zaměstnanci. Externí zájmová skupina se skládá z věřitelů, zákazníků a klientů. Dále sem řadíme konkurenty, vládu, parlament, senát, místní komunitu a veřejnost, finanční instituce, dodavatele, úřad práce, sdělovací prostředky, orgány a instituce Evropské unie, Ministerstvo zemědělství a ministerstvo financí, obce a města, organizace zajišťující dopravu zaměstnanců, poskytovatelé služeb, bývalí zaměstnanci, ekologické organizace a další.

Společnost Conel s.r.o. má k roku 2014 okolo 95 zaměstnanců, divize Automation z tohoto počtu tvoří 35 zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je na nízké úrovni, což je jednou ze silných stránek podniku. Zaměstnanci mají dobrý přehled a znalosti jednotlivých komponentů, což souvisí i s vysokou přidanou hodnotou a odvedenou prací. Tento fakt je založen na pravidelných školeních týkajících se nových technologií a spolupráce top managementu s řadovými zaměstnanci.

#### **4.3.2 Analýza portfolia**

Graf 3 Analýzy portfolia produktů je zpracován z dat z roku 2013. Je rozčleněn dle podílu jednotlivých segmentů na celkových tržbách. Jak je z grafu zřejmé, nejvyšší podíl na zisku tvoří segment vody a to v součtu téměř 80%. Zbytek je přidělen segmentu energie.

**Graf 3 Analýza portfolia produktů z roku 2013**



*Zdroj: interní materiály Conel Automation*

#### **4.4 PEST analýza**

PEST analýza vychází z podnikové minulosti, současného stavu a také prognózy budoucího vývoje. Zkoumané faktory jsou: politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické, technické a technologické.

##### **4.4.1 Politické a legislativní faktory**

Největší vlivy, které ovlivňují činnost podniku, jsou zákony na ochranu životního prostředí, daňové zatížení, sociální politika a v neposlední řadě stabilita vlády. Dalšími trendy ovlivňujícími činnost společnosti je tlak na zvyšování kvality vody a dodržování certifikátu ISO a zákona č. 137/2006 Sb. Respektování podmínek stanové Evropskou unií v případě financování výstavby ČOV a BPS z evropských fondů. Mezi hlavní trendy se dá očekávat sjednocení legislativy s Evropskou unií a velký vliv střídání politických cyklů. Daňová sazba z příjmu právnických osob se od roku 2010 ustálila na 19 %, prognóza do dalších let je stejná. K 1.1.2013 došlo ke zvýšení DPH na současných 21 % základní sazby a 14 % u snížené sazby. Aktuální výše DPH bude nezměněná do roku 2016, kdy je naplánováno sjednocení základní



i snížené sazby na 17,5 %. Vstupem naší republiky do Evropské unie přineslo mnoho pozitiv, ale také negativ. Pozitivním bodem je právě získání evropských dotací na výstavbu jednotlivých projektů, volný pohyb zboží, osob a odstranění cel. Zároveň se zvýšila konkurence a vznik mnoha nařízení a technických požadavků týkající se výstavby bioplynových stanic a čističek vod.

#### 4.4.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory působí na hospodaření firmy a ovlivňují její postavení na trhu. Do makroekonomických ukazatelů, které ovlivňují Conel s.r.o., divizi Automatizace řadíme míru inflace a nezaměstnanosti, průměrnou mzdu, devizové kurzy a úrokovou míru.

**Hrubý domácí produkt (HDP)** vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb vytvořených za určité časové období (zpravidla jeden rok) na území našeho státu. HDP je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství a měří výkonnost ekonomiky. Následující tabulka vyjadřuje meziroční růst reálného HDP a úrokové sazby.

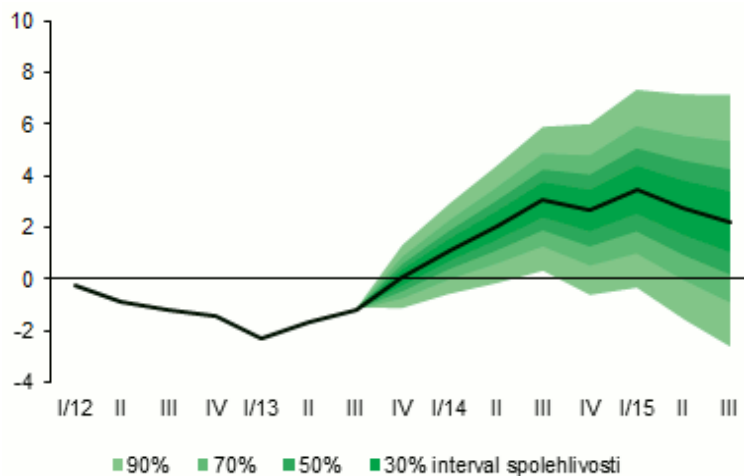
**Tabulka 1 Meziroční růst reálného HDP a úrokové míry**

Rok	2013	2014	2015
meziroční růst reálného HDP	-1,3 %	2,2 %	2,8 %
úrokové sazby 3M Pribor	0,4 %	0,5 %	1,1 %

*Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>*

Následující graf znázorňuje, o kolik % reálně vzrostl nebo klesl hrubý domácí produkt. Nejtmavší pásma okolo středu zobrazuje vývoj, který nastane s 30% pravděpodobností. Vzdálenější pásma nastanou s 50%, 70% a 90% pravděpodobností.

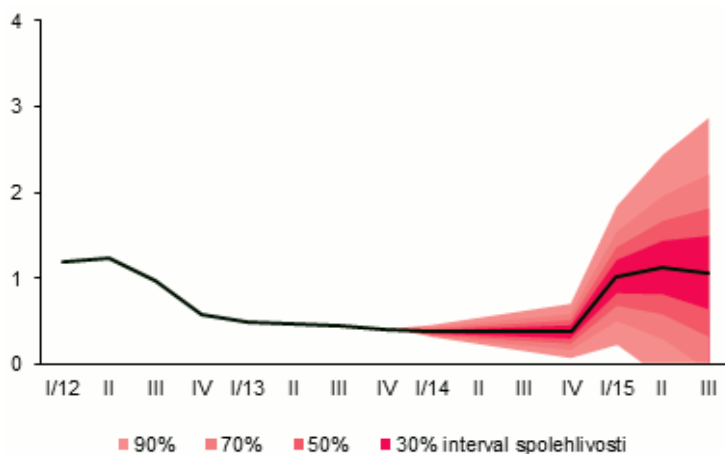
**Graf 4 Prognóza HDP**



Zdroj: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)

**Úroková míra** vyjadřuje navýšení zapůjčené částky ve sledovaném období. Na základě úrokové míry se odvíjí cena úvěrů pro spotřebitele. Oproti minulému roku se úroková sazba zvedla o jednu desetinu procenta. I přes minimální zvýšení úrokové sazby se dá mluvit o nízké sazbě a zvýšení poptávky po penězích. Stejně jako v minulém roce je výhodné vzít si úvěr, neboť firma na úvěru zaplatí nižší částku, než je například prognózováno v roce 2015.

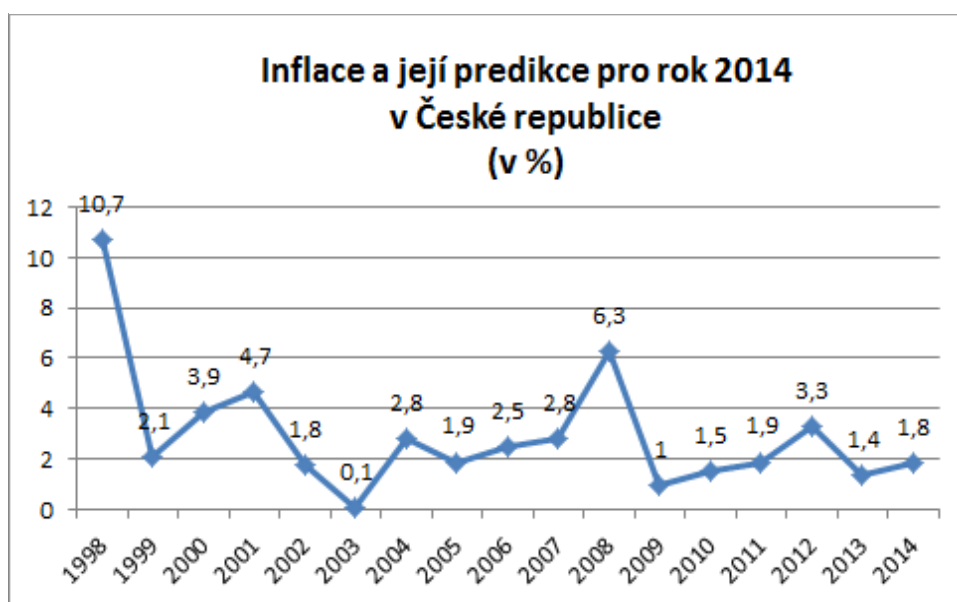
**Graf 5 Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)**



Zdroj: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)

**Míra inflace** vyjadřuje růst většiny cen v ekonomice. Jedná se o oslabení reálné hodnoty neboli kupní síly v korunách vůči cenám služeb a zboží. Od roku 2012 kdy průměrná meziroční míra inflace vzrostla na výši 3,3 %, je tendence klesající. V roce 2013 se tato míra snížila na hodnotu 1,4 % a předpověď pro rok 2014 je 1,8 %.

**Graf 6 Predikce inflace**



Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

Výrazně společnost Conel Automatizace ovlivňuje výše kurzu české koruny k měnám EUR a USD. Nákup materiálu a energií tvoří podstatnou část celkových nákladů. Dodavatelé materiálu tvoří jak tuzemské tak zahraniční firmy. Díky spojení společnosti Conel a B &B Electronic dochází k ušetření prostředků na převodech mezi CZK/EUR a USD.

