

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2009

Šárka Petrovková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**Ekonomická fakulta**  
**Katedra řízení**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



**Marketingová strategie konzultační společnosti**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Bunešová, Ph.D

Autor:

Šárka Petrovková

**2009**





## **PROHLÁŠENÍ**

**Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Marketingová strategie konzultační společnosti“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.**

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

**V Českých Budějovicích, 20. července 2009**

.....



## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Marii Bunešové, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, ochotu a trpělivost při tvorbě této bakalářské práce.

Současně bych chtěla poděkovat Ing., Mgr. Tomášovi Chadimovi za poskytnutý čas, který mi věnoval a za informace a materiály, které mi pomohly při zpracování praktické části této práce.



# OSNOVA

|          |                                                                |           |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>ÚVOD A CÍL.....</b>                                         | <b>2</b>  |
| <b>2</b> | <b>LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>                                 | <b>3</b>  |
| 2.1      | Vymezení pojmů.....                                            | 3         |
| 2.2      | Marketingové prostředí.....                                    | 6         |
| 2.3      | Finanční analýza .....                                         | 12        |
| 2.4      | Makroprostředí.....                                            | 14        |
| 2.5      | Tvorba marketingové strategie .....                            | 18        |
| <b>3</b> | <b>METODIKA A HYPOTÉZY .....</b>                               | <b>28</b> |
| 3.1      | Metodika .....                                                 | 28        |
| 3.2      | Pracovní hypotézy.....                                         | 29        |
| <b>4</b> | <b>POPIS SPOLEČNOSTI SEVEN .....</b>                           | <b>30</b> |
| 4.1      | Historie společnosti.....                                      | 30        |
| <b>5</b> | <b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE KONZULTAČNÍ SPOLEČNOSTI.....</b>     | <b>33</b> |
| 5.1      | Výchozí analýza.....                                           | 34        |
| 5.2      | Identifikace tržní situace.....                                | 36        |
| 5.3      | Analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů ..... | 49        |
| 5.4      | Port-folio analýza.....                                        | 49        |
| 5.5      | Výchozí formulace cílů marketingové strategie .....            | 54        |
| 5.6      | Návrh marketingová strategie .....                             | 55        |
| 5.7      | Návrh marketingových nástrojů.....                             | 57        |
| <b>6</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>                                             | <b>59</b> |
| <b>7</b> | <b>SUMMARY .....</b>                                           | <b>60</b> |
| <b>8</b> | <b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                        | <b>61</b> |
| <b>9</b> | <b>SEZNAM TABULEK GRAFŮ A OBRÁZKŮ .....</b>                    | <b>62</b> |
| 9.1      | Seznam tabulek .....                                           | 62        |
| 9.2      | Seznam grafů .....                                             | 62        |
| 9.3      | Seznam obrázků .....                                           | 62        |

# 1 ÚVOD A CÍL

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala Marketingovou strategii konzultační společnosti.

Toto téma jsem si zvolila z toho důvodu, že jsem ve společnosti, která se touto tematikou zabývá, pracovala jako brigádnice a měla jsem tak možnost společnost více poznat.

Jedná se o společnost SEVEn o. p. s., která se zabývá efektivním využíváním energie a v roce 1990 byla založena jako nezisková konzultační společnost.

V bakalářské práci se nejprve budu věnovat četbě odborné literatury a budu získávat informace na dané téma. Dále se pokusím vypracovat analýzu marketingového prostředí a to jak mikroprostředí tak makroprostředí, které je pro společnost velice důležité. Pro tuto analýzu využiji STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil.

Cílem této práce je vypracovat marketingovou strategii pro danou společnost.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Vymezení pojmů

**Marketing:** název marketing pochází z anglického slova market, neboli trh. Při studování literatury jsem zjistila, že existuje velké množství definic tohoto slova.

Pro názornost některé z nich uvádím:

Marketing je společenský a řídicí proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.

(KOTLER, P., 2001)

Marketing se zabývá tím, jak probíhají směnné procesy mezi podniky, popřípadě mezi podniky a konečnými zákazníky a z toho odvozuje postupy, jak tyto vztahy formovat.

(MARKETING, KLÍČ K ROZHODOVÁNÍ, CO PRODÁVAT, KOMU A JAK, 2003)

Marketing je takový způsob řešení a řízení podnikatelských aktivit, které podnik systematicky orientují na uspokojování dříve poznanych potřeb – poptávky odběratelů a na základě toho na zajištění dlouhodobých strategických cílů.

(TOMEK, J., 1991)

Marketing je jednou z koncepcí obchodní politiky podniku. Úkolem marketingu je zabezpečit maximální ekonomický efekt podniku tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízeném produktu.

(WWW.WIKIPEDIA.CZ - ENCYKLOPEDIE)

Marketing představuje ucelený systém opatření, které vede k rozšíření nabídky správného výrobku ve správnou dobu na správné trhy za správnou cenu.

(BRITSKÁ ENCYKLOPEDIE)

Marketing má být nápomocen tak, aby požadované zboží bylo nabídnuto hlavně správným skupinám zákazníků, a to jak v pravý čas, tak na pravém místě, za správnou cenu a díky přímé propagaci.

(HORÁKOVÁ, I., 1992)

**Strategie:** pojem strategie pochází z řeckého slova strategos – generál, stratos – vojsko, agein - vést

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Strategie se vyskytuje v mnoha odvětvích jako je například biologie, ekonomika, politologie a vojenství, hry atd.

(WWW.WIKIPEDIA.CZ - ENCYKLOPEDIE)

Strategií v obecném slova smyslu se rozumí určité schéma postupu, schéma, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů.

(HORÁKOVÁ, H., 2001)

**Marketingová strategie:** na obecné úrovni lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to:

- uvědomělou orientaci na trh, zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb
- při současném posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle

(HORÁKOVÁ, H., 2001)

Marketingová strategie představuje široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů.

(KOTLER, P., 2001)

**Strategický marketing:** Zdůrazňuje komplexní dlouhodobě orientovaný výzkumný, analytický a rozhodovací proces, jehož cílem je v návaznosti na vrcholovou strategii firmy utváření marketingové strategie.

(TOMEK, J., 1991)

**Strategické plánování:** Strategické plánování jednotlivých podnikatelských aktivit zahrnuje tyto činnosti: definování obchodního poslání, analyzování vnějších příležitostí a hrozeb, analyzování interních silných a slabých stránek, formulování cílů, určování strategií, vytváření podpůrných programů, implementování programů, uplatňování prvků zpětné vazby a provádění kontroly.

(KOTLER, P., 2001)

**Marketingové plánování:** Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet strategicky žádoucí vazbu mezi cíli podniku a identifikovanými příležitostmi v souvislosti se zdroji v rámci měnících se podmínek. Znamená to aplikovat marketingové zdroje způsobem, který povede k dosažení cílů v určitém časovém období. Cíle a zdroje se budou v jednotlivých podnicích lišit a měnit v čase. Plánování zahrnuje všechny výrobky, které podnik nabízí na trhu a všechny trhy, kterým slouží.

(HORÁKOVÁ, H., 2001)

Úkolem marketingového plánování je vést podnik systematicky k jasné koncepci s ohledem na cílové trhy, práci s trhem a k požadovanému výsledku. Marketingové plánování je spojeno s analýzou trhu, s hledáním inovativního řešení problému.

(TOMEK, G., 1999)

## **2.2 Marketingové prostředí**

Dle Kotlera (2001) působí v tržním prostředí vedle konkurence ještě řada dalších sil. Marketingové prostředí vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Marketingové prostředí zahrnuje tzv. operační prostředí mikroprostředí a makroprostředí.

Horáková (2003) uvádí, že podnik neexistuje osamoceně, ale je obklopen určitým prostředím, které na podnik působí a ovlivňuje jeho reakce. Prostředí podniku a jeho působení představuje pro podnik jak přínosy, tak výstrahy.

Podle Horákové (2003) lze marketingové prostředí dělit na:

- stálé
- mírně dynamické
- dynamické
- turbulentní
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn

Dle Kotlera (2001) se rozlišuje marketingové prostředí z hlediska faktorů a to na makroprostředí a mikroprostředí.

### **2.2.1 Mikroprostředí**

Tzv. mikroprostředí dle Kotlera (2001) zahrnuje účastníky, kteří se bezprostředně podílejí na produkování, distribuování a propagování nabídky.

Horáková (2003) a Kotler (2001) se shodují v tom, že do mikroprostředí patří:

- Dodavatelé
- Zprostředkovatelé, distributoři
- Podnik
- Konkurenti
- Zákazníci
- Veřejnost

**A. Dodavatelé**

Kotler (2001) tvrdí, že dodavateli rozumíme obchodní firmy a jednotlivce, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost i její konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby. Společnost by měla vyhledávat vhodné dodavatele a rozhodnout se pro ty, kteří nabízejí nejvýhodnější kombinaci kvality, spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záruční doby a nízké ceny. Kvalita podnikových dodavatelů a jejich ochota ke spolupráci mají na úspěchu podniku obrovský vliv. Mezi dodavatele zahrnujeme dodavatele služeb a materiálů.

### **B. Zprostředkovatelé, distributoři, dealeři**

Dle Kotlera (2001) se jedná o osoby, popřípadě podniky, které pomáhají společnosti při propagaci, distribuci a prodeji zboží koncovým zákazníkům. Firma by měla mít přehled o typech zprostředkovatelů, kteří jsou schopni zabezpečit řádné fungování distribuční cesty. Mezi tyto zprostředkovatele patří:

- ***Zprostředkovatelé:*** jedná se o obchodní firmy, které pomáhají najít zákazníky nebo s nimi uzavřít obchody. Obecně se dělí na zprostředkovatelské agendy (makléři a firemní zástupci), kteří vyhledávají zákazníky, vyjednávají prodej, avšak nenesou právní zodpovědnost za prodané zboží a dále se dělí na obchodní zprostředkovatele (velkoobchodníci, maloobchodníci a překupníci), ti nakupují zboží s cílem ho znovu prodat.
- ***Firmy pro fyzickou distribuci:*** pomáhají při skladování zboží a při jeho přepravě na místo určení.
- ***Agentury marketingových služeb:*** jedná se například o firmy marketingového výzkumu, reklamní agentury, firmy sdělovacích prostředků, marketingové a sdělovací firmy. Tyto agentury pomáhají firmě při vyhledávání a vyhodnocování trhů a při zavádění a propagování výrobků a na cílových trzích.
- ***Finanční zprostředkovatelé:*** zahrnují banky, úvěrové společnosti a další firmy, které pomáhají financovat nebo jistit finanční rizika spojená s nákupem a prodejem zboží.

### **C. Společnost, podnik**

Kotler (2001) uvádí, že je společnost složena z několika oddělení, která na sebe navzájem působí. Na nejvyšší úrovni řízení firmy se stanovuje poslání, určují se cíle, strategie a politika. Marketingové oddělení firmy je zodpovědné za sestavení marketingového plánu. Manažeři při tvorbě marketingových plánů spolupracují s dalšími skupinami pracovníků. Synek (2002) tvrdí, že podnik je v obchodním zákoníku definován jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání, jemuž náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli, sloužící nebo mající sloužit k provozu podniku.

#### **D. Konkurenti**

Kotler (2001) uvádí, že plánuje-li firma změnu cen, měla by se zajímat o případné reakce konkurence. Firma by proto měla zkoumat současnou finanční situaci konkurence, její tržby a výrobní kapacity, věrnost jejích zákazníků a její cíle. Pokud konkurence zvýší ceny na trhu s homogenními výrobky, ostatní firmy se mohou připojit, pokud to bude přínosem pro celé odvětví.

Jakmile firma uskuteční analýzu spotřebitelské hodnoty, může začít uvažovat o ataku v některé z těchto konkurenčních kategorií:

- **Silní versus slabí** - Mnoho společností považuje za vhodné zamířit své zbraně na slabé konkurenty, protože to nevyžaduje velké úsilí a úspěch je téměř většinou jistý. Při útoku na slabšího konkurenta firma jen málo zdokonalí své schopnosti. Měla by se spíše orientovat na silného konkurenta, protože i silní konkurenti mívají slabá místa, která lze využít.
- **Těsní versus vzdálení** – Mnoho společností se zaměřuje na konkurenty, kteří se jim jen málo podobají. Firmy by se měly orientovat a měly by spíše útočit na nejtěsnější konkurenty.
- **Dobří versus špatní** – Firma by měla podporovat své „dobré“ konkurenty a naopak útočit na ty „špatné“. „Dobří“ konkurenti většinou neporušují pravidla, platná v odvětví. Oproti tomu „špatní“ konkurenti usilují o získání větších tržních podílů, místo toho, aby se snažili o jejich lepší vyžití. Mají tendenci riskovat a narušovat váhu v odvětví.

#### **E. Zákazníci**

Dle Kotlera (2001) se společnost spojuje s zprostředkovateli a dodavateli, aby mohla dodávat své výrobky a služby na cílové trhy. Cílový trh může být tvořen jedním nebo více typy z pěti typů spotřebitelských trhů jako například:

- **Spotřebitelské trhy:** jednotlivci i domácnosti zde nakupují zboží či služby pro svoji osobní potřebu.
- **Průmyslové trhy:** jsou tvořeny organizacemi, které nakupují zboží či služby pro výrobu jiných výrobků, či pro zajištění jiných služeb za účelem dosažení zisku, či za jiným účelem.
- **Vládní a nevýdělečné trhy:** jedná se o vládní a nevýdělečné agentury, které nakupují zboží a služby za účelem zabezpečovat veřejné služby nebo za účelem poskytnout zboží či služby těm, kteří je potřebují.
- **Mezinárodní trhy:** jedná se o kupující, kteří se nacházejí v zahraničí a mezi které patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, vlády a překupníci.

## F. Veřejnost

Jedná se o skupinu lidí, která může dosahování cílů usnadnit nebo ztížit. Podnik by měl uskutečnit takové kroky, které vedou k vytváření úspěšných vztahů s veřejností.

Dle Kotlera (2001) veřejnost dělíme na tyto skupiny:

- **Finanční veřejnost:** jedná se o finanční instituce, jako jsou banky, investiční společnosti, pojišťovací společnosti, firmy burzovních makléřů, které ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky.
- **Sdělovací prostředky:** společnost si musí udržovat dobré jméno u hromadných sdělovacích prostředků.
- **Vládní veřejnost:** při sestavování marketingových plánů musí být brán v úvahu vládní rozvoj a vše by mělo být konzultováno s právníky.
- **Občanská sdružení:** středem pozornosti se mohou stát obchodní praktiky spotřebitelských organizací, menšinových skupin, skupin pro ochranu životního prostředí a řady dalších.
- **Občanská veřejnost:** společnost musí sledovat postoj nejširší veřejnosti k jejím výrobkům, službám a obchodním praktikám, protože tento postoj má vliv na ochranu společnosti.

- **Interní veřejnost:** jedná se o úředníky, manažery, správní radu, dělníky a další. Společnosti různými způsoby informují a motivují svoji interní veřejnost.

### 2.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter (2003). Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil viz. obrázek na str. 13.

**1. riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?

**2. rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

**3. smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?

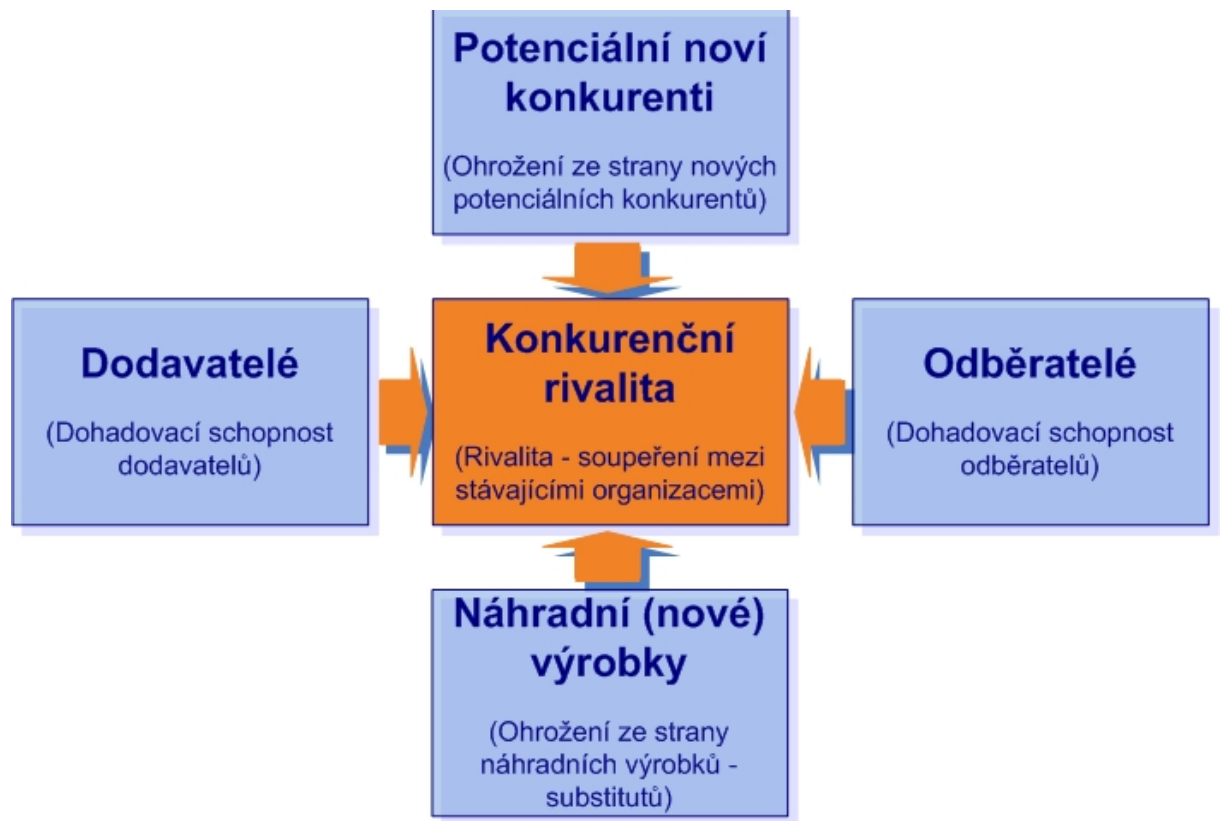
**4. smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

**5. hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Někdy je používána i 6. síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.

Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.

Obrázek č.1: Porterův model pěti sil



**Zdroj: Porter M., (2003)**

## **2.3 Finanční analýza**

Synek (2002) uvádí, že jakékoli finanční rozhodování podniku musí být podloženo finanční analýzou. Její výsledky ovlivňují řízení financí, řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová a dividendová politika podniku.

Zdroje, které tvoří tuto analýzu jsou:

- Interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow), různá statistická šetření, výroční zprávy
- Externí údaje – údaje ze statistického úřadu, z Obchodního věstníku

Techniky používané ve finanční analýze

Dle Synka (2002) se krom rozboru absolutních stavových ukazatelů zmiňuje i o procentním rozboru a poměrových ukazatelích

- Technika procentního rozboru – spočívá v tom, že kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá také jejich procentní podíl na celku a podnik sleduje vývoj v jednotlivých obdobích nebo se srovnává s jinými podniky.
- Poměrová analýza – pracuje s poměrovými ukazateli, jenž představují podíl dvou absolutních ukazatelů. Tato analýza sleduje celou řadu poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin (ukazatele likvidity, ukazatele finanční situace, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity, ukazatele rentability a ukazatele tržní hodnoty podniku).

### **2.3.1 Postup finanční analýzy**

Synek (2002) nadále uvádí, že základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů. Finanční analýza pomocí těchto poměrových ukazatelů probíhá v několika krocích:

- Výpočet poměrových ukazatelů za sledovaný podnik

- Srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry – komparativní, odvětvová a sektorová analýza
- Hodnocení poměrových ukazatelů v čase – trendová analýza
- Hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli
- Návrh na opatření – analýza ukazuje na silná a slabá místa ekonomiky podniku

## 2.4 Makroprostředí

Dle Kotlera (2000) makroprostředí zahrnuje šest komponentů: demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické-legislativní prostředí a sociálně-kulturní prostředí. Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují aktéry v operačním prostředí. Tržní aktéři musejí věnovat pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat změnami marketingových strategií. Úspěšné firmy jsou schopny v makroprostředí rozpoznat neuspokojené potřeby a nadějně trendy a efektivně na ně reagovat.

### 2.4.1 Demografické prostředí

V tomto prostředí zajímají manažery především lidé, kteří vytvářejí trhy. Marketéři se zajímají o velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech, zemích, o věkovou a národnostní strukturu obyvatelstva, o jeho postoje a chování a o očekávané rozvojové trendy. Demografické prostředí zahrnuje:

- **Růst celosvětové populace** - Světová populace vykazuje výbušný růst. Populační explozi je věnována pozornost ze dvou hlavních důvodů. Prvním je omezenost zdrojů potřebných pro lidský život, jako jsou potraviny, palivo atd. a lze předpokládat, že v určitém okamžiku budou vyčerpány. Druhým důvodem je skutečnost, že růst populace je nejvyšší v těch zemích, které si to mohou nejméně dovolit.
- **Populační věkový mix** - Věková struktura obyvatelstva je značně rozdílná. Každou populaci lze rozdělit do šesti věkových skupin: předškolní věk, školní věk, mladí dospělí ve věku 25 – 40 let, střední věk od 40 – 65 let a starší dospělí ve věku nad 65 let.
- **Etnické trhy** - V řadě zemí dochází i ke změnám etnické struktury obyvatelstva. Každá skupina obyvatel má své specifické požadavky a nákupní zvyklosti.
- **Vzdělanostní skupiny** - Z hlediska dosaženého stupně vzdělání je možné obyvatelstvo rozdělit do pěti skupin: negramotní, se základním vzděláním, se středoškolským vzděláním, s vysokoškolským vzděláním a postgraduálním vzděláním.

## 2.4.2 Ekonomické prostředí

Obyvatelstvo samo o sobě ještě netvoří trh. Lidé by také měli být připraveni, ochotni a schopni nakupovat. Podniky by měly nepřetržitě sledovat ekonomiku a velkou pozornost by měly věnovat ekonomickým prognózám.

Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dluzech a na dostupnosti úvěrů. Obchodníci by měli věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změnám ve struktuře jejich výdajů. Do ekonomického prostředí zahrnujeme HDP, inflaci, úrokovou sazbu, směnný kurz, DPH a mnoho dalších ukazatelů.

## 2.4.3 Přírodní prostředí

Zhoršování životního prostředí se dostalo do středu pozornosti celého světa. Započalo značné omezování vypouštění určitých chemikálií, které působí zvětšování ozonové díry a vytváření skleníkového efektu. Ubývání přírodních zdrojů, rostoucí náklady na energii, zvyšující se hladina znečištění životního prostředí a měnící se legislativní opatření představují nejen potenciální hrozby, ale i nové příležitosti.

- **Nedostatek surovin:** Země poskytuje suroviny z nekonečně velkých zdrojů, z omezených obnovitelných zdrojů a z omezených neobnovitelných zdrojů.
- **Zvýšené náklady na energii:** Jeden omezený neobnovitelný zdroj energie – ropa – způsobil celosvětového hospodářství vážné problémy. Ceny ropy začaly vzrůstat, což bylo podnětem pro hledání náhradních forem energie. Rozvoj alternativních zdrojů a efektivnější využívání energie způsobilo pokles ceny ropy.
- **Zvýšený stupeň znečištění:** Některé průmyslové činnosti poškozují kvalitu životního prostředí. Prudce se začínají rozvíjet trhy s přístroji pro měření stupně znečištění, s pračkami pro různé plyny, s recyklačními technologiemi, s odlučovači popílku atd. V současné době se stupňuje úsilí pro technologie, které nemají špatný dopad na životní prostředí.

#### 2.4.4 Technologické prostředí

Nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí, je technologie. Každá nová technologie představuje „tvůrčí destrukci“ a ekonomický růst. Bohužel technologický rozvoj není ve všech odvětvích rovnoměrný. Často tedy dochází k situaci, že v období mezi dvěma velkými inovacemi dochází ke stagnaci ekonomiky. Každá nová technologie vytváří významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat. Každý podnikatel by měl pečlivě sledovat následující trendy v technologii: **zrychlující se tempo technologických změn, neomezené příležitosti pro inovace, změny ve výdajích na výzkum a vývoj a rostoucí regulaci technologických změn.**

#### 2.4.5 Politické a legislativní prostředí

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem politického a legislativního prostředí. To zahrnuje **zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny**, které ovlivňují a omezují různé skupiny či jednotlivce. Někdy zákony vytvářejí pro organizace nové příležitosti, jindy nové zákony a vzrůst počtu nátlakových skupin znamenají pro podnikatele stále větší omezení. Vliv legislativy na podnikání roste rok od roku více. Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: ochránit firmy před nekalou konkurencí, spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami a společnost před bezuzdným obchodním chováním.

#### 2.4.6 Sociální a kulturní prostředí

Jedná se o společnost, v níž lidé vyrůstají, která formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Firmy v tomto prostředí musejí sledovat, jak lidé vnímají sami sebe a jaký mají postoj k ostatním, k organizacím, k přírodě, ke společnosti a k vesmíru. Avšak důležité je, aby podnikatelé respektovali základní hodnoty a postoje obyvatelstva a přiměřeným způsobem ovlivňovali jejich postoje druhotné. Neměli by zanedbávat specifika a potřeby různých kultur a subkultur.

### 2.4.7 Analýza makroprostředí podniku

Kotler (2001) uvádí, že makroprostředí můžeme analyzovat pomocí STEP analýzy, která je někdy nazývaná jako PEST analýza. Tato analýza charakterizuje a zkoumá makroprostředí podniku. Spočívá v hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů.

- **S - společenské (sociální) faktory**

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, **průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti**, převažující hodnoty, **životní styl** v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, sekularizace, podmínky pro rekreaci a využití volného času, **masmédiá, struktura školství** v regionu, vývoj oborů v regionu, spádová oblast **školy**, zájem o školu, obor, uplatnění (úspěšnost) absolventů, vztahy mezi školami v regionu apod.

- **T - technické (technicko-technologické) faktory**

Zahrnují faktory, které souvisejí s **vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií** v regionu, s **vývojem a výzkumem** a které mají dopad na školu.

- **E - ekonomické faktory**

Zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí školy - **toky peněz, zboží, služeb, informací a energií**, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod školy, a to včetně problematiky **(ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence**, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu, mimorozpočtových zdrojů školy a školského rozpočtu jako celku.

- **P - politicko-právní faktory**

Jde o faktory, které souvisí s výkonem **politické moci** (od úrovně státu až po samosprávu v obci), **správou a samosprávou ve školství, s politickou situací, legislativou** (včetně školské), **stavem právního vědomí**. Škola může při hodnocení těchto faktorů posoudit vzájemné vztahy se zřizovatelem, s místní samosprávou, představiteli obce a také autonomií školy.

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat.