### Graf 7 Vývoj kurzu CZK/EUR



Zdroj: <http://www.patria.cz/kurzy/online/detail.html>

### Graf 8 Vývoj kurzu CZK/USD



Zdroj: <http://www.patria.cz/kurzy/CZK/USD/kurzy.html>

#### 4.4.3 Sociálně-demografické faktory

Životní úroveň, demografický vývoj a seskupení lidí v městech, vesnicích nebo velkých aglomeracích klade důraz na čistírny odpadních vod a jejich výstavbu. Hi-tech technologie a módní vlna týkající se ochrany životního prostředí vede k využívání alternativních zdrojů, což je potvrzeno z webových portálů zaměřených na příklon k alternativním zdrojům (bioamsu, 2001).

#### **4.4.4 Technické a technologické faktory**

Technické normy jsou nezbytností pro oběh zboží a služeb v rámci EU. Dle nich se poměřuje úroveň dodávaných služeb. U veřejných zakázek jsou vyžadovány a efektivně využity v konkurenčním boji. Dle uvedených informací společnost nejvíce ohrožují omezení ze strany dotací na výstavbu nových ČOV. V případě bioplynových stanic, je tomu naopak. Pro výstavbu nových bioplynových stanic je možné získat podporu pro obnovitelné zdroje energie v ČR, který zajišťuje zákon č. 180/2005 Sb. O podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a vyhlášky související s energetickými zákony č. 458/2000 Sb. a 406/2000 Sb., které stanovují podmínky podnikání v energetickém odvětví a stanovují základní podmínky podpory výroby elektřiny. Podpory lze rozdělit na:

- přímou podporu – dotace z každé vyrobeného MW el.energie
- dotace a granty na investiční výstavbu
- nepřímá podpora sloužící k výstavbě vytápění budov

Změna kurzu (EUR i USD) se promítne do vstupních nákladů v případě, pokud společnost bude nakupovat od zahraničních dodavatelů. Výhodou je spojení s americkou společností a získání tak stabilní situace na trhu a možnosti dalšího rozmachu mimo území České republiky. Zvýšení sazby DPH společnost nijak výrazně neovlivní, protože většina dodavatelů a odběratelů jsou plátcí DPH.

### **4.5 Metoda 4C**

#### **4.5.1 Consumers – zákazníci**

Odvětví, ve kterém Conel Automation působí je velice specifické svými zákazníky. Mnoho realizací pochází z investic z veřejného sektoru, jako jsou rozpočty měst a obcí nebo z fondů EU. Současně firma pokrývá i značnou část staveb pro menší, investory jedná se o úpravny vod pro jednotlivé obce. Mezi potenciální zákazníky

řadíme exportní firmy a lokální subjekty, stavební korporace, inženýrské firmy, dodavatelé strojních technologií, R&D sektor.

Získání nových potenciálních zákazníků není nikterak lehké. Tyto zákazníky lze rozdělit do dvou skupin dle teritoria a to na domácí a zahraniční trh. Na domácím trhu se Conel Automation účastní vypsanych výběrových řízení, dále využívá své dostupné zdroje a současné kontakty, které neustále oslovuje a informuje pomocí nově vytvořených webových stránek. Navštívuje tematicky zaměřené výstavy a veletrhy. Odrazovým můstkem je také využití velmi dobrých referencí. V případě zahraničních trhů je oslovení a získávání kontaktů probíhá velice podobně. Mimo zmíněného Conel Automation vytváří aliance pro možný vstup do velkých zakázek, zúčastní se zahraničních konferencí, výstav a veletrhů. Neméně důležité je nejen získávání nových zákazníků, ale i udržování a prohlubování spolupráce se stávajícími partnery. K tomu Conel Automation vybírá perspektivní zákazníky s vysokou přidanou hodnotou, vysokou mírou opakování a případné expanze do zahraničí. Vybraní noví zákazníci přinášejí nové impulsy pro progresivní obchodní rozvoj. Tím jsou myšleny zakázky s novými technickými řešeními, budování přátelských vztahů a kvalitní odvedení sjednaných zakázek. V případě menších obchodních partnerů Conel Automation zautomatizovala komunikaci přes hromadné emaily, díky nim zákazníkům informuje o konferencích, školeních a novinkách na trhu. Důležité jsou také nově vytvořené webové stránky. Při kompletaci zakázky obchodní manažer nabízí další navazující spolupráci.

Do budoucna se předpokládá vyšší tlak ze strany zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb, servisu a komplexnosti dodávek. Hlavním trendem bude neustálá obnova a aktualizace jednotlivých vodních i bioplynových stanic.

#### **4.5.2 Country – národní specifika**

Jak již bylo zmíněno, Conel Automation vlastní ocenění ISO 9001 prokazující vysokou kvalitu výroby a péči o zákazníky. Pro fungování společnosti na území naší republiky je toto nezbytné. Dále společnost musí dodržovat pracovní postupy,

zabezpečit bezpečnost zdraví zaměstnanců při práci a při výstavbách ČOV nebo bioplynových stanic klást důraz na ochranu životního prostředí. Pro realizaci a provoz bioplynových stanic je nutné vypracovat úvodní posouzení záměru, následně provést studii proveditelnosti a podnikatelského záměru. Dalším důležitým krokem jsou projektová dokumentace k územnímu řízení a řízení EIA, zpracování žádostí o investiční podporu a zajištění financování projektu, dále pak vypracování samotné projektové dokumentace ke stavebnímu řízení a následnou realizaci projektu. Bližší popis jednotlivých kroků viz

Příloha 4 Technologický postup při výstavbě bioplynových.

#### **4.5.3 Costs – náklady**

V posledních letech společnost úspěšně proniká na zahraniční trhy. Tímto se zvyšují náklady odvíjející se od investic do komunikace a propagace se zahraničními partnery. Vyšší náklady jdou ruku v ruce s inovacemi ve všech segmentech týkající se předmětu podnikání a zdokonalování webových stránek. Jednu z dominantních položek nákladů tvoří náklady na externí pracovníky, které společnost využívá k montážím technologických celků. V minulém roce tyto externí pracovníci představovali 15 % z celkových příjmů. Další významnou položkou je materiál, který je využit k výstavbě. Stavební materiál představoval přes 45 % z celkových příjmů.

#### **4.5.4 Competition – konkurence**

V segmentu vody je několik významných nebezpečných systémových integrátorů a několik desítek menších montážních firem. Mezi významné systémové integrátory, kteří se orientují na práci s provozovateli s následným prosazením do staveb, což se pro ně stává konkurenční výhodou, patří společnosti GDF, Qline nebo SIEMENS I & S zaměřující se na provozovatele čističek odpadních vod.

Hlavními konkurenty v oblasti vodohospodářství jsou VAE Controls, Marves působící v severních Čechách, Elpremo, Martia a SPECO Controls působící ve Zlíně a Vsetíně, ELZACO Šumperk, DBD Control a CORAL.

Současnou situaci na trhu lze shrnout do několika bodů, mezi něž patří: tlak na zvýšení kvality poskytovaných služeb, čerpání finančních prostředků z Evropské unie a to především ve výstavbě a inovaci bioplynových stanic. Zajištění komplexnosti dodávek a úsilí snížit výslednou cenu díla. Tento fakt je spojen se snahou o navázání silných vazeb mezi investory a dodavateli v jednotlivých regionech nebo zahraničních zemích. V budoucnu lze očekávat konzervativismus v oblasti novinek výstavby ČOV a bioplynových stanic.

#### **4.6 Analýza odvětví**

Odvětví poskytování komplexních inženýrských staveb pro procesní automatizaci a optimalizaci průmyslových procesů bylo v posledních letech závislé především na čerpání dotací z evropských fondů. Rok 2013 byl zlomovým rokem, kdy dotace byly výrazně omezené, některé dokonce i zrušené. Omezení ze strany dotací se týká především segmentu bioplynu.

Conel Automation se snaží svou působnost rozšířit mimo území východočeského kraje, pokrýt celou republiku a i zahraniční trhy a rozšířit sortiment poskytovaných služeb. Společnost může těžit z dobrých referencí zajišťující nový odbyt a tím i zvýšení pokrytí dostupného trhu.

#### **4.7 Rozbor trhu na území České republiky**

Od roku 2005, kdy došlo ke schválení zákona č. 180/2005 Sb. O podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů se počet bioplynových stanic (dále jen BPS) výrazně zvýšil. K tomuto rozvoji přispěly investice do technologií výroby bioplynu. Dotace na výrobu bioplynových stanic jsou zpravidla čerpány z evropských fondů a Operačního programu životního prostředí, které se využívají pro kombinovanou



produkci tepla a el. energie. Zmiňovaný zákon o podpoře výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů slouží k využívání obnovitelných zdrojů energie a podílí se k udržitelnému růstu společnosti a šetrného využívání přírodních zdrojů byl k roku 2013 zrušen a veškerá podpora bioplynových stanic na území České republiky skončila. Zrušení podpory přispělo k likvidaci přidružených oborů a pozastavení celkové výstavby na našem území. V porovnání se státy EU, Česká republika stále zaostává. Důvodem jsou vysoké počáteční náklady, bezpečnostní kritéria a nedůvěra veřejnosti a úřadů ke zpracování vstupních surovin v BPS a omezené čerpání dotací z evropských fondů.