## 2.5 Tvorba marketingové strategie

Tomek (1991) uvádí, že tvorba marketingové strategie podniku je dominantním souborem aktivit při koncipování strategie rozvoje podniku jako celku. Jedná se o proces, který je stejně významný jak pro podniky, které připravují zásadní změny jako jsou např. změny výrobního programu, významné organizační změny apod., tak pro podniky, které jsou celkem konsolidovány, ale tuto konsolidaci a relativní úspěšnost musí prakticky každodenně obhajovat. Při postupu tvorby marketingové strategie podniku je nutné si ujasnit základní prvky marketingového rozhodování. Jedná se především o:

- Tržně orientovaný systém cílů: zisk, obrát, tržní podíl, image....
- Marketingové aktivity: kontrolovatelné proměnné marketingového mixu – výrobní mix, smluvní, cenový mix, komunikační mix, distribuční mix.
- Okolí – prostředí: nekontrolovatelné proměnné okolí – příroda, klima, národní hospodářství, kupní chování, chování konkurence, právní řád, ovlivnitelné marketingové aktivity – komodity, kupní chování....., neovlivnitelné marketingové aktivity – příroda, právní řád...

### 2.5.1 Typové kroky tvorby marketingové strategie

Tomek (1991) shrnuje postup tvorby marketingové strategie do následujících typových kroků:

1. **krok:** *výchozí analýza*, identifikace a hodnocení *vnitřní situace podniku*, šancí a rizik z hlediska „poslání“ a „identity“ podniku, podnikových zásad a vrcholových strategických cílů podniku
2. **krok:** *identifikace tržní situace* a základních parametrů trhu: poptávky, potřeb, nasycenosti trhu, konkurenční situace v hlavních tržních segmentech, odbytových a distribučních cest, cenové situace apod. Vyhodnocení

průběžně prováděného výzkumu trhu, jakož i následných prognostických operací. Aktualizace informačních souborů.

3. krok: ***analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů*** podniku, jeho slabých (kritických) a silných míst – předností, a to zejména pokud jde o schopnost výrobky vytvářet (vyvíjet a připravovat), vyrábět, prodávat a tomu odpovídající schopnost podnikatelské záměry financovat.
4. krok: ***port-folio analýza*** s cílem identifikovat podnikatelský prostor a na základě určujících faktorů vyjádřit šance a rizika výrobního programu – tzv. dominantních „strategických podnikatelských jednotek“. Modifikované aplikace port-folio analýzy „tržního podílu a dynamiky trhu“ a port-folia „tržní atraktivity a tržního podílu“ a „tržní atraktivity a konkurenční schopnosti“.
5. krok: ***analýza „zkušenostní křivky“***, tj. analýza situace a změn tržní dynamiky a tržního podílu pro výrobové skupiny s cílem posoudit a prognózovat vývoj ekonomických parametrů (nákladů, cen, apod.)
6. krok: ***analýza životního cyklu dominantních výrobků***, identifikace jejich pozice stadia cyklu životnosti a tržních podmínek prodeje.
7. krok: ***podrobnější analýza struktury výrobního programu*** jako celku podle obratu, stáří, dílčích trhů a segmentů, skupin zákazníků apod. Klasifikace výrobků podle rentability a konkurenční schopnosti.
8. krok: ***výchozí formulace cílů marketingové strategie***, jejich hierarchické uspořádání a zhodnocení vztahů k cílům vrcholové strategie podniku jejich prioritám. Hodnocení cílových trajektorií.
9. krok: ***uspořádání variantní sestavy základních způsobů dlouhodobého růstu*** prodeje a jeho efektivnosti na základě změn marketingových komponentů
10. krok: ***formulace integrované marketingové strategické varianty***, včetně operací marketingového mixu.
11. krok: ***hodnocení a volba marketingové strategické varianty***
12. krok: ***identifikace a projekce zpětněvazebních vlivů*** vyplývajících z interakcí: vrcholových podnikových a marketingových cílů a uvnitř komponentů marketingového mixu: výrobek – tržní segment – konkurence – cena.“

**13. krok: formulace finální varianty marketingové strategie** ve formě „marketingové studie“.

Dle Tomka (1991) je však nutno uvést, že se jedná pouze o typový postup, který je nutno v praxi při aplikaci modifikovat z hlediska obsahu, pořadí i metodického zvládnutí jednotlivých kroků. Co se týče odlišností, ty vyplynou ze specifík výrobního programu (poslání podniku), velikosti společnosti, organizačních, regionálních, technologických, personálních, ekonomických a sociálních podmínek. Dominantní je především situace v makroekonomickém okolí.

### **2.5.2 Identifikace a zhodnocení vnitřní a vnější situace**

Tomek (1991) uvádí, že pro zpracování reálné marketingové strategie je důležitý pohled dovnitř podniku, ale jiným způsobem, než je tomu při provádění běžných rozborů hospodaření. Tato analýza a hodnocení má směřovat k reálné identifikaci předpokladů a schopnosti podniku realizovat strategické cíle podniku. Musí vytvořit dostatečné finanční předpoklady pro další analytické kroky, jakož i pro vlastní strategickou projekci. Hlavním záměrem by mělo být získat takové informace a charakteristiky, aby bylo možné v dalším kroku dokázat a specifikovat možnosti a schopnosti firmy výrobky tvořit (výzkum, vývoj, technická příprava výrobku), výrobky vyrábět (kapacity, zvládnuté technologie a profese a další), výrobky prodávat (schopnosti odbytu) a dále zajistit finanční reprodukci a rozvoj.

Požadavkem je zjistit a vyhodnotit charakteristiky, které vyjadřují stávající předpoklady pro inovace výrobků, technologie výroby, pro rozvoj a modernizaci kapacit, jakož i pro zabezpečení odbytu při rozvíjejícím se tržním prostoru.

### 2.5.3 Identifikace tržní situace a základních parametrů trhu

Snažíme se zachytit na základě informací dostatečně věrný obraz o vnějším podnikatelském světě. Je nutné vytvořit dostatečné soubory údajů o základních parametrech trhu: potřebách, poptávce, nasycenosti trhů, konkurenční situaci, odbytových a distribučních cestách, cenách a podmínkách prodeje. Důležité jsou především informace o hlavních subjektech trhu: odběratelích, konkurentech, ale i podmínkách a reáliích vládní politiky a celé makroinfrastruktury. Důležité jsou také informace o výrobcích a jejich parametrech. Ale jde především o získání takových informací, které postihují dlouhodobější trendy a širší výrobní a tržní prostor a to zejména tehdy, předpokládá-li se, že strategické cíle a způsoby realizace si vyžádají zásadnější změny v inovaci výrobku, výrobního programu nebo v tržní orientaci.

### 2.5.4 Analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů podniku

Tomek (1991) uvádí, že tato část má za úkol stanovit, co je v současné a očekávané situaci potřeba provést z hlediska zdrojů podniku. Lze uplatnit tento přístup:

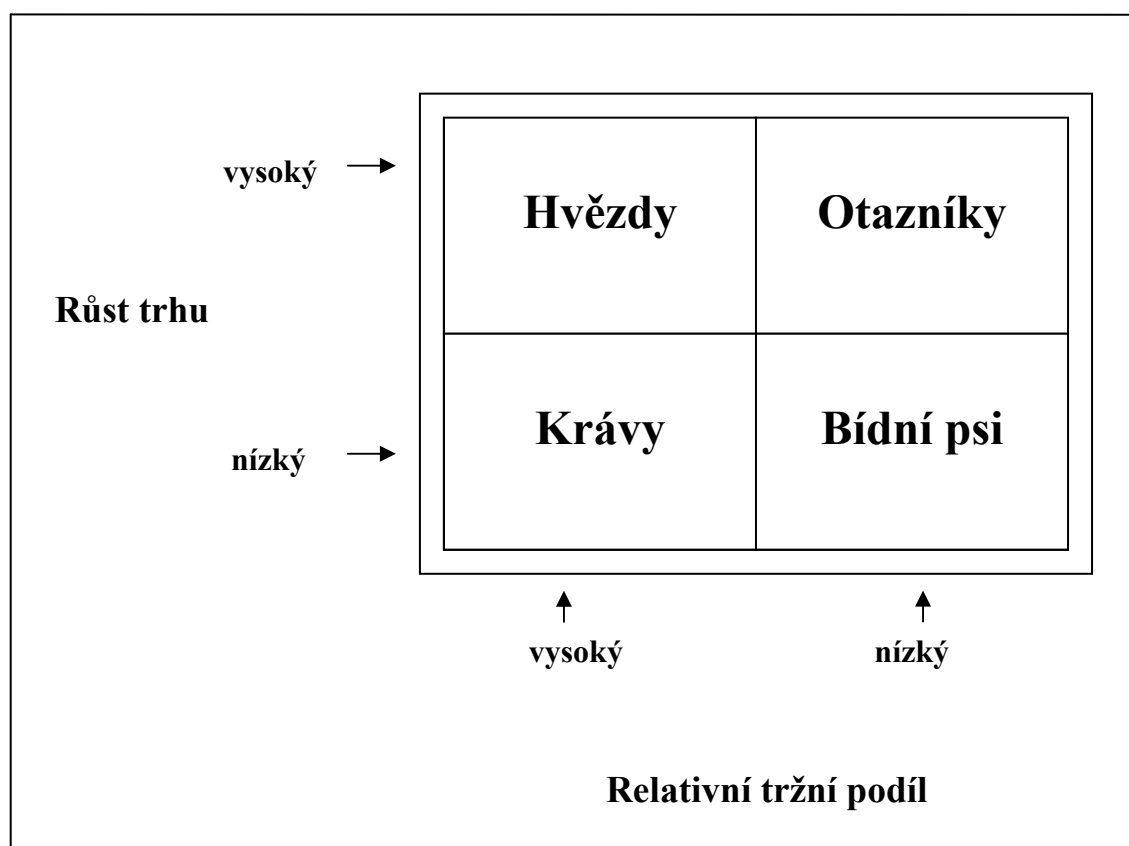
- **Identifikace zdrojového profilu** – kde se zvažují a vyhodnocují především existující zdroje a to finanční (obrat, likvidita, finanční tok), organizační, informační, personální, intelektuální a technologické.
- **Určení slabých a silných stránek** – zde jsou zjišťovány zdrojové možnosti v konfrontaci s vnějším okolím. Jedná se o identifikaci jednak silných stránek podniku, na nichž lze budovat úspěšnou strategii a na druhé straně slabin, které je nutno eliminovat, aby se neprojevil jejich rušivé účinky.
- **Identifikace specifických schopností** – zde je nutné tyto specifické přednosti a slabiny podniku porovnat s obdobnými u hlavních konkurentů.

Analýza zdrojů v této fázi již poskytuje určité náměty a upozornění na potenciální možnosti úspěšné strategie. Je také potřeba ověřit, do jaké míry zjištěné slabiny a přednosti platí pro nově uvažované trhy a zejména, zda lze na těchto trzích efektivně uplatnit silné stránky podniku.

### 2.5.5 Port-folio a analýza životního cyklu výrobku

Základním úkolem port-folio analýzy, je na základě soustavy určujících faktorů, vyjádřit šance a rizika výrobků nebo určitého výrobního programu. Pokud se uspořádají tyto určující faktory podle dvou hlavních dimenzí, pak lze nezávisle na jejich konkrétní podobě formulovat dvourozměrnou matici, kterou lze modelovat podnikatelskou, marketingovou strategii podniku. Určují se zde dimenze faktorů, které může vedení podniku ovlivnit (tržní podíl), jednak dimenze faktorů, které podnik buď nemůže ovlivnit vůbec nebo jen nepřímo přes přímo ovlivnitelné faktory, které jsou většinou orientovány na trh (objem-kapacita trhu).

Obrázek č.2: Port-folio analýza



Zdroj: Tomek, J. (1991)

Na svislé ose je uveden očekávaný roční růst trhu a na vodorovné ose je znázorněna výše relativního tržního podílu. Jednotlivá pole jsou charakterizována takto:

- **Hvězdy** – jedná se o strategické podnikatelské jednotky (výrobky, skupiny výrobků) s nadprůměrným růstem trhu s potenciálem dosáhnout dominantního tržního postavení ve stadiu zralosti.
- **Krávy** - jedná se o strategické podnikatelské jednotky s mírně rostoucími, či stagnujícími trhy, které i přesto zatím představují dobrou tržní pozici, ale s potenciálem jen krátkodobého úspěchu.
- **Otazníky** - jedná se o strategické podnikatelské jednotky s nepatrným tržním podílem, ale dosahující vysokého tržního růstu. Na jedné straně se pro podnik jeví jako nebezpečné a na druhé straně představují velké šance, jestliže se podaří zvýšit jejich tržní podíl.
- **Bídící psi** - jedná se o strategické podnikatelské jednotky, které vykazují jak nízký růst trhu, tak malý tržní podíl.

### 2.5.6 Analýza zkušenostní křivky

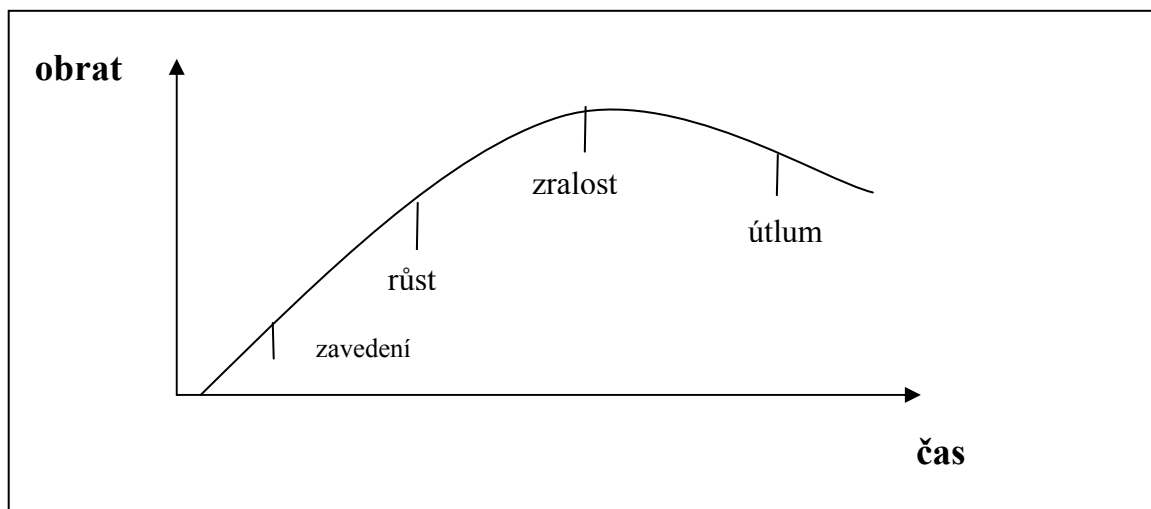
Tomek (1991) uvádí, že se jedná se o tzv. křivku „zkušenostního efektu“. Poprvé byla odvozena v 60. letech v rámci empirických výzkumů prováděných Bostonskou konzultační skupinou. Tyto výzkumy se týkaly nákladového a cenového vývoje u různých skupin výrobků.