**Tabulka 2 Počet čistíren odpadních vod v ČR od roku 2008 do roku 2013**

Rok	Počet čistíren vod	Nové čistírny
2008	2037	
2009	2108	71
2010	2139	31
2011	2201	62
2012	2268	67
2013	2334	66

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/2003-09-v\\_roce\\_2008](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/2003-09-v_roce_2008)

V České republice byly první větší projekty čistíren odpadních vod realizovány v období 2002 – 2003 díky vstupu ČR do EU a financování z programů zaměřených na ekologické projekty. Společnost Conel Divize Automatizace v tomto období realizovala mnoho projektů, což vedlo k nastartování podnikání v oblasti týkající se vodního hospodářství. V následujícím období 2014 – 2020 bude i na dále možné čerpat peněžní prostředky z evropského fondu. Celková částka se pohybuje okolo 20 miliard EUR. Půjde především o menší technologické stavby měst a obcí s počtem obyvatel do 1 000 obyvatel. Lze se domnívat, že kvalita odvedené práce od jednotlivých investorů se zhorší. Na tomto faktu Conel Automation může

prosperovat. Jejím cílem je poskytování vysoké kvality za odpovídající cenu. Lze předpokládat, že klienti dají přednost záruce vysoké kvality.

- alternativní energetické projekty (bioplynové stanice)
  - využití bioplynu – výroba tepla, elektřiny, pohon motorových vozidel
  - od roku 2005 začal rozvoj bioplynových stanic v České republice, díky možnosti čerpání finančních prostředků z Evropské unie proběhl boom stavby těchto stanic viz Tabulka 3 Počet bioplynových stanic v ČR od roku 2008 do roku 2015
  - investory se staly především zemědělské společnosti, které tím řešily likvidaci svých odpadů z chovu zvířat a při pěstování rostlin. V roce 2013 bylo postaveno 484 bioplynových elektráren. Cílový objem byl do roku 2020 odhadován na 417.
  - nejzajímavějších komplexních řešení automatizace Conel Automation v České republice v roce 2013: Vrahovice, Maršovice, Brloh, Lkáň, Vilémov, Okříšky, Valeč, Horní Dubňany, Dešov, Telč

Zdroj: <http://www.conelautomation.com/uprava-vody>

Jak je vidět z následující Tabulka 3 Počet bioplynových stanic v ČR od roku 2008 do roku 2015 a zároveň Graf 9 Dokončené a plánované bioplynové stanice v České republice. V roce 2013 bylo dosaženo předpokládaného počtu výstavby nových bioplynových stanic. V tomto roce se projevilo i snížení výkupní ceny (z původní 4,12 Kč/kW<sub>el</sub> na 3,55 Kč/kW<sub>el</sub>). Projekty, které budou spuštěny, nemusí být orientovány na výkup el. energie, ale spíše na rentabilitu při likvidaci odpadů nebo prodeji tepla.

- potravinářství a zpracování biomasy
  - využití zbytkových surovin a možnost snížení energetické náročnosti výroby potravin
- petrochemie a chemie

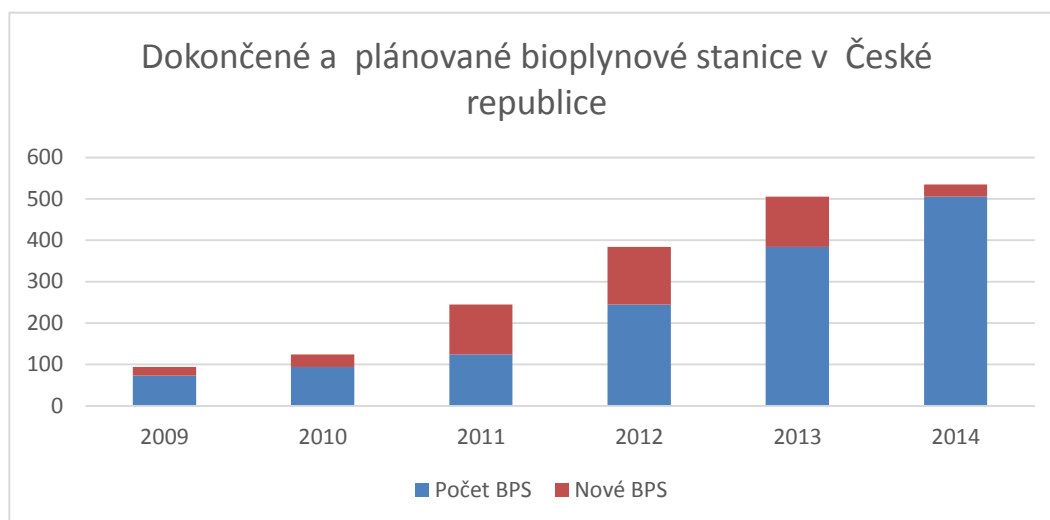
- ochrana rozsáhlých soustav potrubních sítí přepravujících ropu či zemní plyn

**Tabulka 3 Počet bioplynových stanic v ČR od roku 2008 do roku 2015**

Rok	Počet BPS	Nové BPS
2008	52	
2009	73	21
2010	103	30
2011	224	121
2012	363	139
2013	484	121
2014	514	30
2015	519	5

*Zdroj: interní materiály Conel Automation, Ilustrační tabulka instalovaného výkonu v Česku (Jan Štambaský, Evolution of Renewable Energy, Česká bioplynová asociace; extrapolace podle vývoje legislativy a vyhlášek Energetického regulačního úřadu - ERÚ)*

**Graf 9 Dokončené a plánované bioplynové stanice v České republice**



*Zdroj: interní materiály Conel Automation, Ilustrační tabulka instalovaného výkonu v Česku (Jan Štambaský, Evolution of Renewable Energy, Česká bioplynová asociace; extrapolace podle vývoje legislativy a vyhlášek Energetického regulačního úřadu - ERÚ)*

Na Obrázek 17 Rozmístění bioplynových stanic na území České republiky je zřetelné rozmístění a počet současných bioplynových stanic na území České republiky. Jak je z mapy zřetelné, pokrytí není úplné a vyskytuje se zde příležitost výstavby nových bioplynových stanic.

**Obrázek 17 Rozmístění bioplynových stanic na území České republiky**



Zdroj: [www.czba.cz](http://www.czba.cz)

## 4.8 Porterův model

Porterův model vytvořený pro Conel Automatisation popisuje faktory, situace a vztahy mezi zákazníky, dodavateli, novými konkurenty, substituty a konkurenty v odvětví.

### 4.8.1 Situace na trhu

Mezi hlavní trendy současné situace na trhu jsou zařazeny ceny a tlak na dodržení kvality poskytovaných služeb (ISO 9001) a jejich komplexnost, financování z Evropské unie a současná politická a legislativní situace v České republice. Dopady vymezených trendů je sledování a přizpůsobení legislativě, rozšíření

poskytovaných služeb. Příležitostí pro udržení na trhu jsou neustálé inovace v oblasti bioplynových stanic a čističek odpadních vod, boj o nové zákazníky a získání dotací z fondů Evropské unie. Zvyšování nákladů na výstavbu a obnovu staveb jsou jedním z nejvýznamnějších rizik, které společnost ohrožují. Dále pak konkurence působící na současném i budoucím trhu.

#### **4.8.2 Zákazníci**

Do této oblasti spadá rozhodování zákazníků a jejich vyjednávací schopnosti. Tato skupina klade důraz především na cenu, kvalitu práce a rychlost reakce, přání a potřeby zákazníků, což lze zařadit jak do příležitostí i hrozeb. V případě rozšíření aktivit společnosti mimo Českou republiku je nutné klást důraz na jazykovou vybavenost pracovníků, znalost kultur zahraničních zemí a osobních vztahů s odběrateli. Tento fakt je spojen s propagací a zvýšením aktivit v oblasti marketingu.

#### **4.8.3 Dodavatelé**

Dodavatelská oblast se zaměřuje na chování dodavatelů a sílu vyjednávací pozice. Dodavatele lze rozčlenit do třech skupin. Do první skupiny jsou zahrnuti dodavatelé dle Parettova optima představující 80 % objemu všech dodávek. Jedná se především o firmy zajišťující materiál pro výstavbu a poskytnutí externích pracovníků k realizaci staveb. Do druhé skupiny, jež čítá 15 % se řadí montážní firmy a zbývajících 5 % jsou určeny pro ostatní dodavatele. Hlavním trendem na trhu je vysoká kvalita prováděných prací a dodávaného materiálu v návaznosti na cenu. Vyrovnaná vyjednávací síla mezi jednotlivými dodavateli a zvyšující se požadavek na kvalitu prováděných prací a dodávaného materiálu. V blízké budoucnosti se dá očekávat zvýšení komplexnosti dodávek, spolehlivosti dodavatelů, ale i zvýšení finální ceny. Dopad těchto faktorů povede ke snaze hledání úspor, zvýšení počtu kontrol a získání výhodnější pozice na trhu. Příležitostí pro společnost Conel Automation je považována kvalita odvedené práce, zvýšení spolehlivosti dodavatelů

a vyjednávací pozice vůči hlavním dodavatelům. Vyrůstajícím rizikem může být zvyšující se tlak na komplexnost dodávky a konečná cena dodávek.

#### **4.8.4 Konkurence**

Část Porterova modelu zabývající se konkurencí, zkoumá trendy a situaci na trhu v oblasti vyjednávacích schopností konkurenčních firem, jejich vývoj a celkový vliv v oblasti výstavby bioplynových stanic a čističek odpadních vod. V současné době největší firmy na trhu mají i konkurenční výhodu v získávání nejlukrativnějších zakázek z důvodů lobbingu, schopnosti poskytnout komplexní dodávku a propracovaností marketingové strategie. Očekávat lze tlak na komplexnost dodávek, zvyšování lobbingu při získávání zakázek a celkový nárůst vlivu firem s vysokou kapitálovou základnou. Tyto hlavní trendy ovlivňují společnost Conel Automation. Výsledkem je obtížnější získávání zakázek, nutnost rozšíření komplexnosti poskytovaných služeb a marketingu. Strategickým opatřením pro společnost Conel Automation je vytvoření marketingové koncepce, příprava v komplexnosti služeb a trvalého zvýšení produktivity. Tyto faktory se mohou stát jak příležitostmi, tak i ohrožením pro firmu.

Tabulka 4 Faktory ovlivňující příležitosti Conel Automation označuje míru důležitosti vybraných faktorů společnosti Conel Automation. Pro přehlednost jsou významné faktory uspořádány do matice označující příležitosti pro vybranou společnost. Na ose X v matici je zaznamenána míra úspěšnosti, na ose Y atraktivita trhu.

**Tabulka 4 Faktory ovlivňující příležitosti Conel Automation**

Faktor	Hodnocení					
Financování projektů z Evropské unie	vysoké				x	nízké
Tlak na kvalitu poskytovaných služeb	rostoucí	x				klesající
Konzervatismus	vysoká míra inovací			x		nechuť k novinkám
Tlak na komplexnost dodávky	extrémně vysoká		x			téměř žádná
Vliv referencí při získání nových zakázek	extrémně vysoká		x			téměř žádná
Marketing	vysoké ovlivnění trhu				x	nízké ovlivnění trhu
Technologie	hi-tech	x				nízká úroveň technologie
Kvalita dodávaných prací a materiálu	rostoucí	x				klesající
Vliv dodavatelů	extrémně vysoký		x			téměř žádný
Vliv lobbingu	rostoucí		x			klesající
Regulace ze strany legislativy	extrémně vysoká			x		téměř žádná
Důraz na životní prostředí, bezpečnost práce	extrémně vysoký			x		téměř žádný

Zdroj: vlastní

**Tabulka 5 Matice příležitostí Conel Automation**

		Míra úspěšnosti	
		Vysoká	Nízká
Atraktivita trhu	Vysoká	zvýšení kvality poskytovaných služeb	konzervatismus
		zvýšení kvality výstavby nových stanic	získávání nových obchodních partnerů
		dobré reference	rostoucí důraz na životní prostředí a bezpečnost práce
		zvýšení vyjednávací síla	
		zvýšení spolehlivosti dodavatelů	
		vysoká specializace	
		zvýšení množství zakázek	
	Nízká	rostoucí tlak na komplexnost dodávek	marketing
		lobbing	finanční prostředky z Evropské unie
		stejná cena	politická situace

Zdroj: vlastní

Jako v předchozí situaci, jsou do tabulky uspořádány významné faktory ovlivňující společnost Conel Automation a následně uspořádány do matice vyjadřující míru rizika pro vybranou společnost.

**Tabulka 6 Faktory ovlivňující míru rizika Conel Automation**

Faktor	Hodnocení					
Financování projektů z Evropské unie	vysoké	x				nízké
Tlak na cenu poskytovaných služeb	rostoucí			x		klesající
Výsledná cena subdodávek	rostoucí		x			klesající
Tlak na komplexnost dodávky	extrémně vysoká			x		téměř žádná
Vliv referencí při získání nových zakázek	extrémně vysoká			x		téměř žádná
Technologie	hi-tech		x			nízká úroveň technologie
Kvalita dodávaných prací a materiálu	rostoucí			x		klesající
Vliv dodavatelů	extrémně vysoký		x			téměř žádný
Vliv lobbingu	rostoucí				x	klesající
Regulace ze strany legislativy	extrémně vysoká				x	téměř žádná
Konzervatismus	vysoká míra inovací				x	nechuť k novinkám

Zdroj: vlastní

**Tabulka 7 Matice ohrožení Conel Automation**

		Pravděpodobnost rizika	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	silná pozice kapitálových společností	vyjednávací síla dodavatelů
		dosažitelnost dodávek	podinvestovanost
		získání nových zákazníků	
		tlak na cenu	
	Nízká	komplexnost dodávek	jazyková bariéra
		rychle měnící se legislativa	

Zdroj: vlastní



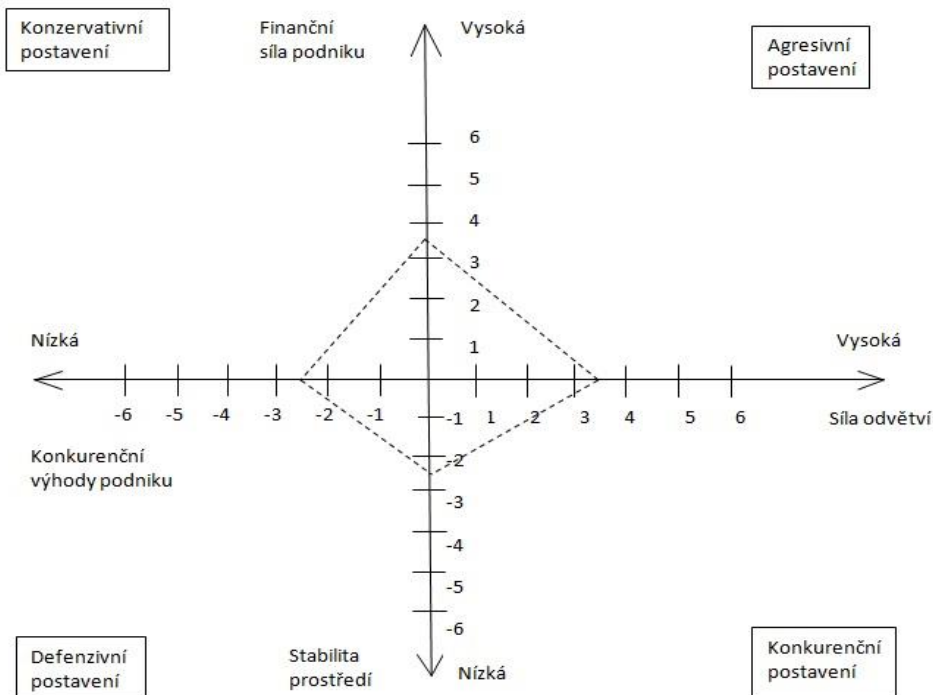
## 4.9 SWOT MATICE a SPACE analýza

Tabulka 8 SPACE analýza

Hodnota	0 -6
<b>Faktory ovlivňující stabilitu prostředí (ES)</b>	
Technologické změny	-2
Míra inflace	-1
Proměnlivost poptávky	-2
Cenové rozpětí konkurenčních výrobků	-3
Tlak ze strany substitute	-1
<b>Faktory ovlivňující sílu odvětví (IS)</b>	
Růstový potenciál	4
Ziskový potenciál	3
Finanční stabilita	3
Využití zdrojů	5
Složitost vstupu do odvětví	5
Produktivita práce	6
Využití kapacit	6
Vyjednávací síla výrobců	3
<b>Faktory ovlivňující konkurenční výhodu (CA)</b>	
Podíl na trhu	-5
Kvalita výrobků	-4
Životní cyklus výrobků	-3
Inovační cyklus	-5
Loajalita zákazníků	-5
Vertikální integrace	-2
<b>Faktory ovlivňující finanční sílu podniku (FS)</b>	
Návratnost investice	3
Likvidita	5
Míra zadlužení	3
Požadovaný versus disponibilní kapitál	4
Cash flow	4

*Zdroj:vlastní*

**Graf 10 SPACE**



*Zdroj:vlastní*

V následující analýze jsou odhadnuty a zhodnoceny náklady na jednotlivé vybrané strategie, které by firma potenciálně musela vynaložit. Cílem je posoudit, jak se zvolené strategie v nákladech liší a zda může být některá pro podnik finančně neúnosná a zároveň i nerealizovatelná.

### **Strategie tržní penetrace**

- rozšíření webových stránek
- sponzoring a proniknutí do povědomí potenciálních zákazníků
- aktivního vystupování na území České a Slovenské republiky (oslovování nových i stávajících zákazníků)

### **Strategie rozvoje trhu**

- průzkum východních států, zjištění legislativního omezení, norem, odlišností od domácího trhu
- bariéry odvětví

### **Strategie rozvoje nového výrobku/služby**

- zaměření na komplexnost dodávek
- rozvoj nového segmentu podnikání – biomasa, velká energetika,...

### **Strategie diverzifikace**

- propojení všech předchozích strategií

Posouzením všech strategií byla pro společnost Conel Automatico zvolena strategie rozvoje výrobku, která se jeví jako nejvýhodnější. Po vynaložení vstupních nákladů by navrhovaná strategie měla přinést dostatečný zisk a stabilnější odbyt.

V další části je uveřejněn přehled uplatitelných strategií.

**Tabulka 9 SWOT matice**

		silné stránky								slabé stránky							
		stabilní pozice na trhu	kvalitní podpora obchodu a realizace	využití nových technologií	pružná reakce na přání zákazníka	dobré jméno firmy	dobré vztahy s obchodními partnery a dodavateli	finanční stabilita	technické vybavení	úzké zaměření	vyšší cena poskytovaných služeb	strategie firmy	nedostatek kvalifikované pracovní síly	aplikací	motivační program pro zaměstnance	vyšší režijní náklady	
příležitosti	financování z evropských fondů																
	Proniknutí do nového segmentu							X			X						
	kvalita poskytovaných služeb																
	komplexnost dodávek									X							
	vliv referencí	X															
	kvalita dodávaných prací a materiálu															X	
	kapitálová náročnost pro vstup do odvětví																
	rozšíření poskytovaných služeb mimo území ČR							X									
	životní prostředí, bezpečnost práce												X				
ohrožení	vliv lobbingu						X										
	legislativa a nestabilní politická situace																
	vliv dodavatelů										X						
	výsledná cena subdodávek																
	zvýšení počtu firem v odvětví																
	získávání velkých zakázek																
	nasycení trhu v oblasti výstavby ČOV									X							

Zdroj: vlastní

#### **4.9.1 Shrnutí SWOT analýzy**

Popis zvažovaných strategií vycházející ze SWOT analýzy:

##### **A) Strategie tržní penetrace**

Zvažovanou možností je rozšíření současných aktivit a vazeb se stálými zákazníky. Cílem je upevňování současných vztahů, jak s odběrateli, tak i s dodavateli. S touto strategií Conel Automation počítá automaticky. Jedná se o poskytování služeb v oblasti projektování systémů elektro a řízení technologických procesů, dále pak montáže, správa software řídicích systémů včetně aktualizace, revize a školení obsluhy, záruční a pozáruční servis. Uvedené služby se týkají segmentu úpravy vody a to jak (pitné i odpadní) a bioplynových stanic. Vše se i nadále bude odvíjet ve známém teritoriu tj. na území České a Slovenské republiky.