V podnikatelské marketingové strategii hrají podíly na trhu dominantní roli, jelikož vytváří určitý potenciál podnikatelské úspěšnosti. Tento potenciál je argumentován na základě fenoménu zkušenostní křivky a je založen na poznatku, že každým zdvojnásobením kumulovaného množství produkce se při konstantní ceně mohou náklady snížit o 30 – 40 %.

### 2.5.7 Analýza životního cyklu dominantních výrobků

Průběh životního cyklu výrobku umožňuje sledovat, jak určitý druh výrobku prochází postupně stadiem zavádění, růstu, zralosti a poklesu.

Obrázek č.3: Fáze cyklu životnosti výrobku



Zdroj: Kotler (2000)

Ve fázi *zavádění* jde většinou o období pomalého růstu prodeje po zavedení produktu na trh, které je spojeno s vysokými náklady a v tomto období proto není dosahováno zisku.

Ve fázi *růstu* se jedná o období rychlého přijetí produktu na trhu a prudkého růstu zisku.

Ve fázi *zralosti* jde o období poklesu tempa růstu prodeje v důsledku přijetí produktu většinou potencionálních zákazníků. Zisk je stabilní nebo klesá v důsledku vzrůstající konkurence.

Ve fázi *poklesu* se jedná o především o období, kdy prodej vykazuje významný pokles a zisk začíná rychle klesat.

### **2.5.8 Podrobnější analýza struktury výrobního programu**

Dle Tomka (1991) je třeba předchozí analytické kroky doplnit podrobnější analýzou výrobního programu podle různých hledisek. Postupně se sleduje struktura výrobku podle stáří, odbytu, skupin zákazníků, úspěšnosti prodeje a vlivu prodeje na prosperitu podniku. Skupiny výrobků lze různě členit, identifikovat a označovat. Například se osvědčilo členění dle Druckera a to na:

- Výrobky, jejichž hodnocení je celkem snadné – je tedy jednoduché rozhodnout o jejich budoucnosti
- Výrobky, které se při hodnocení jeví jako problémové – které lze dále členit na včerejší – minulé nosné výrobky, výrobky k rekonstrukci, přespecializované výrobky a další.

Klasifikaci výrobků lze provést na základě údajů o odbytu, nákladech, zisku a rentabilitě.

### **2.5.9 Cíle marketingové strategie**

Tomek (1991) uvádí, že s ohledem na specifické postavení marketingové strategie podniku je metodickým problémem vyjasnění pojetí cílů této dílčí strategie a jejich vztahu k cílům vrcholové strategie podniku. Formulace jasného, dlouhodobě orientovaného systému cílů je podstatnou součástí tvorby marketingové strategie. Marketingové cíle lze stanovit na základě solidní analýzy podmínek okolí podniku a vývojových trendů v nich, silných a slabých stránek podniku, závazků a vztahů ve společnosti, atd. Při určování marketingových cílů je nutné stanovit jejich obsah, rozsah a časové parametry jejich uskutečňování.

### **2.5.10 Koncipování, volba a hodnocení marketingových strategických variant**

Dle Tomka (1991) se tvorba marketingové strategie soustřeďuje na hledání optimálních způsobů růstu prodeje, jako nezbytného výchozího předpokladu dlouhodobě dynamické ekonomické seberealizace podniku. Je možné uvažovat o čtyřech variantách, jak zabezpečit tento úkol:

- Zvýšení odbytu stávajících výrobků a služeb realizací strategických marketingových operací
- Růst odbytu na základě zavádění nových výrobků na trh a to výrobou vyvinutých vlastními vývojovými pracovišti
- Růst odbytu výrobků vyráběných v licenci na základě preventivního zhodnocení efektivnosti řešení
- Růst odbytu na základě intenzifikace odbytových aktivit

### **2.5.11 Formulace strategických variant**

Tomek (1991) tvrdí, že než formulovat cíle marketingové strategie, je obtížnější stanovit obsah aktivit pro realizaci těchto cílů a z daných variant zvolit tu optimální. Problémy většinou vyplývají z toho, že výrobek je dominantní prvek marketingové strategie a je současně dominantním předmětem jak nabídky, tak poptávky. Při zavádění nového výrobku na trh jsou dominantou dva činitelé – cena a náklady na podporu prodeje. Z tohoto hlediska zvažujeme tyto strategické varianty:

- Strategii intenzivního marketingu
- Strategii výběrového podnikání
- Strategii širokého podnikání
- Strategii pasivního marketingu
- Strategii modifikace trhu
- Strategii modifikace výrobku
- Strategii modernizace marketingových nástrojů

Z tohoto vyplývá, že podnik při koncipování své marketingové strategie musí brát v úvahu celou řadu faktorů a to jak vnitřních, tak vnějších. Na základě jejich poznání a

vyhodnocení pak koncipuje určitý model – variantu strategie. Důležitým předpokladem správného rozhodování o optimální marketingové strategii je reálné vymezení kvality konečného trhu, vlastní výchozí tržní pozice, jakož i vymezení rozhodujících komparativních výhod.

### **3 METODIKA A HYPOTÉZY**

#### **3.1 Metodika**

Co se týče praktické části mé práce, zde jsem se soustředila na činnost konkrétního podniku a to konzultační společnosti SEVEN o.p.s., která se specializuje na poskytování služeb.

Jako první jsem se zabývala studiem odborné literatury týkající se mého tématu. Jednalo se především o knihy obsahující články o marketingové strategii, marketingovém prostředí a marketingu jako celku. Po teoretické stránce jsem přešla ke stránce praktické. Nejprve jsem se snažila představit firmu, se kterou souvisí téma mé bakalářské práce. Popisovala jsem její historii, vznik, poslání společnosti, organizační strukturu. Dále jsem analyzovala marketingové prostředí, ve kterém se firma nachází a to jak mikroprostředí, tak makroprostředí. Tuto analýzu jsem provedla pomocí:

- Porterova modelu pěti sil
- STEP analýzy
- Výstupy z ekonomicko finanční analýzy

Informace a podklady o společnosti jsem získala z interních zdrojů společnosti SEVEN o.p.s. a to z výroční zprávy, z novinových článků o společnosti a z konzultací, které jsem absolvovala s jedním ze zaměstnanců firmy. Data jsem získávala z webových stránek statistického úřadu nebo pomocí internetu.

V závěrečné části mé práce jsem se pokusila naplnit cíle své bakalářské práce. Snažila jsem se navrhnout takovou marketingovou strategii, která je pro danou společnost přínosná.

### **3.2 Pracovní hypotézy**

Stanovila jsem si takovou pracovní hypotézu, které se v praktické části své bakalářské práce budu snažit potvrdit nebo naopak vyvrátit:

- Na trhu konzultačních služeb v oblasti úspor energie a obnovitelných zdrojů energie stále existuje prostor, do kterého se může společnost SEVEN posouvat a dále rozvíjet.

Tato hypotéza byla stanovena na základě zkušeností, kterou jsem ve společnosti získala. Po absolvované praxi jsem ze společnosti odcházela s dojmem, že společnost již na českém trhu dosáhla pomyslného vrcholu a že pro ni v oblasti, ve které působí již neexistuje prostor pro další rozvoj.

V průběhu zpracovávání bakalářské práce se potvrdilo, že prostor pro rozvoj a získávání nových segmentů na trhu pro společnost stále existuje a ve srovnání s konkurenčními společnostmi disponuje společnost SEVEN dostatečnými prostředky a zdroji pro rozvoj do těchto segmentů.

## **4 POPIS SPOLEČNOSTI SEVEN**

SEVEN, Středisko pro efektivní využívání energie bylo v roce 1990 založeno jako nezisková konzultační společnost. Nezisková organizace je charakterizována jako nevládní organizace nebo občanské sdružení, které je obecně prospěšné společnosti. Ve své činnosti se zaměřuje na poradenství v oblasti rozvoje podnikání a ekonomicky efektivního využívání energie. Svou prací se snaží překonávat bariéry, které znemožňují dostatečně zužitkovat ekonomicky efektivní potenciál úspor energie v praktickém životě v domácnostech, v průmyslu i v komerční a veřejné sféře.

### **4.1 Historie společnosti**

Společnost SEVEN byla založena v roce 1990 s cílem podporovat účinnější využití energie a napomáhat tak ochraně životního prostředí a ekonomickému rozvoji.

Za období uplynulých osmnácti let se společnost podílela na přípravě a na realizaci mnoha desítek projektů týkajících se snižování energetické náročnosti, případně využívajících energetické služby a obnovitelné zdroje energie.

Jednalo se například o projekty, jejichž cílem byla identifikace potenciálu úspor energie a posouzení vhodnosti instalace úspornějšího zařízení u zákazníka s cílem přinést konkrétní, ekonomicky návratné snížení spotřeby energie. Výsledkem řady dalších projektů ovšem byly také výzkumné studie či informační dokumenty, které pozitivně ovlivnily rozvoj českého energetického trhu.

Již v roce 1990 společnost SEVEN zpracovala ve spolupráci s americkými partnery energetické audity v průmyslových podnicích tehdejšího Československa a prezentovala tak základní principy správného a pro spotřebitele ekonomicky přínosného energetického auditu.

Postupně se společnost SEVEN začala v rámci evropských projektů podílet i na rozšiřování zkušeností s energeticky úspornými projekty do mnoha dalších zemí, nejenom v regionu EU a Střední a východní Evropy.

S rostoucím množstvím referencí a zkušeností SEVEN získalo renomé velmi zkušené konzultační společnosti, která dbá na vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Společnost disponuje rozsáhlými zkušenostmi s prováděním strategického poradenství na makroekonomické úrovni, řešením konkrétních technicko-energetických auditů a koncepcí v sektoru průmyslové a komunální energetiky, v oblasti řízení domácích a mezinárodních projektů, s organizací informačních a vzdělávacích aktivit pro odbornou i nejširší veřejnost.

Mezi oblasti zájmu SEVEN patří jak oblast vytápění a výroby teplé vody, tak racionalizace jejich spotřeby, zateplování a výstavba nízkoenergetických budov, elektrospotřebiče, osvětlování, ale i doprava, ochrana ovzduší a klimatické změny. Mezi zákazníky a partnery SEVEN patří vláda či jednotlivá ministerstva vlády ČR, mezinárodní rozvojové organizace jako je Světová banka, soukromé společnosti a firmy, města, obce a regiony, energetické podniky, zájmová sdružení a další instituce a spotřebitelé energie.

V roce 1999 se společnost SEVEN stala na základě certifikace Českou energetickou agenturou prvním regionálním energetickým konzultačním střediskem se zaměřením na komunální energetiku.

V roce 1990 bylo SEVEN registrováno jako nadace s důrazem na neziskovost vykonávaných činností. V roce 1998 bylo z legislativních důvodů nutné změnit statut společnosti na obecně prospěšnou společnost. V roce 2007 byla založena sesterská společnost SEVEN Energy s.r.o., která doplňuje aktivity původní společnosti v případě potřeby o ryze podnikatelský přístup.

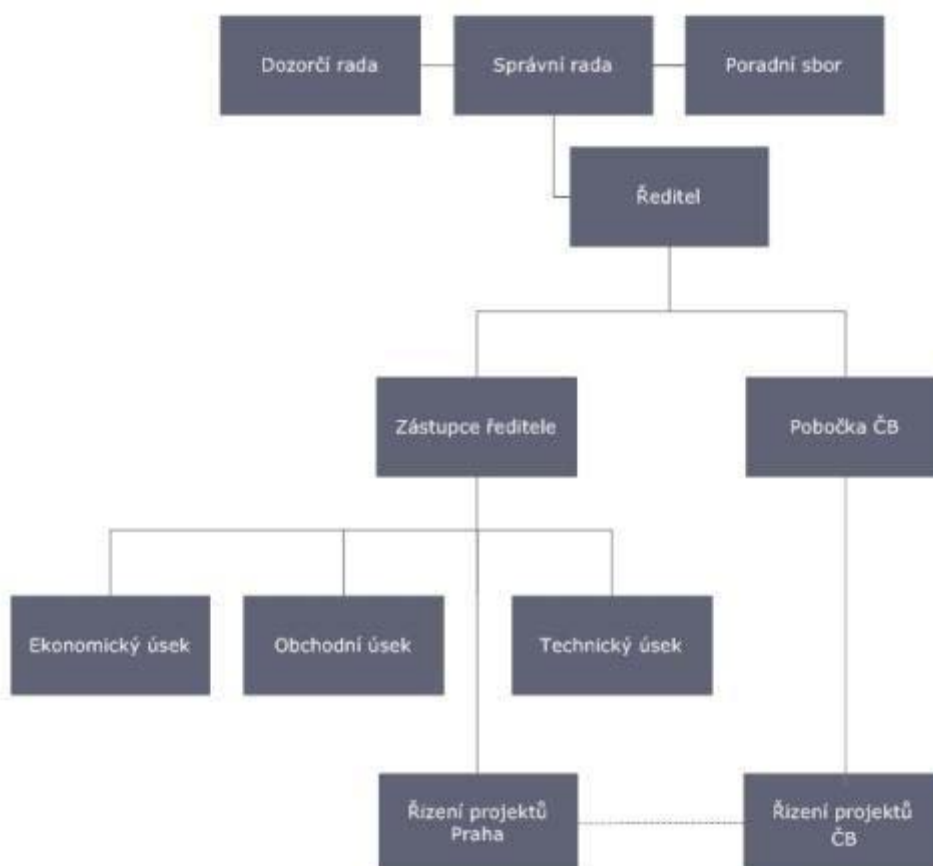
Výjimečná kvalifikace SEVEN je umožněna kombinací dobré znalosti místních podmínek a mezinárodních zkušeností, a to technických, ekonomických i legislativních. Zahraniční zkušenosti si SEVEN postupně osvojovalo nejprve úzkou spoluprací s americkými a evropskými partnerskými organizacemi a systematickým vzděláváním klíčových

zaměstnanců SEVEN v zahraničí i v tuzemsku. V dnešní době již SEVEN řadu mezinárodních projektů spoluvytváří či koordinuje.

V roce 2005 se společnost SEVEN stala vítězem mezinárodní soutěže prvního ročníku „Evropské ceny energetických služeb“, kterou organizuje Berlínská energetická agentura. SEVEN byla oceněna v kategorii „Nejlepší podporovatel energetických služeb“. Ocenění bylo prvním svého druhu v rámci České republiky.

Průběžná snaha o zkvalitňování poskytovaných služeb v roce 2003 vedla k zavedení certifikace společnosti dle systému ISO 9001, týkající se zkvalitňování systému poskytovaných služeb. V roce 2006 byl zaveden systém ISO 14001, vedoucí k dalšímu snižování negativních dopadů na životní prostředí a to jak v rámci vlastních aktivit SEVEN, tak i při spolupráci s klienty a partnery.

Obrázek č.4: Organizační struktura společnosti SEVEN o.p.s.



## **5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE KONZULTAČNÍ SPOLEČNOSTI**

Marketingová strategie konzultační společnosti bude sestavena na základě postupu uvedeného v rámci kapitoly věnované řešerši literatury, konkrétně budu postupovat dle prof. Tomka. Sám autor uvádí, že jím navržený postup je typický a je nutno ho vždy upravit dle konkrétního případu. V rámci této bakalářské práce bude výše uvedený postup upraven s ohledem na rozsah a množství informací, které bylo možné v této práci zajistit a dále s ohledem na vlastnosti společnosti a jejího okolí. Typický postup obsahuje následující kroky:

1. krok: výchozí analýza
2. krok: identifikace tržní situace
3. krok: analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů
4. krok: port-folio analýza
5. krok: analýza „zkušenostní křivky“,
6. krok: analýza životního cyklu dominantních výrobků
7. krok: podrobnější analýza struktury výrobního programu
8. krok: výchozí formulace cílů marketingové strategie
9. krok: uspořádání variantní sestavy základních způsobů dlouhodobého růstu
10. krok: formulace integrované marketingové strategické varianty
11. krok: hodnocení a volba marketingové strategické varianty
12. krok: identifikace a projekce zpětněvazebních vlivů
13. krok: formulace finální varianty marketingové strategie

Pro účely této bakalářské práce budou výše uvedené kroky redukovány a upraveny na následující:

1. krok: výchozí analýza
2. krok: identifikace tržní situace
3. krok: analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů
4. krok: port-folio analýza

- 5. krok: výchozí formulace cílů marketingové strategie
- 6. krok: sestavení marketingové strategie
- 7. krok: identifikace marketingových nástrojů pro realizaci zvolené strategie

Tento zjednodušený a upravený postup je z hlediska dostupných zdrojů a rozsahu bakalářské práce plně dostatečný.

## **5.1 Výchozí analýza**

Výchozí analýza obsahuje zejména identifikaci a hodnocení *vnitřní situace podniku*, šancí a rizik z hlediska „poslání“ a „identity“ podniku, podnikových zásad a vrcholových strategických cílů podniku

### **5.1.1 Poslání a politika společnosti SEVEN**

Posláním společnosti SEVEN (dále jen „společnost“) je ochrana životního prostředí a podpora ekonomického rozvoje cestou účinnějšího využívání energie. Záměrem společnosti je vybudovat, aktivně využívat a neustále zlepšovat integrovaný systém managementu s cílem průběžně zvyšovat kvalitu služeb tak, aby dosáhla úrovně nejlepších evropských konzultačních společností.

Politikou společnosti je naplňovat poslání společnosti tak, aby poskytované služby zákazníkům odpovídaly jejich přání a potřebám při zohlednění požadavku ochrany životního prostředí.

Politika je závazná pro všechny pracovníky společnosti. Za její zavedení a udržování na všech úrovních společnosti odpovídá ředitel. Všichni pracovníci společnosti odpovídají za uplatňování politiky.

### 5.1.2 Zaměstnanci

Společnost SEVEN o.p.s. má momentálně 17 zaměstnanců, z nichž 4 pracovníci jsou v pobočce v Českých Budějovicích. Zbýlý počet zaměstnanců je na hlavní pobočce v Praze.

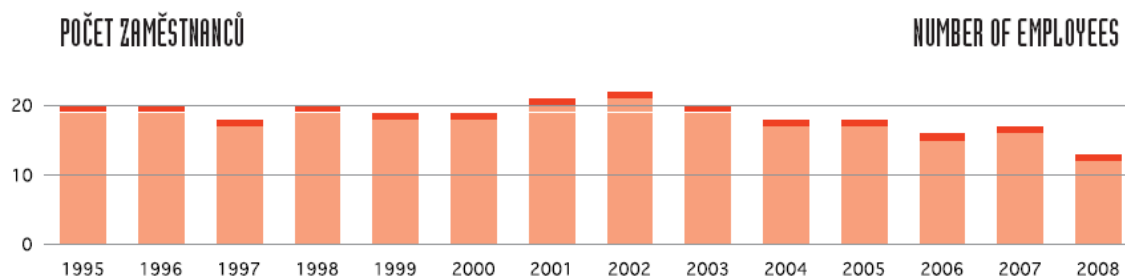
Ve společnosti SEVEN pracují převážně lidé s vysokoškolským titulem. Většinou se jedná o absolventy Českého vysokého učení technického nebo o absolventy Ekonomické univerzity.

Nejvyšší pozice v rámci společnosti je ředitel společnosti a ředitel regionální pobočky společnosti.

Zaměstnanci zde většinou pracují na pozici konzultant nebo senior konzultant. Dále je zde možnost pracovat na pozici recepční, vedoucí obchodního úseku, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí technického úseku a zástupce vedoucího pobočky.

Společnost poskytuje pro své zaměstnance řadu motivačních výhod. Jedná se o prémie, které jsou vypláceny půlročně a závisejí na splnění určitého plánu pro dané období. Dále mají zaměstnanci k dispozici služební automobil, služební telefon a notebook.

Graf č.1: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti SEVEN



Zdroj: Výroční zpráva společnosti

### 5.1.3 Finanční situace

Finanční situace společnosti se dle dostupných informací, pocházejících zejména z výročních zpráv, jeví jako stabilní a vyrovnaná. Příjmy společnosti se dlouhodoběji pohybují kolem 30 mil. Kč a jsou užívány k financování komerčních i neziskových projektů.

#### **5.1.4 Používaná technologie**

V dnešní době je technologie pro podnikatelské subjekty velice důležitá. A proto společnost SEVEn klade důraz na to, aby měli zaměstnanci k dispozici kvalitní počítačovou techniku a co nejnovější počítačové programy, ve kterých zpracovávají své práce.

Nejvíce ke své práci používají zaměstnanci standardní programové vybavení v podobě kancelářských aplikací. Pro specializované činnosti jsou používány zvláštní programy, např. pro výpočty tepelných náročností budov.

Dále firma spravuje webové stránky, kde se snaží stále aktualizovat informace o společnosti, o jejích aktivitách a referencích.

Z hlediska poslání podniku je patrné, že se jedná o aktuálně celosvětově probírané téma a tudíž v budoucnu zcela jistě perspektivní. Ochrana životního prostředí a efektivní užívání zdrojů energie je pro další rozvoje zásadní a proto zde lze očekávat další rozvoj tržních příležitostí

### **5.2 Identifikace tržní situace**

Standardně se v tomto kroku jedná o identifikaci základních parametrů trhu: poptávky, potřeb, nasycenosti trhu, konkurenční situace v hlavních tržních segmentech, odbytových a distribučních cest, cenové situace apod. Vyhodnocení průběžně prováděného výzkumu trhu, jakož i následných prognostických operací. Aktualizace informačních souborů.

Trh, na kterém společnost SEVEn působí, je trhem konzultačních služeb v oblasti energetiky, zejména oblasti zaměřené na úspory energie. Z geografického hlediska se jedná o trh národní i mezinárodní (zahraniční). Poptávka na trhu je tvořena jak privátními

tak veřejnými subjekty, viz. podrobněji v kapitole věnované analýze zákazníka. Kvantitativní charakteristiky tohoto trhu jsou velmi obtížně stanovitelné a to zejména z důvodu nedostatku statistických dat nutných pro zpracování potřebných výpočtů (tržní potenciál, tržní kapacita, tržní podíl, atd. ..). Získávání potřebných dat je mimo rozsah této bakalářské práce. Z tohoto důvodu popíši potenciál služeb poskytovaných společnostmi SEVEN na tomto trhu pouze kvalitativně.

### **5.2.1 Analýza konkurence (Porterův model pěti sil)**

Konkurenční problematika bude v rámci sestavení této marketingové strategie řešena pomocí Porterova modelu pěti sil, tzn:

- Konkurenti v odvětví
- Potenciální nový konkurenti
- Odběratelé
- Dodavatelé
- Substituty

#### **5.2.1.1 Konkurenti v odvětví**

Analýza konkurence společnosti SEVEN je provedena s ohledem na zaměření poskytovaných služeb a segmenty trhu, ve kterém jsou tyto služby poskytovány. Mezi nejvýznamnější konkurenční společnosti patří následující:

- ENVIROS, s. r. o.
- EkoWATT o. s.
- CITYPLAN spol. s r.o.
- Euroenergy, spol. s r.o.
- Taures, a.s.
- Deloitte Advisory s. r. o.
- RAEN, spol. s r.o.
- Tebodin Czech Republic, s.r.o.

Nyní se pokusím stručně popsat, čím se jednotlivé konkurenční firmy zabývají.

**ENVIROS, s. r. o.,**

Jedná se o poradenskou společnost působící zejména v oblasti energetiky a životního prostředí. Společnost, která je členem mezinárodní skupiny Enviros, vznikla v roce 2002 spojením dvou konzultačních společností s dlouholetou tradicí: March Consulting (1994) a SRC International CS (1992). K tomuto spojení došlo v rámci strategického rozvoje mezinárodní skupiny Enviros Group a v zájmu rozšiřování a zkvalitňování poskytovaných služeb v České republice i v dalších zemích.

V návaznosti na tento krok byla provedena změna názvu a společnost vystupuje pod novým názvem ENVIROS, s. r. o. Zaměstnává 30 odborných pracovníků především z oblasti:

- energetiky,
- životního prostředí,
- ekonomiky,
- legislativy,
- nositelů oprávnění provádět energetické a ekologické audity a
- specialistů na oblast počítačového software, hardware a modelů.

**EkoWATT,**

Tato společnost byla založena v roce 1990 jako nevládní nezisková organizace (občanské sdružení). Za dobu svého fungování se EkoWATT vyvinul v profesionální poradenskou a expertní společnost, jejíž výsledky jsou oceňovány v českém i mezinárodním měřítku. Jejich poradenská střediska EKIS patří mezi nejnavštěvovanější a nejlépe hodnocená v ČR.

Vizí EkoWATTu je energetická soběstačnost budov, obcí, měst a regionů, a také výrobních provozů a dalších energetických systémů.

Posláním EkoWATTu je podporovat účinné a ekologicky šetrné využívání energetických zdrojů. Poskytují kvalitní a nezávislé poradenství. Pomáhají klientům k lepšímu a efektivnímu rozhodování.

#### **Euroenergy**

Jedná se o soukromou českou společnost založenou v roce 1992. Společnost EUROENERGY poskytuje poradenství zejména v českém energetickém sektoru a to v oblasti ekonomické, finanční a technické.

Působí jako poradci domácích a zahraničních společností s obchodními zájmy v energetickém sektoru, státní a veřejné správy.

#### **Tebodin Czech Republic, s.r.o.**

Tato společnost je součástí mezinárodní nizozemské konzultační a inženýrské společnosti Tebodin B.V. Zaměstnávají přibližně 3000 specialistů ve více než 20 zemích světa. Jsou členem skupiny Royal BAM Group, jedné z největších stavebních firem v Evropě.

#### **RAEN, spol. s r.o.**

Společnost poskytuje inženýrské a konzultační služby, především v oblasti úspor a efektivního provozu energetického hospodářství, využití obnovitelných a alternativních zdrojů energie a snižování negativního vlivu energetiky na životní prostředí. Zpracovává energetické audity, územní energetické koncepty, technicko-ekonomické studie a projekty. Provádí měření a vyhodnocování celých energetických systémů i jeho jednotlivých částí včetně termovizního měření. Pro orgány státní správy zpracovává podklady pro tvorbu a realizaci energetické politiky a životního prostředí, analýzy spotřeb energie s koncepčními návrhy na řešení výhledu ve výrobě a spotřebě energie. Společnost je Energetickým konzultačním a informačním střediskem (EKIS) České energetické agentury.

V rámci Státního programu podpor na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů poskytuje bezplatné poradenské služby pro veřejnost, zástupce státní správy, regionální úřady, podniky a drobné podnikatele.