Rizikem při výběru této strategie je nasycenost trhu, kdy může dojít k vyčerpání všech možností expanze a pozastavení dalšího technického i obchodního rozvoje firmy. Naopak výhodou je zajištění „známých“ služeb s vysokou přidanou hodnotou a znalostí nabízených služeb.

##### **B) Strategie rozvoje trhu**

Conel Automation na trhu působí přes dvacet let. Během této doby si vybuodovala dobré jméno, díky skvělým referencím a vztahům s odběrateli i dodavateli. Na základě stabilního postavení je jednou z navrhovaných strategií rozšíření působnosti mimo území České republiky v oblasti základních poskytovaných služeb. Výhodou této strategie je rutinní řešení standardních úloh a využití zkušeností v oblasti vody. Příležitostí je rychlejší proniknutí na nové trhy a získání obchodních partnerů. Naopak hrozbou jsou vyšší náklady vynaložené na expanzi, poznání zákonů a politické situace vybraných států. Dále pak zvýšení nákladů na jazykové znalosti většiny zaměstnanců a oslovení specializovaných místních firem. Další hrozbou může být omezené čerpání dotací a vysoké náklady na celkovou expanzi. Rozšíření

o nová území připadají v úvahu státy východní Evropy, jako je Polsko a státy na balkánském poloostrově. Ve srovnání s Českou republikou a státy severní Evropy, kde není dostatečné pokrytí bioplynovými stanicemi nebo čističkami odpadních vod s vyspělými technologiemi. Lze předpokládat dobré finanční zajištění z evropských fondů a možnost spolupráce s místními firmami.

### **C) Strategie rozvoje výroby**

Vzhledem k trendu využívání alternativních zdrojů je další novou strategií rozšíření předmětu podnikání. Jedná se o oblast zpracování a využití biomasy, petrochemie a potravinářství na současném trhu. Dále pak doplnění přidané hodnoty ve stávajících tržních segmentech, jedná se například o údržbu stávajících instalací nebo vyhotovení „staveb na klíč“. Výhodou této strategie jsou nižší náklady na jazykovou vybavenost, hledání nových obchodních partnerů a znalost technologických procesů. Ohrožením je konzervatismus, omezené čerpání finančních prostředků z Evropské unie a zúžení předmětu možností rozvoje mimo území naší republiky.

### **D) Strategie diverzifikace**

Další možností je spojení dvou předcházejících strategií. Tím se rozumí rozšířit své teritoriální působení mimo Českou a Slovenskou republiku a zároveň v těchto zemích rozšířit předmět podnikání. Tato strategie je velice riziková, vysoce nákladová a náročná na realizaci.

Na základě provedení SWOT analýzy nejlépe hodnocenou strategií je rozvoje trhu a strategie rozvoje výroby. Z analýzy vyplývá nutnost dalšího budoucího rozvoje. Dříve nebo později bude společnost postavena před rozhodnutí rozvoje do zahraničí nebo rozšíření sortimentu nabízených služeb, protože jak již bylo zmíněno Český a Slovenský trh bude nasycen a nebude možnost poskytovat stejné služby na jednom území.

#### 4.10 Popis zvažovaných strategií

Následující Tabulka 10 Popis zvažovaných strategií ukazuje možné varianty strategií na území České a Slovenské republiky a Polska ve vybraných oborech.

**Tabulka 10 Popis zvažovaných strategií**

Obor/Teritorium	Česká republika	Slovensko	Polsko
Bioplyn			
Voda			
Biomasa			
Potravinářství			
Velká energetika			

*Zdroj: vlastní*

Tabulka vyjadřuje obor a rozmístění jednotlivých činností. Zelená barva označuje probíhající projekty. Jedná se o aktivity na území České a Slovenské republiky. Jak již bylo popsáno v předchozím textu divize Automatizace má dobré obsazení na území České republiky v oblasti poskytování služeb v oblasti bioplynu a čističek odpadních vod. Žlutá barva vyjadřuje strategické rozšíření oborů do obou teritorií. Červená barva označuje příležitostnou strategii. Jedná se o nové obory, které dosud nejsou divizí dostatečně pokryty.

Velmi dramatický rozvoj využívání skládkového plynu a výstavby bioplynových stanic probíhá na území České republiky již několik let. Jak je zřejmé z grafu a tabulky trh týkající se bioplynových stanic trh není zcela nasycen viz Příloha 2 Spotřeba bioplynu v letech 2008 - 2013. Využití bioplynu stále roste a předpokladem je i další nárůst v následujících letech dle zdrojů Ministerstva

zemědělství. Průměrné dotace pro bioplynové stanice se pohybují okolo 60 000 Kč/ha což ve srovnání s průměrnými dotacemi do zemědělství činí jen 10 000 Kč/ha jsou obrovské stejně jako uplatnění. Vyrobená tepelná energie je využívána především pro vyhřívání reaktorů, vytápění objektů a ohřev teplé vody což je dáno výstavbou u skládek a ČOV. Z tohoto důvodu a provedených analýz je doporučeno v oblasti výstavby bioplynových stanic dále rozvíjet a navazovat nové vztahy s novými potencionálními zájemci a budovat dobré vztahy s odběrateli a dodavateli jako tomu bylo doposud.

Pro odvrácení rizika nasycení trhu v oblasti výstavby bioplynových stanic a ČOV je dále doporučeno rozšířit teritorium. Zpravidla platí, že v dané lokalitě se investoři a developoři připravují a čekají na vznik nebo úpravu daných zákonů. Poté nastává stavební boom a určení výkupních cen elektrické energie (*FiT – feed in tariff*). Rozvoj obnovitelných zdrojů a jeho financování z evropských fondů bude v regionu střední Evropy a to Itálie, Maďarsko, Německo, Polsko, Rakousko, Slovensko a Slovinsko.

Očekávaný energetický přínos je především v oblasti teplárenství a energetiky. Což představuje tlak na zvýšení potřeby produkce a i zvýšení zaměstnanosti v navazujících odvětvích. Trend zvyšování produkce biomasy je totožný v České republice i v zahraničí.

#### **4.10.1 Aktuální stav**

Cílem je nahradit nebo alespoň snížit spotřebu uhlí a tím i snížit znečištění ovzduší. Pro divizi Automatizace je to jednou z příležitostí rozvoje a obsazení stálého trhu. Využití bioplynu se bude od roku 2013 zvyšovat a udržení ceny vstupů na výrobu bioplynu a částečného využití produkovaného tepla dosahujících průměrných cen okolo 3 Kč/kWh. Jak bylo uvedeno, důvodem je ekonomická výhodnost. Velký vliv na výstavbu nových bioplynových stanic má dotační politika, která je závislá na stavu veřejných financí. Dotace budou více směřovány na užití bioplynu určenou pro výrobu elektřiny. Částečnou úlevu od daní přináší zákon č. 586/1992 Sb., o daních

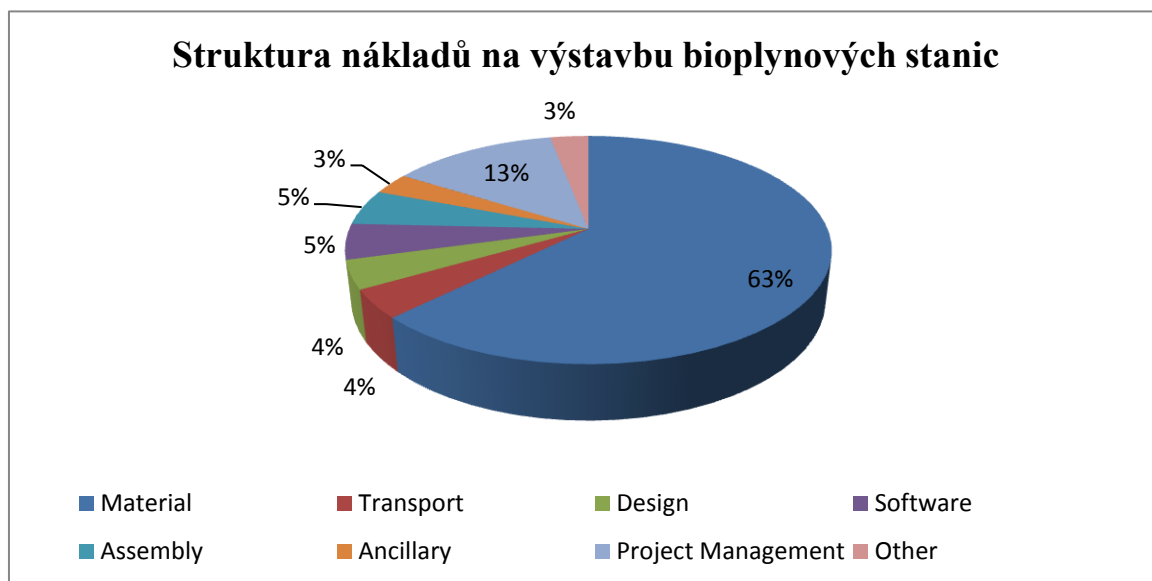


z příjmů, který uvádí osvobození příjmů plynoucí fyzickým i právnickým osobám z provozu zařízení na výrobu elektřiny nebo tepla. Výhodná kooperace může nastat mezi divizí Automatizací a obcemi, městy a většími právnickými subjekty.