#### **CityPlan**

Jedná se o moderní inženýrskou společnost zaměřenou na rozvoj infrastruktury měst a regionů. Společnost byla založena v roce 1992. V tomtéž roce získal CityPlan nejen

certifikát řízení jakosti a environmentálního managementu, ale i mezinárodní uznání. CityPlan obdržel v roce 1999 Evropskou cenu ECCS za podíl na realizaci Mariánského mostu v Ústí nad Labem. Jejich zákazníky jsou subjekty soukromého i veřejného sektoru včetně měst, krajů, universit a nevládních organizací v ČR i v zahraničí. V současné době má CityPlan přes 40 odborných pracovníků – projektantů a konzultantů. Všechny společnosti působící jako přímý konkurenti disponují různými výhodami, či nevýhodami oproti společnosti SEVEN. Tyto výhody či nevýhody jsou ovšem jen dílčího charakteru a vyskytují se jednotlivě a zejména při soutěžích o veřejné zakázky. Z hlediska referencí, obratu, personálního obsazení atd. je největším konkurentem pro SEVEN společnost Tebodin a Enviros. SEVEN se neustále snaží sledovat konkurenci a zvyšovat svou kvalifikaci.

#### **5.2.1.2 Potenciální nový konkurenti**

Potenciální nový konkurenti nejsou pro SEVEN přímou konkurencí. Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast, v rámci které je potřebné vysoké know-how, je nepravděpodobné, aby se na trhu skokově objevil větší počet odborníků, kteří by mohli takovou konkurenci realizovat. Odborníci, kteří jsou schopni založit novou konkurenční společnost jsou v případě tohoto sektoru velmi dobře známi, tzn. že případný skokový vznik nového subjektu bez zrušení (či omezení) činnosti jiného, na trhu již existujícího, je prakticky nereálný.

#### **5.2.1.3 Zákazníci (odběratelé)**

Zákazník je pro společnost nejdůležitějším prvkem, jelikož je konzumentem produktů, které společnost produkuje. Zákazníky lze dělit do mnoha skupin dle mnoha parametrů. Pro efektivní práci se zákazníky je velice důležité nastavení rozdělení jednotlivých skupin i parametrů, podle kterých se zákazníci mezi jednotlivé skupiny dělí. Pro společnost SEVEN lze zákazníky rozdělit následujícími způsoby:

Dle právního postavení:

- Podnikatelský subjekt
- Nepodnikatelský subjekt (stát, města, obce, státní agentury atd.)

Dle velikosti zákazníka

- Podnikatelský subjekt
  - o Malý podnik
  - o Střední podnik
  - o Velký podnik
- Nepodnikatelský subjekt (stát, města, obce, státní agentury atd.)
  - o Stát (společenství států)
    - Vláda
    - Ministerstva
    - Státní agentury
  - o Města
    - Městské úřady
    - Městské společnosti
  - o Obce
    - Obecní úřady
    - Drobné společnosti vlastněné obcemi

Dle důvodu proč zákazník služby poptává

- „Dobrovolně“
- Je donucen legislativou

Dle státní příslušnosti

- Tuzemský zákazník
- Zahraniční zákazník

Zákazníky lze samozřejmě dělit i dle jiných parametrů, ale výše uvedené příklady můžeme považovat za nejdůležitější.

Pozice odběratelů je rozdílná a to zejména v kontextu důvodu, který je vede k objednání služeb společnosti SEVEN. Objednávají li si služby dobrovolně, jejich pozice je silnější z hlediska výběru dodavatele a naopak slabší z hlediska ceny, o které je vždy vhodné s dodavatelem jednat. V tomto sektoru více než jinde platí, že levné neznamená dobré a

zákazníci, kteří si objednávají služby dobrovolně si mnohdy velmi rádi zaplatí za vysokou kvalitu.

Zajímavou problematikou je zde spojování zákazníků. Vzhledem k tomu, že se většinou jedná o produkty, které jsou pro větší subjekty a „šité na míru“ přímo těmto subjektům, není spojování zákazníků obvyklé.

#### 5.2.1.4 **Dodavatelé**

Vzhledem k vysokému know-how společnosti nedochází k častému využívání dodavatelů, kteří by se podíleli na přímém řešení projektů pro zákazníky. Jejich služeb se využívá výjimečně a pouze v případech, kdy je zákazníkovi poskytován komplexní produkt včetně služeb, které společnost SEVEN standardně neposkytuje (tvorba projektové dokumentace apod.) Jiná je situace v oblasti dodavatelů režijních náležitostí běhu společnosti. Jedná se zejména o kancelářské potřeby, IT, telekomunikace atd. Tyto dodávky nejsou přímo spojené s produkty poskytovaným zákazníkům, přesto jsou velmi důležité, jelikož mají vliv na kvalitu práce dané společnosti. Vzhledem k vysokému počtu dodavatelů režijních náležitostí na českém trhu, je riziko spojené s nekvalitní dodávkou zanedbatelné a proto tento typ dodavatelů nebudu podrobněji analyzovat. Seznam klíčových dodavatelů:

- K-Projekt – projekční činnost v oblasti tepelné techniky
- ATELIER DEK – projekční a auditorská činnost v oblasti stavebnictví
- Ing. Miroslav Baručák Energos – soudní znalec v oboru energetiky
- EVČ s.r.o, - projekční činnost, měření emisí

#### 5.2.1.5 **Substituty**

Substituční produkty nejsou pro služby, které poskytuje společnost SEVEN hrozbou, jelikož většinu těchto služeb substitučním prvkem nahradit nelze. Pouze v omezené míře mohou zákazníci využívat různých typových řešení, nebo přímo řešení různých dodavatelských firem, ale tím získávají produkt, který je zcela srovnatelný s tím, co by obdrželi od nezávislé konzultační společnosti.

#### 5.2.1.6 **Analýza distribučních cest**

Jelikož společnost SEVEN poskytuje služby přímo svým zákazníkům, nevyužívá žádných distribučních článků ani prostředníků. Proto zde této problematice nebude věnován žádný prostor.

## **5.2.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **5.2.2.1 STEP Analýza**

Nejvyužívanější metodou pro analyzování makroprostředí firmy je tzv. STEP analýza.

Tato analýza rozděluje makroprostředí na čtyři základní segmenty:

- politicko právní faktory
- ekonomické faktory
- technologické faktory
- sociálně kulturní faktory

Cílem je určit, které faktory mají na danou společnost největší vliv.

#### **5.2.2.1.1 Politicko právní prostředí**

Právnícká osoba, která podniká na území České republiky a má zde i své sídlo, se vždy musí řídit legislativou vydanou na území daného státu. Každá právnícká osoba se řídí například dle:

- obchodního zákoníku
- občanského zákoníku
- živnostenského zákona
- zákoníku práce
- zákona o DPH

Společnost SEVEN je také limitována různými normami. Mezi ty nejdůležitější patří:

- emisní limity, emisní stropy a plány snižování emisí dle Zákona č. 86/2002 Sb. o ochraně ovzduší
- vydávání integrovaných povolení k výstavbě zdrojů dle Zákona č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci a omezování znečištění.

Politicko právní prostředí lze považovat v oblasti energetiky za velmi rozvinuté, ve srovnání s okolními státy pravděpodobně i za nejrozvinutější. ČR disponuje rozvinutou legislativou v oblasti podnikání v energetických odvětvích, výkonu státní správy v oblasti energetických odvětvích a v neposlední řadě i legislativou spravující nakládání s energií.

#### 5.2.2.1.2 Ekonomické prostředí:

Ekonomické prostředí lze v rámci energetiky v České republice a většině zemí, ve kterých společnost SEVEN působí, považovat za dostatečně rozvinuté. Energetické trhy jsou v těchto zemích částečně nebo plně liberalizovány a případné regulace jsou koncipovány tak, aby bylo dosaženo dostatečné konkurence a mezi subjekty na trhu vznikalo soutěžní prostředí.

Prostor pro financování projektů v oblasti energetiky je ve střední a východní Evropě dostatečný i v aktuálním období znatelného hospodářského útlumu a to zejména v oblasti obnovitelných zdrojů energie.

Obnovitelné zdroje jsou významně legislativně podporovány a vyrobená energie (zejména elektrická) má zaručený odbyt za minimální výkupní ceny.

Ekonomické prostředí je též silně podporováno různými dotačními programy a to zejména dotačními programy z Evropské unie.

#### 5.2.2.1.3 Technologické prostředí

Technologické prostředí se v ČR stále rozvíjí. V současné době disponujeme vyspělými technologiemi pro výrobu, přenos, distribuci a spotřebu energie.

Zejména v oblasti zařízení pro spotřebu energie se zde nachází značné množství výrobců, dovozců i distributorů. Zvláště sektor, který je zaměřený na regulační a řídicí systémy je úzce spjatý s informačními technologiemi, které v několika posledních letech procházejí značně rychlým vývojem.

Tyto skutečnosti zajišťují na trhu dostatečnou konkurenci.

#### 5.2.2.1.4 Sociálně kulturní prostředí

Sociálně kulturní prostředí je na většině trhů, na kterých společnost SEVEN působí relativně stabilizované. Tzn., že je i relativně dobře předvídatelné. Z hlediska demografického lze toto prostředí popsat následovně (alespoň za ČR):

- Struktura obyvatelstva

V roce 2008 se počet obyvatel České republiky zvýšil o 86 400 na 10 467 500. Převážnou část celkového růstu počtu obyvatel tvořil přírůstek zapříčiněný zahraniční migrací a to 71 800 zahraničních migrantů. Děti se v loňském roce narodilo 119 600, což bylo o 4 900 více, než v předchozím roce.

- Věk obyvatelstva

Společnost SEVEN zaměstnává ve své firmě pracovníky převážně ve středním věku. Převládající věková kategorie je 45-55 let. Věkové rozmezí pracovníků celé firmy je od 29 let do 60 let.

Tabulka č.1: Obyvatelstvo podle pohlaví a hlavních věkových skupin v roce 2007

| rok 2007      | ženy      | muži      | celkem     | struktura žen<br>% | struktura mužů<br>% |
|---------------|-----------|-----------|------------|--------------------|---------------------|
| věk 0-14 let  | 718 618   | 758 305   | 1 476 923  | 49                 | 51                  |
| 15-59 let     | 3 302 989 | 3 404 147 | 6 707 136  | 49,2               | 50,8                |
| 60 a více let | 1 276 589 | 920 482   | 2 197 671  | 58,1               | 41,9                |
| Celkem        | 5 298 196 | 5 082 934 | 10 381 130 | 51                 | 49                  |

Zdroj: ČSÚ

- Pracovní mobilita

Z hlediska pracovní mobility lze konstatovat, že většina populace je charakteristická svou neochotou za práci dojíždět větší vzdálenosti. Může to být způsobeno osobními důvody, nebo také finanční náročností dojíždění. V poslední době jsou významně omezovány autobusové i železniční spoje na regionální, krajské i státní úrovni, což náklady na dojíždění za práci jistým způsobem zvyšuje a dojíždění se stává nereálné i z důvodů vysoké časové náročnosti. Rostoucí ceny dopravy jsou úzce spjaté s rostoucími cenami energií.

- Změny životního stylu

Životní styl se v poslední době dynamicky měnil s příznivou ekonomickou situací. Zatím nelze konstatovat, zdali dochází k významným změnám s probíhající recesí, ale z předešlého období je patrná tendence zvýšeného utrácení za výrobky a služby. Z hlediska spotřeby energie je u domácností patrný přesun od spotřeby alokované např. k praní, vaření atd. do oblasti zábavy (počítače, televize a jiná spotřební elektronika) a původní spotřeba na praní a vaření je přesunuta k dodavatelům ze sektoru služeb. Celkově lze konstatovat, že se změnou životního stylu významně roste i spotřeba energie.

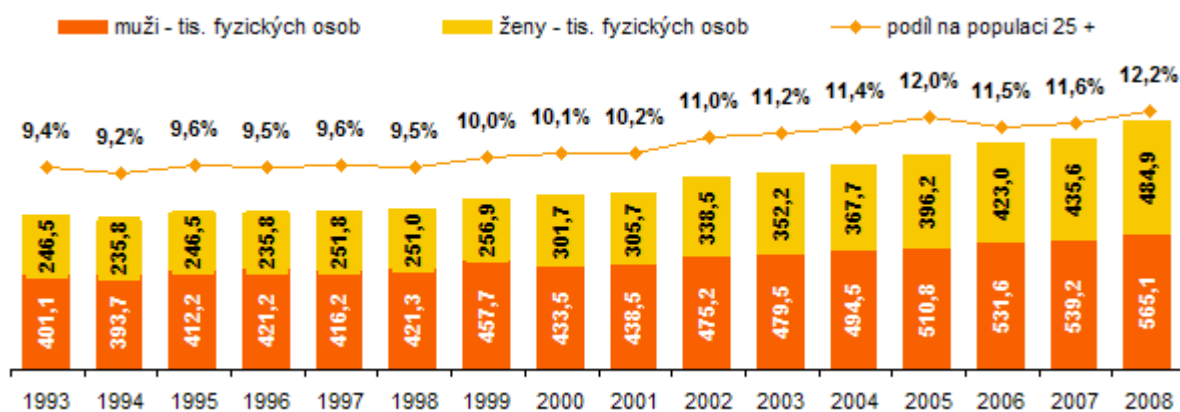
- Vzdělání

V dnešní době se stále zvyšuje zájem obyvatelstva o studium na vysoké škole. Nejedná se pouze o mladé lidi, kteří chtějí pokračovat ve studiu po ukončení střední školy. Stále více lidí začíná studovat vysokou školu v pokročilém věku. Je to dáno tím, že si buď chtějí doplnit své vzdělání a zvýšit si tak svou kvalifikaci a nebo jsou nuceni studovat vysokou školu svým zaměstnavatelem, z důvodu toho, že jejich budoucí profese či pozice vyžaduje vysokoškolský titul.