#### 4.10.2 Předpoklady pro sestavení finančního plánu a rozpočtu

V případě výstavby bioplynových stanic na území Polska není nutné nabírat nové zaměstnance, či jiným způsobem navyšovat položku osobních nákladů. Celková cena se bude skládat z administrativních poplatků na zpracování kontraktu, dopravy, kontraktu s externí firmou, která zajistí pracovníky pro výstavbu BPS, materiálu a dalších nákladů související se samotnou realizací. Následující Graf 11 Struktura nákladů na výstavbu stanic ukazuje předpokládanou strukturu nákladů na výstavbu BPS v Polsku.

**Graf 11 Struktura nákladů na výstavbu bioplynových stanic**



*Zdroj: vlastní*

#### 4.10.3 Návrh komunikačního plánu

Komunikační plán spojuje jak vnitřní i vnější prostředí. Pomocí marketingových nástrojů společnost informuje širokou veřejnost o nabízených produktech a službách. Divize Automatizace zatím nemá vlastní oddělení zabývající se

marketingovou propagací a nespolupracuje s marketingovou agenturou, vzhledem k předmětu podnikání. Pro zachování marketingových aktivit využívá kreativity svých zaměstnanců.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je nejvyužívanějším nástrojem, kdy obchodní zástupci se snaží navazovat a udržovat současné vztahy s klienty a zároveň získávat nové zákazníky. Obchodní spolupráci divize Automatizace prohlubuje pomocí telefonických, emailových zpráv a obchodních setkání. Finanční náklady na osobní prodej nelze jednoznačně určit. Obchodní setkání realizuje především ředitel divize Automatizace.

### **Reklama**

Divize Automatizace tento typ komunikace příliš nevyužívá. Nabízí specifické služby, inzerce v novinách a tisku letáků nemá příliš význam. Jedinou tištěnou reklamou, kterou společnost využívá, jsou informativní brožury pro stávající i nové partnery. Pro podporu informovanosti a divize Automatizace využívá polepů na vozidlech, které jsou součástí majetku podniku. Za tuto reklamu nemusí vynakládat další dodatečné náklady.

### **Public relations**

Public relations přináší mnoho výhod, které zlepšují povědomí veřejnosti. Spolu se vznikem společnosti, vzniklo i současné logo, které je umístěno na budově sídla divize, na vizitkách zaměstnanců, propagačních materiálech a webových stránkách. Webové stránky i logo jsou lehce zapamatovatelné. Web společnosti je laděn do modré barvy. Lze předpokládat úzkou spojitost s modrou barvou vody jako symbolem hlavního předmětu podnikání viz Obrázek 14 Logo. Vizitky, které jsou zařazeny do reklamy i PR vzájemně představují jakési upozornění mezi zákazníky, obchodními partnery a společností. Předání vizitek neodmyslitelně patří k firemní komunikační kultuře a všichni zástupci divize Automatizace je vždy mají u sebe.

Roční náklady na tisk vizitek se pohybuje za 2,8 Kč/kus. Při tisku 500 ks je 1 400 Kč za jednu osobu. Pokud by vizitky měla obdržet cca polovina zaměstnanců tj. 15 osob, roční náklady by se vyšplhaly na 21 000 Kč. Divize Automatizace jak již bylo v předcházejícím textu řečeno, podporuje gymnastický a hokejový oddíl.

Firemní kulturu Conel s.r.o. podporuje pomocí jednotného stylu na hlavičkovém papíru, potiskem tužek, USB zařízení a dalších drobností. Potisk psacích potřeb a drobných plastových předmětů cena 6,9 Kč/Ks + příprava barvy 720 Kč. Potisk hlavičkových papírů 10 000 ks za 6 500 Kč. Celkové roční náklady na potisk reklamních předmětů dosahují přibližně 12 000 Kč.

#### **Obrázek 14 Logo**



*Zdroj: interní materiály Conel Automation*

Dalším využívaným marketingovým nástrojem je přímý marketing. Divize Automatizace má vytvořenou databázi o svých klientech. Na adresy v databázi zasílá propagační materiály a pravidelně informuje o novinkách. Celkový provoz databáze není nikterak náročný a ani nákladný.

#### **4.10.4 Analýza rizika**

Analýza rizika marketingové strategie popisuje situaci a kalkuluje náklady/ztráty, které by utřzil, kdyby se navrhovaná strategie začala realizovat a nakonec se z nějakého důvodu neuskutečnila.

Vzhledem k tomu, že se nejedná o velkou nadnárodní společnost, pouze součást americké společnosti, která ovšem operuje se svými finanční prostředky samostatně, nelze brát v potaz žádné sebemenší pochybení. Každý, ač sebemenší neúspěch může výrazně ohrozit činnost divize Automatizace. S rozšířením produktu – výstavbou

bioplynových stanic má divize Automatizace již zkušenosti. Využívá své know-how a tím i šetří finanční prostředky. K implementaci výrobku do zahraničí nejsou nutné extra velké výdaje. Není třeba pořizovat nový krátkodobý ani dlouhodobý majetek a přijímat nové zaměstnance.

Analýzu rizika lze rozdělit do 3 fází předprojektovou, projektovou a fází po převzetí projektu. Předprojektová fáze představuje náklady vynaložené na navázání kontaktů s potenciálními zákazníky, výběr vhodného místa pro výstavbu, vypracování návrhu řešení – konceptu, nákup materiálu, výběr vhodných subdodavatelů. Představuje veškeré interní náklady, které je nezbytné vynaložit ještě před samotným uzavřením kontraktu. Průměrné náklady na středně velký kontrakt se pohybují okolo 20 % z celkové ceny zakázky.

Projektová část představuje náklady vynaložené na materiál, technologie a samostatnou výstavbu. V případě čerpání dotací a složení záloh ve výši 50 % z celkové částky není společnost nijak výrazně ovlivněna v případě rozvázání kontraktu v průběhu projektu. Tato částka se pohybuje okolo 30 % z celkové ceny zakázky po odečtení zaplacených záloh.

Poslední část týkající se finálního předání projektu představuje riziko nedoplnění finální částky velmi vysoké. I přes zaplacené zálohy se jedná o vysoké částky dosahující někdy i několik milionů korun a neobdržení platby od dodavatele představuje obrovské riziko ztráty stability a nezávislosti vůči bankám nebo jiným finančním institucím.

Veškeré výpočty v této kapitole jsem pouze orientační a vychází z průměrných cen v České republice. Není možné věrohodně předpokládat, jak by se vedení společnosti zachovalo a jakým způsobem by ztráta byla kalkulována. Do analýzy rizika nejsou počítány náklady na marketingovou komunikaci z důvodů zařazení do stávající strategie udržování svého postavení na českém trhu.

## 5 Závěr

Podstatou a cílem diplomové práce bylo navrhnout marketingovou strategii pro divizi Automatizace společnosti Conel s.r.o. Pro dosažení cíle bylo nezbytné prostudovat teoretické zdroje a provést dílčí analýzy. Teoretická část byla zaměřena na popis jednotlivých analýz a postupu při sestavení marketingové strategie. Praktická část se vztahuje na konkrétní podnik, na popis současné finanční situace na území České republiky tak i dané společnosti. Proběhla identifikace pomocí 4C a Porterova modelu. Dále byly provedeny analýzy: PEST analýza, SPACE analýza, SWOT analýza. Ze kterých byly navrženy čtyři strategie.

Praktická část diplomové práce byla započata charakteristikou společnosti Conel s.r.o. divize Automatizace a auditem marketingového mixu. V analytické části práce byla provedena situační analýza, skládající se z dílčích analýz zkoumající vnější a vnitřní prostředí. Následně byla provedena identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Výsledky byly shrnuty do SWOT analýzy, na základě které byly sestaveny čtyři návrhy marketingové strategie. Jako nejvhodnější a i finální návrh se stal rozvoj pokrytí nového území – Polska. Důvodem je nedostatečné pokrytí trhu, dotační podpora od Evropské unie, znalost oboru, vysoká profesionalita a poskytování komplexních služeb. Výstavba bioplynových stanic je, a v budoucnosti (do roku 2020) díky dotacím bude zisková. Společnosti je doporučeno dále rozvíjet obor vodního hospodářství respektive výstavby čističek odpadních vod na stávajícím trhu a zároveň rozšířit své aktivity v oblasti bioplynu do zahraničí, kde je možné žádat o dotace z evropských fondů.

Předložený návrh marketingové strategie je jednou z možností, jak dosáhnout stanoveného cíle s podporou marketingová komunikace, která je v současné době dostatečná.

## 6 Použitá literatura

**Administrativní registr ekonomických subjektů, 2013.** 2013. Administrativní registr ekonomických subjektů. *Administrativní registr ekonomických subjektů*. [Online] Ministerstvo financí ČR, 2013. [Citace: 15.. srpen 2013.] [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz).

**asociace, Česká bioplynová. CzBA. CzBA.** [Online] [Citace: 10. Říjen 2014.] [www.czba.cz](http://www.czba.cz).

**bioamsu, Česk sdružení pro. 2001 . CZ Biom. CZ Biom.** [Online] 2001 . [Citace: 15. Říjen 2014.] [www.biom.cz](http://www.biom.cz).

**Boučková, Jana. 2003. Marketing.** Praha : C.H.Beck, 2003. ISBN 80 7179 577 1.

**Conel s.r.o., Sokolská 71, 562 04 Ústí nad Orlicí III. 2013. Tvorba webových stránek © 2013 - CS Technologies s.r.o. .** [Online] Conel s.r.o., 2013. <http://conel-aut.eu/devel/o-spolecnosa/profil-cleneni>.