Ve většině případů se jedná především o to, že lidé, kteří mají vysokoškolský titul jsou pak lépe platově ohodnoceni než ostatní. Je velký rozdíl v platovém ohodnocení mezi zaměstnanci s vysokoškolským titulem, se vzděláním ukončeným maturitou nebo se vzděláním ukončeným výučním listem.

Ve společnosti SEVEN pracují převážně lidé s vysokoškolským titulem. Většinou se jedná o absolventy Českého vysokého učení technického nebo o absolventy Ekonomické univerzity.

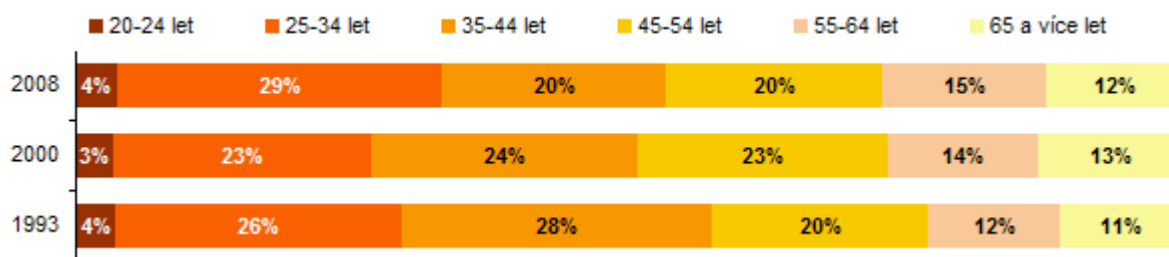
Graf č.2: Osoby s ukončeným terciárním vzděláním



Zdroj: ČSÚ

Počet osob s ukončeným terciárním vzděláním se rok od roku zvyšuje. V roce 2008 bylo v České republice téměř 1,1 milionu takto vzdělaných osob, což činilo 12 % populace ve věku 25 a více let (*tato věková kategorie byla zvolena z toho důvodu, že se jedná o osoby, u nichž se již předpokládá ukončené studium*).

Graf č.3: Struktura osob s ukončeným terciárním vzděláním podle věku



Zdroj: ČSÚ, Výběrové šetření pracovních sil, 2009

V roce 2008 bylo mezi osobami s terciárním vzděláním nejvíce osob ve věkové skupině 25 – 34 let. Osob se ukončeným terciárním vzděláním v této věkové skupině bylo více jak 300 tisíc a tvořili 29 % všech takto vzdělaných osob. Není nikterak překvapivé, že nejméně terciárně vzdělaných osob bylo v nejstarším věku, tzn. ve věku 65 a více let, ty tvořily 12 %.

Graf č.4: Struktura osob s ukončeným terciárním vzděláním podle zaměstnání



Zdroj: ČSÚ, Výběrové šetření pracovních sil, 2009

Zaměříme-li se podrobněji na strukturu zaměstnaných osob s terciárním vzděláním podle povolání, můžeme konstatovat, že nejvyšší podíl jich je zaměstnán jako Vedoucí a odborní duševní pracovníci (49 %), následují zaměstnání jako Techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci (26 %), 16% takto vzdělaných osob pracovalo v roce 2008 na pozicích Zákonodárců, vedoucích a řídících pracovníků a na ostatní povolání zůstalo pouhých 8 %.

### **5.3 Analýza a zhodnocení strategických marketingových zdrojů**

Marketingové zdroje společnosti SEVEN jsou zejména v oblasti příležitosti tvorby nových produktů (služeb) ve srovnání s konkurencí značné. Společnost disponuje mnoha vysoce kvalifikovanými odborníky s dlouholetou praxí a rozsáhlými referencemi a díky tomu se může v rámci ČR podílet na návrhu a rozvoji legislativy, norem, metodických postupů apod. Touto činností mohou vznikat nové tržní příležitosti, které může společnost využít.

### **5.4 Port-folio analýza**

Společnost SEVEN poskytuje služby na trhu konzultačních služeb v oblasti energetiky zejména v následujících oblastech:

- Úspory energie, energetické služby a energetický management
- Financování projektů v oblasti energetiky
- Energetické zásobování, obnovitelné zdroje energie
- Nízkoenergetická architektura
- Programy snižování emisí, prevence změny klimatu
- Řízení energetických projektů, zahraniční aktivity
- Energetické koncepce, audity a studie proveditelnosti

#### **5.4.1 Úspory energie, energetické služby a energetický management**

Trh s úsporami všech forem energií prochází v současné době nebývalým rozvojem. Je to dáno zejména rostoucími cenami energií, zvyšující se poptávce po energiích a zároveň jejich nedostatkem. Začínají se objevovat informace o omezení rozvoje mnoha velkých společností právě z důvodu nedostatku energií. Čím je vyšší cena energií a poptávka po nich, tím je rozsáhlejší trh pro úspory energie. Nejefektivnější je realizovat takové úspory, které jsou ekonomicky smysluplné, tzn., že investice vynaložená na jejich realizaci je v akceptovatelné době splacená. Pokud roste cena energií, klesá tím doba

návratnosti investic do úsporných opatření a roste tedy potenciál pro jejich aplikaci. Na trhu v současné době existuje mnoho subjektů, které jsou schopny dodat zákazníkovi energeticky úsporná opatření. Hlavním zájmem těchto subjektů je dodání co nejvíce zboží (materiálu) za co nejvyšší cenu, zájem o skutečně realizované úspory je mizivý. Potenciální zákazníci čím dál více vyhledávají konzultační společnosti, které jsou schopny identifikovat potenciál energetických úspor, vyprojektovat konkrétní řešení, realizovat výběrové řízení na dodavatele a poskytnout stavební dozor investora nad samotnou výstavbou. Pro zákazníka využití konzultační služby přináší efekt v podobě zvýšení pravděpodobnosti dosažení úspor a zároveň dvojí kontrolu nad navrhovaným řešením. To je důvod proč na trhu vzniká stále vyšší poptávka a proč jsou vyhledávány konzultační služby. Vzhledem k nízkému počtu subjektů, které tyto služby poskytují je patrné, že tržní penetrace i podíl jsou nízké a prostor pro růst je dostatečný.

#### **5.4.2 Financování projektů v oblasti energetiky**

Financování projektů v oblasti energetiky lze rozdělit do dvou skupin:

- Projekty zaměřené na úspory energie
- Projekty zaměřené na výrobu energie

V první kategorii, tzn. V úsporách je potenciál veliký, suvný jak již bylo uvedeno výše s rostoucími cenami energií. Potenciál si uvědomují subjekty z bankovního sektoru, různé finanční skupiny, výrobci a distributoři energií atd... V této kategorii je potenciál pro růst značný.

U projektů zaměřených na výrobu je patrný mírný útlum, i přes skutečnost, že bankovní sektory rozvíjejí v této oblasti své produkty. Útlum je dán skutečností, že prostor pro obnovitelné zdroje není nevyčerpatelný. Pro nové vodní elektrárny již není prostor, vhodné lokality pro větrné i fotovoltaické elektrárny též ubývají a biomasy také není neomezený dostatek. K tomu jsou obnovitelné zdroje podporují pomocí standardních výkupních cen, což též snižuje potenciál pro rozvoj trhu.

### **5.4.3 Energetické zásobování, obnovitelné zdroje energie**

Obnovitelné zdroje byly již probrány výše. Energetické zásobování je v souvislosti s rostoucí poptávkou po energiích stále požadovanější problematikou.

### **5.4.4 Nízkoenergetická architektura**

Spotřeba energie v budovách se významnou měrou podílí na celkové spotřebě energie. Developeři a investoři v oblasti realit si tuto skutečnost uvědomují a snaží se vyhledávat konzultační pomoc při přípravě realitních projektů. Energetická náročnost budovy má přímý vliv na její provozní náklady, kvalitu užívání a environmentální vlivy. Poradců, kteří jsou schopni energeticky úspornou stavbu dobře navrhnout není na trhu příliš a zájem o obdobné stavby strmě roste.

### **5.4.5 Programy snižování emisí, prevence změny klimatu**

Konzultační služby poskytované v oblasti snižování emisí nachází zejména dva typy zákazníků:

- Zákazník z nekomerčního sektoru (např. státní instituce)
- Komerční zákazník

Poskytování konzultačních služeb v oblasti snižování emisí a prevence změny klimatu je pro nekomerčního zákazníka velice obtížně predikovatelná záležitost. V EU je patrná tendence snižování produkce skleníkových a jinak škodlivých plynů, což vede k tlaku na zavádění patřičných motivujících opatření, jako jsou např. emisní stropy, systém obchodování s emisními povolenkami atd. Na těchto opatření se státní sektor podílí odpovědností za přípravu legislativních a mnohdy i tržních podmínek. Při přípravě těchto podmínek využívá právě konzultačních služeb renomovaných společností. Zájem o využití takovýchto služeb ze strany státního sektoru je většinou nadstandardně specifický, neopakovatelný a nelze systematicky předpovídat. Nicméně vzhledem k současné situaci v oblasti energetiky a přístupu k ochraně životního prostředí je zde potenciál pro poskytování konzultačních služeb vysoký.

Zákazník ze skupiny komerčních subjektů je nyní v situaci, kdy je nově zapojen do obchodních systémů s emisními povolenkami. Nemusí se jednat pouze o subjekty působící v oblasti energetiky, ale i např. chemický průmysl, ocelářství atd.. Tyto společnosti vyhledávají poradenské služby, které by jim pomohly efektivně optimalizovat

obchod s emisními povolenkami a tomuto systému též efektivně přizpůsobit své energetické hospodářství. Vzhledem k množství subjektů zapojených do tohoto systému je i zde potenciál pro poskytování služeb dostatečný.

#### **5.4.6 Řízení energetických projektů, zahraniční aktivity**

Řízení energetických projektů je v současné době vysoce poptávanou záležitostí a to zejména v souvislosti s čerpáním finančních prostředků z dotačních fondů ČR i EU. Při čerpání těchto zdrojů je kladen vysoký důraz na dodržování stanovených podmínek, jako jsou termíny, pravidla pro nakládání s finančními prostředky atd.. V mnoha případech se jedná o specifickou činnost jejíž podcenění a nezvládnutí může znamenat navrácení získaných dotačních prostředků a tím i ohrožení realizace celého projektu. Vzhledem k vysokému počtu subjektů, které v současné době získávají dotační prostředky z EU je na trhu tvořena poptávka vysoce převyšující nabídku.

Zahraniční projekty, ve kterých společnost SEVEn působí, lze rozdělit do dvou kategorií:

- Projekty ze skupiny Intelligent Energy Europe (Projekty financované z 50% Evropskou komisí)
- Klasické projekty pro komerční i nekomerční sektor

Trh s projekty ze skupiny Intelligent Energy Europe se v současné době otevírá mnohem širšímu spektru subjektů, než tomu bylo v minulosti. Dříve bylo požadavkem na řešitele daných projektů, aby byly z neziskového sektoru (státní agentury, neziskové společnosti atd...) Jelikož je zájmem Evropské komise, aby byly výsledky těchto projektů co možná nejvíce promítány do praxe, otevírá v současné době přístup k těmto projektům i soukromým společnostem. Tato skutečnost významně rozvíjí konkurenci v dané oblasti. Projekty ze skupiny Intelligent Energy Europe jsou charakteristické svou vysokou administrativní náročností, což se negativně promítá do jejich celkové ekonomiky. Připočteme-li k této skutečnosti i problematiku se skokově rostoucí konkurencí a rostoucí náročností získání projektu, není zcela smysluplné, vynakládat přílišné úsilí k získávání těchto projektů. Podílení se na těchto projektech by mělo do budoucna smysl pouze jako prestižní (nikoli komerční) záležitost.

### 5.4.7 Energetické koncepce, audity a studie proveditelnosti

Energetické koncepce, audity a studie proveditelnosti si zákazníci nechávají zpracovávat ze dvou důvodů:

- Je jim to jako povinnost uděleno zákonem
- Dobrovolně, z vlastního, komerčního, environmentálního, či jiného zájmu

Zákazníci, kterým povinnost podstoupit zpracování energetického auditu ukládá stát se nacházejí jak v komerčním tak nekomerčním sektoru. Vzhledem k tomu, že patřičný zákon platí od roku 2004, je v současné době trh téměř nasycen, jelikož téměř všechny tyto subjekty svou povinnost již splnily.

Zákazníci, kteří si tyto dokumenty (poradenské služby) nechávají zpracovat „dobrovolně“ jsou většinou vysoce motivováni, aby pro ně měl zpracováváný dokument požadovaný přínos. Motivace k pořízení obdobného dokumentu může být následující:

- Zájem o sestavení dlouhodobé, technologicky i ekonomicky efektivní strategie v oblasti výroby, přenosu a spotřeby energie (Energetické koncepce průmyslových podniků, měst, regionů, státu atd...).
- Zájem o rekonstrukci stávajícího energetického hospodářství (Energetické audity a studie proveditelnosti)
- Podání žádosti o dotaci (Energetické audity a studie proveditelnosti)
- Atd...

Jednotlivé produkty lze z hlediska portfolio analýzy zařadit následujícím způsobem:

Tabulka č.2: Portfolio analýza

|                      |                                                             | Hvězdy | Otazníky | Krávy | Bídící psi |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|--------|----------|-------|------------|
| Aktivita společnosti | Úspory energie, energetické služby a energetický management | •      |          |       |            |
|                      | Financování projektů v oblasti energetiky                   |        | •        |       |            |
|                      | Energetické zásobování, obnovitelné zdroje energie          |        | •        |       |            |
|                      | Nízkoenergetická architektura                               | •      |          |       |            |
|                      | Programy snižování emisí, prevence změny klimatu            |        | •        |       |            |
|                      | Řízení energetických projektů, zahraniční aktivity          |        |          | •     |            |
|                      | Energetické koncepce, audity a studie proveditelnosti       |        |          | •     |            |

## **5.5 Výchozí formulace cílů marketingové strategie**

Cílem navrhované marketingové strategie by mělo být nalezení dalšího prostoru na trhu, v rámci kterého by se mohla společnost dále rozvíjet, zvyšovat kvalitu svých služeb, zvyšovat příjmy z poskytovaných služeb a vzdálit se aktuální konkurenci.