**Daft, Richard L. 2008. Nex Era of Management.** [editor] Jack W. Calhoun. místo neznámé : Thomson Corporation, 2008. ISBN - 13: 978-0-324-53777-2.

**doc. Ing. Ivana Tichá, Ph.D. a prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c. 2003. Strategické řízení.** Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. str. 22. ISBN 80-213-0922-9.

**Doc. Ing. Jakubíková, Dagmar CSc. 2008. Strategický marketing, Strategie a trendy.** [editor] PhDr. Milan Pokorný. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 21. Sv. 3430. ISBN 978-80-247-2690-8.

**Frey, Petr. 2011. Marketingová komunikace, nové trendy 3.0. 3.** Praha : Management press, s.r.o., 2011. str. 203. ISBN 978-80-7261-237-6.

**Hanzelková, Alena, a další. 2009.** *Strategický marketing. Teorie pro praxi.* [editor] Mgr. Ivana Süsová. Praha : C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

**Horáková, Helena. 2003.** *Strategický marketing.* [editor] Mgr. Kateřina Rubášová. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. stránky 15-21. ISBN 80-247-0447-1.

**Ing. Cejthamr, Ph.D., Václav a Doc. Ing. Dědina, CSc., Jiří. 2010.** *Management a organizační chování.* [editor] Petr Somogyi. 3892. Havlíčkův Brod : Grada Publishing, a.s., 2010. str. 352. ISBN 978-80-247-3348-7.

**Ing. Martina Blažková, Ph.D. 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* [editor] Mgr. Andrea Bláhová. Praha 7 : Grada Publishing a.s., 2007. str. 280. ISBN 978-80-247-6724-6.

**Kermally, Sultan. 2006.** *Největší představitelé marketingu. Jejich hlavní myšlenky a názory.* [překl.] Vilém Jungmann. Brno : Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1013-3.

**Koontz, H. a Weihrich, H. 1993.** *Management.* Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

**Meffert, Heribert. 1996.** *Marketing - Management.* Praha : Grada Publishing s.r.o., 1996. 80-7169-329-4.

**MPO. 2005.** Ministerstvo průmyslu a obchodu. [Online] MPO, 2005. [Citace: 10. říjen 2014.] [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).

**Nitana. 2011.** Nitana s.r.o. 2011. *businessvize.* [Online] 2011. [Citace: 29. srpen 2013.] <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

**Philip, Kotler a Keller, Kevin Lana. 2006.** *Marketing management.* [překl.] Štěpánka Černá, Viktor Faktor a Tomáš Juppa. 3000. místo neznámé : Grada publishing, a.s., 2006. 978-80-247-1359-5.

**Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006.** *Strategická analýza*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

**Synek, M. 2002.** *Podniková ekonomika*. Praha : Beckovy ekonomické učebnice, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

**Vallabhaneni, Devi. 2010.** *What's your MBA IQ? A Manager's Career Development Tool*. 1. místo neznámé : Wiley India Pvt Ltd, 2010. ISBN 97-26833.

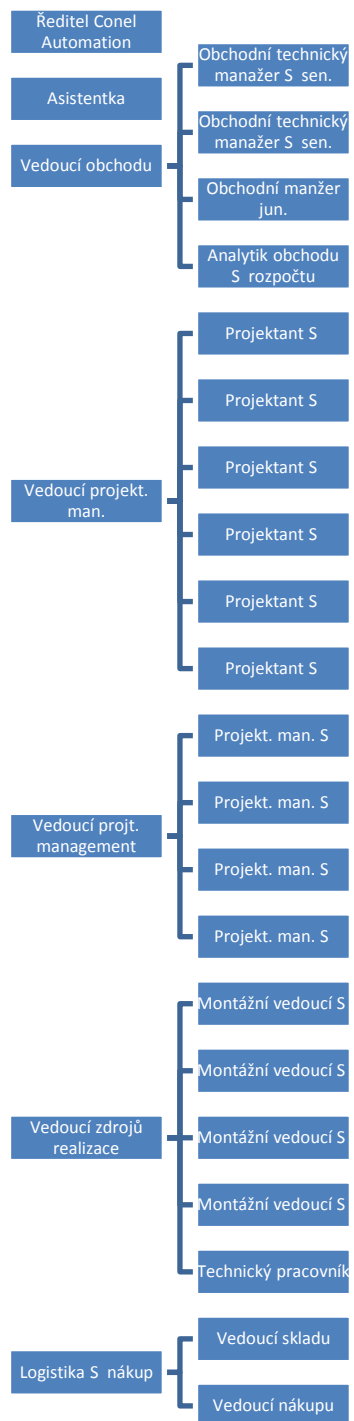
**www.eamos.cz.** Strategie a projektování firmy. [Online] [Citace: 24. srpen 2013.] [http://www.eamos.cz/amos/kre/externi/kre\\_3015/spf\\_verze2.pdf](http://www.eamos.cz/amos/kre/externi/kre_3015/spf_verze2.pdf).

**Zbořil, Kamil. 2003.** *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. Praha : Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0615-7.



## 7 Přílohy

### Příloha 1 Organizační schéma divize Conel Automation

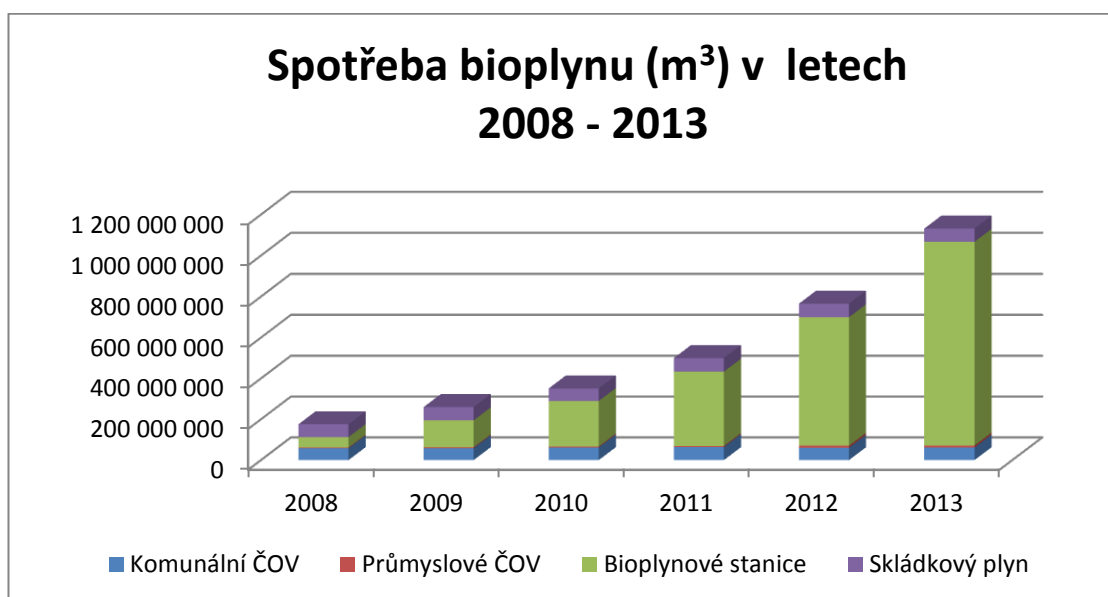


## Příloha 2 Spotřeba bioplynu v letech 2008 - 2013

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	poč. loka lit	spotřeba bioplynu (m <sup>3</sup> )	poč. loka lit	spotřeba bioplynu (m <sup>3</sup> )	poč. loka lit	spotřeba bioplynu (m <sup>3</sup> )	poč. loka lit	spotřeba bioplynu (m <sup>3</sup> )	poč. loka lit	spotřeba bioplynu (m <sup>3</sup> )	poč. loka lit	spotřeba bioplynu (m <sup>3</sup> )
Komunální ČOV	96	57 857 277	95	58 451 483	97	62 209 058	98	63 955 390	94	60 326 737	97	61 244 175
Průmyslové ČOV	13	3 624 054	12	4 068 474	12	4 337 639	14	5 177 985	14	10 406 354	14	10 339 332
Bioplynové stanice	49	51 382 715	86	132 287 587	115	223 170 256	186	364 320 920	317	628 824 719	388	995 619 603
Skládkový plyn	58	62 705 698	61	64 758 982	63	61 412 242	62	66 417 436	61	66 136 898	65	64 592 138
<b>Celkem</b>	<b>216</b>	<b>175 569 744</b>	<b>254</b>	<b>259 566 526</b>	<b>287</b>	<b>351 129 195</b>	<b>360</b>	<b>499 871 731</b>	<b>486</b>	<b>765 694 708</b>	<b>564</b>	<b>1 131 795 248</b>

Zdroj: (MPO, 2005)

## Příloha 3 Graf spotřeby bioplynu v letech 2008 - 2013



Zdroj: (MPO, 2005)

## Příloha 4 Technologický postup při výstavbě bioplynových stanic

Postup při realizaci projektů BPS v ČR

Ze zkušeností s přípravou několika desítek projektů BPS můžeme definovat těchto několik základních kroků jejich přípravy, následné realizace a provozu:

## **Úvodní posouzení záměru, nabídka dodavatele**

Slouží pro základní orientaci zájemce v problematice a předkládá základní rysy technického řešení, hrubý odhad investice a ekonomiky záměru a nastiňuje otázky, které je nutno upřesnit v dalších projektových etapách. Jeho rozsah závisí na poskytnutých podkladech, optimálně mívá rozsah „malé studie proveditelnosti“. Naopak většina dodavatelských firem jej řeší formou nabídky technologie, kde jsou zpravidla uvedeny pouze základní údaje (stručný popis technologie, nabídková cena, produkce BP a hrubá energetická bilance). Bývá zpracován nezávazně a zdarma. Na jeho základě se zájemce rozhoduje, zda v záměru pokračovat. Kvalita zpracování tohoto záměru může svědčit mnoho o dodavateli technologie. Potenciálním investorům bez znalosti oboru doporučujeme zpracování studie nezávislou organizací, která ukáže i na rizika projektů ve větší míře, než může být obvyklé u přímých dodavatelů určité technologie. Bývá většinou zpoplatněna, ale upozornění na možná rizika projektu se již v krátkodobém horizontu přípravy projektu jistě vyplatí. Velmi pečlivě je nutné sledovat zejména uváděné údaje o produkci bioplynu, poměrně často se lze setkat s nadhodnocenými údaji. Investor by měl od dodavatele vyžadovat v tomto ohledu podrobnou kalkulaci a v případě nejistoty ji konzultovat s odborníky, např. v rámci Sdružení CZ Biom.