## **5.6 Návrh marketingová strategie**

Posláním společnosti SEVEN je ochrana životního prostředí a podpora ekonomického rozvoje cestou účinnějšího využívání energie. Aby společnost mohla toto své poslání naplňovat, musí mít na trhu, na kterém působí upevněnou pozici, která jí zajistí dostatečný vliv a ekonomickou stabilitu.

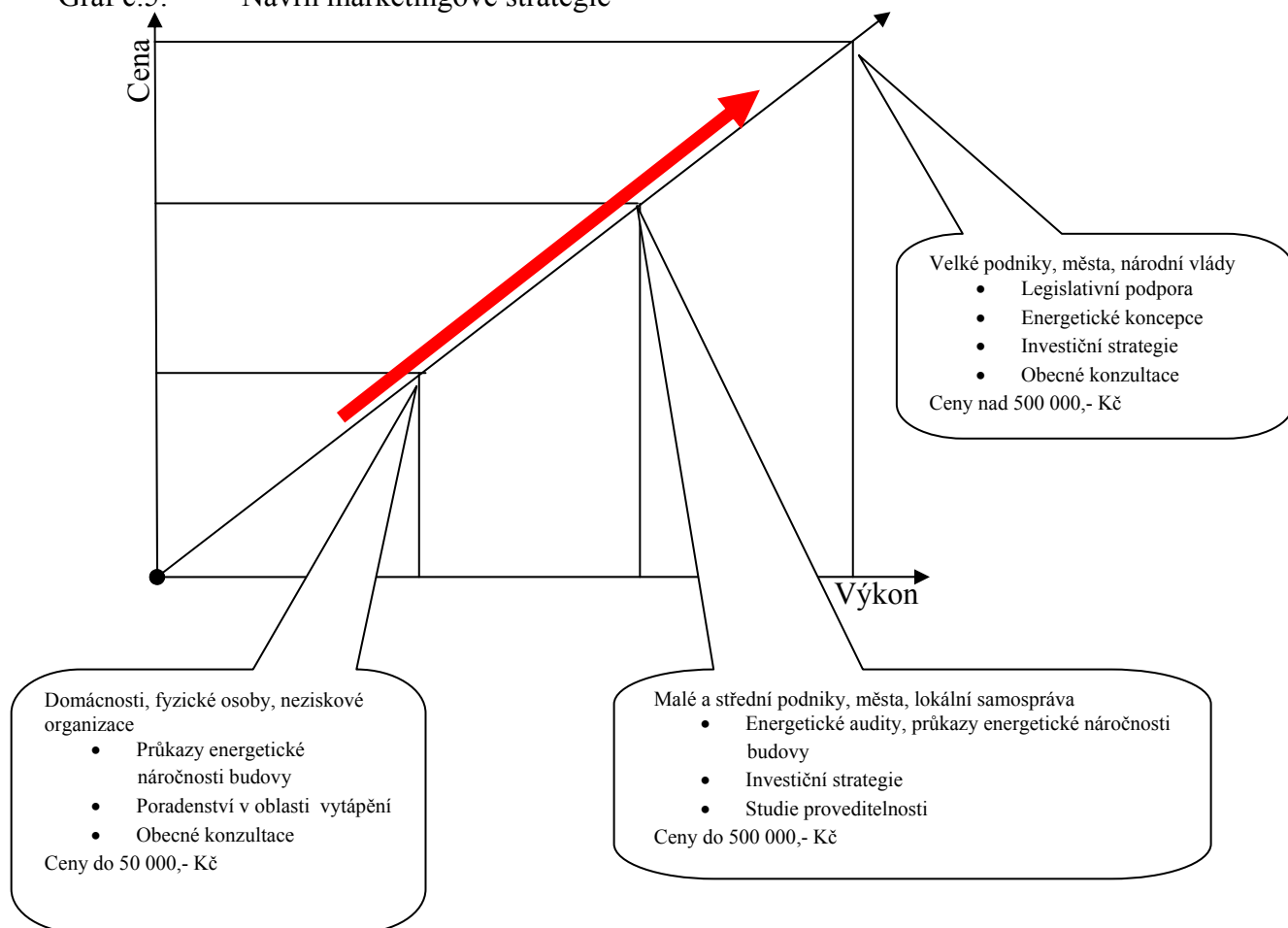
Chce-li společnost dosáhnout výše uvedeného stavu, je nutné tomu přizpůsobit celkové působení na trhu a specifický výběr zákazníků a služeb jim poskytovaných.

Z dříve uvedené analýzy je patrné, že společnost poskytuje své služby zákazníkům z téměř všech segmentů, které se na trhu vyskytují a má tendenci se věnovat rychlým a krátkodobým projektům. Tato tendence vede ke zvyšování marketingových nákladů, bez efektu zvýšení celkových příjmů společnosti, jelikož pro stejný roční obrát je nutno nasmlouvat a realizovat větší množství projektů. Tyto projekty jsou též většinou takového charakteru, že jejich zpracovatel již nemá dostatečný prostor pro případné vlastní řešení, jelikož je téměř vždy limitován různými vnějšími faktory (např. dotační management u menších zákazníků – např. zde je projekt omezován podmínkami dotačních titulů atd..)

Cílem by tedy mělo být realizovat takové projekty, které budou charakteristické relativně nízkými marketingovými náklady na jejich získání, budou dlouhodobého charakteru, s vysokou přidanou hodnotou a budou vyžadovat vysoce kvalifikovaný řešitelský tým. S řešením takových projektů efektivně poroste ekonomický výsledek, znalostní základna i konkurenceschopnost společnosti.

S touto strategií též souvisí přesun od stávajících zákazníků ze sektoru malých a středních spotřebitelů energie do sektoru velkých spotřebitelů, výrobců, státního sektoru atd. V těchto sektorech společnost již působí, ale pouze v omezené míře.

Graf č.5: Návrh marketingové strategie



## **5.7 Návrh marketingových nástrojů**

Marketingové nástroje lze třídit do faktorů označovaných jako čtyři P:

- Product - produkt
- Price – cena
- Place - místo
- Promotion – propagace

### **5.7.1 Produkt**

V rámci marketingové strategie je definována snaha o přesun úsilí do vybraného segmentu spotřebitelů, což obnáší i aktualizaci výrobního portfolia. Hlavní segmenty zákazníků a výrobky jim poskytované jsou patrné z grafu uvedeného v kapitole věnované marketingové strategii. Produkty (služby) poskytovaného segmentu, do kterého má společnost dle strategie snahu přesunout své aktivity, musí vykazovat vysokou kvalitu a odbornost. Jedná se zejména o služby v oblasti návrhu legislativy, prováděcích předpisů, norem, aplikace direktiv Evropské unie a v neposlední řadě i návrhu pravidel dotačních programů. Vysoká kvalita a odbornost je zde vyžadována nejen z důvodu udržení stávajícího, případně nově získaného zákazníka, ale zejména z důvodu udržení a zvyšování firemního renomé na celém trhu. Výsledky poskytnutých služeb se totiž promítají do působení firem ostatních a to právě novou legislativou, dotačními programy, normami atd..

### **5.7.2 Cena**

Obvykle se cena při snaze získat na trhu novou pozici upravuje směrem dolů. Zde ovšem bude situace relativně odlišná. Vzhledem k tomu, že se společnost snaží vniknout na část trhu, kde se jedná o dodávku vysoce kvalitních produktů, hodnotí se mezi dodavateli zejména kvalita technického návrhu řešení a cena je výrazně nižší kritérium. Nízká nabídková cena by mohla dokonce budit podezření, že řešení zakázky bude ze strany společnosti věnováno jen malé úsilí a v tu chvíli se stává nabídka pro zákazníka nezajímavou. Lze tedy očekávat mírné zvyšování cen a to z důvodu poskytování vysoce kvalitních a odborných služeb, jenž mohou řešit jen vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.

Jedná se o strategii pomalého sbírání, kdy roste cena produktu a neobětují se velké zdroje do propagace.

### **5.7.3 Místo**

Zde je situace relativně jednoduchá, řešení jsou poskytována zejména v místech, kde v tomto segmentu sídlí klienti. Vzhledem k tomu, že se jedná o úřady ministerstev, vlády, různých státních agentur a fondů, bude poskytování služeb umístěno do několika vybraných míst, tedy tam, kde tyto instituce sídlí (v rámci ČR např. Praha, Brno, Ostrava).

### **5.7.4 Propagace**

Propagace zaměřena na hlubší proniknutí do výše uvedeného segmentu je značně specifická. Rozhodně nelze aplikovat standardní marketingové postupy v podobě rozsáhlých reklamních kampaní apod. Propagace zde musí být cílená na konkrétní osoby, které specifické služby vyžadují a osoby, které se podílejí na výběru a hodnocení dodavatelů. Standardně se propagace v tomto segmentu řeší osobními setkáními u různých příležitostí, např. semináře, konference, odborné exkurze a pod. Dalším funkčním způsobem propagace může být tvorba odborných článků v odborném tisku. Tento způsob umožňuje získání nových kontaktů a zvýší renomé společnosti. V podstatě se jedná o strategii tahu, kdy je osločován přímo zákazník.

## 6 ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce jsem se zabývala návrhem marketingové strategie malé konzultační společnosti zaměřené na energetiku. Po podrobném nastudování odborné literatury jsem do bakalářské práce zapracovala její rešerši a získané teoretické poznatky jsem aplikovala na zpracování potřebných analýz a sestavení marketingové strategie.

V rámci analýz jsem se podrobně zabývala tzv. makroprostředím i mikroprostředím a veškeré činnosti v rámci těchto analýz jsem se snažila zpracovat v kontextu této bakalářské práce, tzn. s ohledem na oblast, ve které společnost SEVEN působí. Analýzy prokázaly, že na trhu existuje stále dostatek prostoru pro budoucí působení společnosti a společnost má značný potenciál tento prostor využít.

Marketingová strategie je stanovena v rámci této bakalářské práce na základě použitých analýz, poznatků získaných z odborné literatury a v neposlední řadě z poznatků získaných při praxi ve společnosti SEVEN. V rámci marketingové strategie je navržen přesun větší části aktivit do segmentu tzv. velkých zákazníků, jako jsou velké nadnárodní společnosti, státní instituce, úřady, agentury a různé fondy. Přesun aktivit do tohoto segmentu pro společnost znamená dodávku vysoce kvalitních a odborných služeb.

Marketingové nástroje pro realizaci marketingové strategie byly sestaveny dle tzv. čtyř „P“ (produkt, cena, místo a propagace). V rámci nástrojů byla společnosti na základě analýzy doporučena v daném segmentu aplikace vyšší cenové politiky (tak, aby odpovídala kvalitě a odbornosti poskytovaných služeb) a dále byl kladen důraz na propagaci, která je v tomto segmentu specifická.

Doufám, že tato práce bude pro firmu přínosem a poznatky zde uvedené přispějí podniku k dalšímu úspěšnému rozvoji.

## **SUMMARY**

I choose as the subject of my graduation thesis, the Draft marketing strategy consulting company.

My thesis has three parts: theoretical and practical.

In the first part, I described the main conceptions related to the thema. I studied information from specialized publications, which finally helped me with the analyses.

In the second part of my thesis is to interpret teoretical knowledges to the practical field. First step was describe the company, which a chaose. I searched for specific information about this company. I looked for it from external resources like internet.

After that followed the analysis of microeconomical and macroeconomical environment. There were chosen and applied the Porter's five forces model analyses and STEP analyses.

During those analyses were used the information in consultations with employees of the company.

The end of this thesis consist of evaluation of analyses and draft marketing strategy consulting company.

## 7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
2. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, 1992.
3. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 1997
4. TOMEK, J., a kol. *Marketingová strategie podniku*. Praha: Managements Press, 1992. 179 s.
5. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
6. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
7. BOUČKOVÁ, J. a kol.: *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003
8. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*, Praha, ČVUT 1994, 406 s.
9. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing*, Praha, ČVUT 1995.
10. SYNEK, M., a kol. *Podniková ekonomika*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

Internet: [www.svn.cz](http://www.svn.cz)

[www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Materiály společnosti SEVEn. o.p.s., - Výroční zprávy

## **8 SEZNAM TABULEK GRAFŮ A OBRÁZKŮ**

### **8.1 Seznam tabulek**

|              |                                                                    |    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka č.1: | Obyvatelstvo podle pohlaví a hlavních věkových skupin v roce 2007. | 46 |
| Tabulka č.2: | Portfolio analýza .....                                            | 53 |

### **8.2 Seznam grafů**

|           |                                                                       |    |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Graf č.1: | Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti SEVEN .....                    | 35 |
| Graf č.2: | Osoby s ukončeným terciárním vzděláním.....                           | 47 |
| Graf č.3: | Struktura osob s ukončeným terciárním vzděláním podle věku .....      | 48 |
| Graf č.4: | Struktura osob s ukončeným terciárním vzděláním podle zaměstnání..... | 48 |
| Graf č.5: | Návrh marketingové strategie .....                                    | 56 |

### **8.3 Seznam obrázků**

|              |                                                     |    |
|--------------|-----------------------------------------------------|----|
| Obrázek č.1: | Porterův model pěti sil.....                        | 11 |
| Obrázek č.2: | Fáze cyklu životnosti výrobku.....                  | 24 |
| Obrázek č.3: | Organizační struktura společnosti SEVEN o.p.s. .... | 32 |