## **Studie proveditelnosti, podnikatelský záměr**

Volně navazuje na úvodní posouzení záměru, nabídku dodavatele. Podrobně popisuje technické řešení, rozpočet, způsob provozu, zajištění logistiky BM, řešení látkových koncovek, energetickou bilanci, využití produkovaných energií, legislativní dopady atd., a to zpravidla v několika variantách. Její součástí je také závěrečné doporučení optimální varianty a doporučený postup (další projektové etapy). Výše uvedené variantní řešení je ideálním stavem, zpracování studie budoucím dodavatelem nemusí být to nejlepší cestou – většinou se omezuje pouze na prodej své technologie, možné negativní stránky jsou potlačeny. Variantní řešení je více než vhodné, neboť studie proveditelnosti by měla především sloužit jako základní rozhodovací

dokument zákazníka a dále jako podklad pro zpracování podnikatelského záměru. Opět doporučujeme věnovat pozornost základním ukazatelům produkce bioplynu a výroby elektrické energie.

Na základě studie proveditelnosti je obvykle zpracováván podnikatelský záměr, kde je již podrobněji rozpracována investorem vybraná varianta. Podnikatelský záměr bývá většinou zpracováván v souladu s metodikou vybraných dotačních titulů, do nichž chce investor žádat. Obsahuje podrobněji rozpracovanou ekonomiku záměru ve všech jeho fázích, s vazbou na vlastní a dotační zdroje investora, slouží pro jednání s bankami, zadání pro projektanty, zpracovatele doplňkové dokumentace (EIA, energetický audit, rozptylová studie, odborné posudky, atd.). Kvalita zpracování podnikatelského záměru poměrně značně ovlivňuje jeho budoucí realizaci – rozhodovací a povolovací proces, financování.

### **Projektová dokumentace pro územní a stavební řízení (PD pro ÚŘ a SŘ)**

Rozsah a zpracování dokumentace pro územní řízení podléhá zákonu č. 183/2006 Sb. - zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Stejně tak je tomu i v případě projektové dokumentace ke stavebnímu řízení, jsou i případy, kdy je možno tuto dokumentaci spojit a provést sloučené územní a stavební řízení. Tyto situace jsou však dnes spíše výjimkou (např. případy realizací BPS v již existujících výrobních areálech). Také požadovaný rozsah předložené dokumentace k ÚŘ a SŘ se mírně liší úřad od úřadu.

Součástí dokumentace k ÚŘ by mělo být provedení jednoduchého inženýrsko-geologického průzkumu v místě založení fermentoru a geodetické zaměření staveniště. Další součástí dokumentace je i odborný posudek o umístění středního (velkého) zdroje znečištění ovzduší, včetně rozptylové studie a vydání příslušného rozhodnutí Krajského úřadu. Na základě našich zkušeností doporučujeme před započítím zpracování PD k ÚŘ a SŘ navštívit místně příslušný stavební úřad, seznámit pověřeného pracovníka se studií proveditelnosti (FS), podnikatelským záměrem (PZ). Výsledkem by měl být seznam požadavků na rozsah projektové

dokumentace a povinných příloh k žádosti o vydání územního rozhodnutí či stavebního povolení.

Samostatnou kapitolu zpracování této předrealizační dokumentace je posouzení EIA. Dnes je prakticky vždy nutno předpokládat nutnost posouzení projektu z hlediska EIA. Tento fakt vyplynul z několika nepovedených realizací BPS v minulosti, které negativně ovlivnily mínění veřejnosti a orgánů státní správy. Zpracování EIA požadovaného stupně je nutné svěřit odborníkům s příslušnou autorizací MŽP. Výsledné rozhodnutí příslušného krajského, případně MŽP je pro další postup realizace projektu zcela zásadním. Zkušený zpracovatel upozorní na možné problémy již v průběhu zpracování studie proveditelnosti, doporučí změny v projektu, lze tak předejít nepříjemným problémům v této fázi projednání projektu. Z podání strukturovaného dotazu na příslušný Krajský úřad rozhodne, zda bude požadovat pro povolení realizace záměru zjišťovací řízení EIA, nebo bude nutno zpracovat dokumentaci EIA v rozsahu přílohy č. 4 zákona č. 100/2001 Sb. Stavební řízení není již problematickou částí přípravné fáze projektu z hlediska jeho povolení, jeho úspěch ovlivňuje pouze kvalita zpracování projektové dokumentace, zkušenost jejího zpracovatele.

### **Zpracování žádostí o investiční podporu**

Je značně ovlivněno typem investora, na jeho základě je nutné volit dotační strategii, resp. vhodný dotační program. Velice vhodnými zdroji podpor všech fází realizace projektu jsou operační programy a iniciativy EU. Podpora je možná i ze zdrojů krajských úřadů, apod. Tento typ projektů je podporován více operačními programy, do kterých však mohou žádat pouze vymezené druhy žadatelů (zemědělský/nezemědělský podnikatel, obce, mikroregion, apod.), navíc ještě v jiném stupni povolovacího procesu projektu (např. vydaného územního rozhodnutí, stavebního povolení). Výše podpor je v poslední době mezirezortně sjednocována na úroveň 30%, což je míra vyhovující většině realizovaných BPS, její sjednocení lze vnímat jako vhodný prostředek eliminace vzniku hybridních projektů.

Společnosti zabývající se tvorbou žádostí o dotace by měly investorovi poradit, jaký operační program (případně jiný zdroj) je vhodný, jaké požadavky na investora užití případně získaných dotací klade. Nejen získání dotace, ale její skutečné proplacení musí být cílem, to je závislé na řádném průběhu realizace projektu a zdokladování účelnosti vložených prostředků. Garance dodavatelů těchto služeb na odevzdání žádostí splňující formální náležitosti a kritéria přijatelnosti by měli být samozřejmostí. Součástí zpracování žádostí o podporu je i řešení finančního cash flow všech fází projektu, včetně řešení bankovních úvěrů.

### **Realizace projektu**

Realizace stavby zahrnuje provedení stavební části, dodávku technologie. Obvyklá je realizace generálním dodavatelem zajišťujícím i kompletní inženýring s výstavbou spojený. Součástí stavby je vypracování dokumentace provedení stavby, kolaudace a komplexní odzkoušení technologie, včetně zaškolení obsluhy. Doporučujeme dbát kromě jiného na dostatečný smluvní základ zvední zařízení do provozu, předání až po najetí do deklarovaného výkonu, po určitou dobu - provedení tzv. garančního testu. Vhodné je požadovat dosažení minimálně 80 % výkonu bioplynové stanice nepřetržitě po dobu cca 10 dní tak, aby byly ověřeny případné technologické nedostatky řešení. Záruční a pozáruční servis je řešen v souladu s platnou legislativou a bývá obvykle zakotven ve smlouvě o dodávku. Realizace stavby závisí na klimatických podmínkách a pohybuje se kolem 6 měsíců bez komplexních zkoušek, garančního testu, uvedení do trvalého provozu. Upozorňujeme na specifické podmínky související s fakturací a evidencí prací v případě použití dotačních titulů, propagaci získané podpory, analytického účetnictví apod. Zásadní pochybení mohou vést k sankcím, v kritickém případě až k celému odebrání přiznané dotace.

### **Provoz a monitoring provozu BPS**

Provoz BPS podléhá poměrně složité legislativě. Jako příklad uvádíme výběr hlavních předpisů, souvisejících s provozem BPS (v platném znění):

- zákon č . 185/2001 Sb., o odpadech
- vyhláška č . 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady
- zákon č . 458/2000 Sb., energetický zákon
- zákon č . 406/2000 Sb., o hospodaření s energií
- zákon č . 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší
- zákon č . 254/2001 Sb., o vodách
- zákon č . 156/1998 Sb., o hnojivech
- směrnice EU č . 91/676/EEC nitratová směrnice
- nařízení EP č . 1774/2002 o živočišných produktech, které nejsou určeny k lidské spotřebě, atd.

Provozovatel musí mít oprávněné osoby pro řadu činností, provádět rutinní práce (např. materiálové rozbor, provoz a revize vyhrazených zařízení, cejchování fakturačních měřidel, měření emisí, atd.) a vést celou řadu odborných agend (odpady, hnojiva, energetika, apod.). Důležité je vytvoření provozního a servisního zázemí pro řešení provozních problémů a poruch všech technologických celků BPS. Jako zcela zásadní je potřeba mít zajištěn kvalitní, operativní a cenově přiměřený servis KJ a technologie BPS. Provozovatelům doporučujeme zajistit si smluvně biologický monitoring provozu BPS, který zahrnuje činnost chemika-technologa (pomoc, poradenství a servis při řízení anaerobního procesu), provádění odběrů a analýz vzorků dle potřeb legislativy a provozu BPS, atd. V případě udržení stabilního výkonu BPS se může několikanásobně vyplatit.

*Zdroj:(asociace)*