



Návrh marketingového plánu pro vybranou firmu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michal Honzák**

Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Honzák**
Osobní číslo: E16000294
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.
Konzultant práce: Kateřina Slezáková
Preciosa GS, a. s. - Vinolok; Vedoucí marketingového oddělení

Název práce: **Návrh marketingového plánu pro vybranou firmu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Představení vybraného podniku.
3. Situační analýza.
4. Sestavení marketingového plánu.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

Seznam odborné literatury:

- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. 8th ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	65 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	31. října 2017
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

25. 4. 2019

Bc. Michal Honzák

Návrh marketingového plánu pro vybranou firmu

Anotace

Předmětem diplomové práce je sestavení marketingového plánu pro společnost CNC TVAR s.r.o., která nabízí komplexní služby v mnoha oblastech CNC obrábění v odvětvích hydroenergetiky, letectví, automotive a dalších. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část pojednává o základních východiscích marketingu a marketingového plánování. Získané teoretické poznatky jsou uplatněny v praktické části. Hlavní pilíř návrhové části diplomové práce představuje detailní analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti CNC TVAR s.r.o. Situační analýza tvoří výchozí podklad při stanovení marketingového cíle a sestavení marketingového plánu. V návrhové části je doporučena metodická strategie, nástroje a modely pro spolupráci s dodavateli, pomocí kterých bude dosaženo cíleného stavu.

Klíčová slova

Marketingový cíl, marketingový plán, situační analýza, SWOT analýza.

A suggestion of a marketing plan for a chosen company

Annotation

The aim of the diploma thesis is the compilation of marketing plan for company CNC TVAR s.r.o. that offers complex solution in many areas of CNC machining in sectors of hydro power, aviation, automotive and others. The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part discusses the basic assumptions of marketing and marketing planning. Furthermore, the theoretical knowledge that was acquired is applied in the practical part. Detailed analysis of internal and external environment of CNC TVAR s.r.o. represents the major pillar of the proposal part of the thesis. Situational analysis generates a key element for determination of marketing objective and the marketing plan. The proposal part recommends methodological strategy, tools and models for cooperation with suppliers to achieve a target state.

Key Words

Marketing objective, marketing plan, situational analysis, SWOT analysis.

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1. Teoretický základ pro tvorbu marketingového plánu	13
1.1 Marketing.....	13
1.2 Význam a role marketingu	15
1.3 Marketingové plánování	16
1.4 Analýza marketingového prostředí	18
1.4.1 Makroprostředí	20
1.4.2 Mikroprostředí.....	21
1.5 Prvky marketingového plánu	24
2. Situační analýza vybrané společnosti	27
2.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	27
2.1.1 Profil vybrané společnosti	28
2.1.2 Výrobní specializace firmy.....	31
2.1.3 Forma spolupráce se zákazníky	33
2.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti	36
2.2.1 Uplatnění analýzy PEST na společnost CNC TVAR s.r.o.	36
2.2.2 Uplatnění Porterova modelu pěti konkurenčních sil ve společnosti CNC TVAR s.r.o.	44
2.3 SWOT analýza společnosti CNC TVAR s.r.o.....	52
2.3.1 Silné stránky	53
2.3.2 Slabé stránky	55
2.3.3 Příležitosti.....	56
2.3.4 Hrozby	57
3. Stanovení marketingových cílů	59
4. Vytvoření a realizace marketingové strategie společnosti CNC TVAR s.r.o.....	61
4.1 Klíčové parametry nákupního procesu	61
4.1.1 Kvalita dodaného materiálu.....	62
4.1.2 Včasnost dodání materiálu	62
4.1.3 Úspora nákladů.....	63
4.2 Postup při výběru strategických dodavatelů	64

4.2.1 Risk analýza dodavatelů	65
4.2.2 Hodnocení dodavatelské kvality	68
4.3 Návrh systému spolupráce s dodavateli	70
4.3.1 Způsob evaluace dodavatelů	70
4.3.2 Pravidla komunikace s dodavateli	72
4.3.3 Pravidla spolupráce s dodavateli	73
4.3.4 Smluvní zajištění vztahů	75
5. Monitorování a kontrola marketingových strategií	77
Závěr	79
Seznam použité literatury	81
Seznam příloh	87

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory vnitřního a vnějšího prostředí	19
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	22
Obrázek 3: Organizační struktura.....	30
Obrázek 4: Schéma odštěpení.....	31
Obrázek 5: Produktové portfolio segmentu hydroenergetiky	33
Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti v EU	41
Obrázek 7: Geografický podíl zákazníků na počtu zakázek v roce 2018.....	50
Obrázek 8: Členění zákazníků dle tržního zaměření	51
Obrázek 9: Dopad negativních vlivů na míru dopadů rizik.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní firemní údaje	28
Tabulka 2: Vlastnická struktura společnosti	29
Tabulka 3: SWOT matice.....	53
Tabulka 4: Časový harmonogram implementace marketingového plánu	60
Tabulka 5: Hodnocení negativních vlivů	66
Tabulka 6: Přehled rizik	67
Tabulka 7: Hodnocení dodavatelské kvality	69
Tabulka 8: Evaluace dodavatelského výkonu	71
Tabulka 9: Metodika spolupráce s dodavateli.....	74
Tabulka 10: Cílové objemy a bonusy.....	76
Tabulka 11: Plán monitoringu a kontroly	78

Seznam zkratek

BI.NET	Podnikový systém zajišťující plynulý tok informací napříč celou organizací (Business Integrator .NET)
CAD	Počítačem podporované projektování (Computer Aided Design)
CAM	Počítačová podpora obrábění (Computer Aided Manufacturing)
CMM	Souřadnicový měřicí stroj (Coordinate Measuring Machine)
CNC	Počítačem řízený obráběcí stroj (Computer Numeric Control)
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)
ECB	Evropská centrální banka (European Central Bank)
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund)
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
LPT	Kapilární zkouška vad barevnou kapalinou (Liquid Penetrant Test)
MPT	Zkoušení magnetickou práškovou metodou (Magnetic Particle Testing)
NDA	Dohoda o mlčenlivosti (Non-disclosure Agreement)
NDT	Nedestruktivní testování (Non Destructive Testing)
OŘ	Obchodní rejstřík
UT	Ultrazvukový test (Ultrasonic Test)

Úvod

V současné době si velké množství společností uvědomuje význam marketingu a věnuje mu náležitou pozornost. Nároky na uspokojení zákaznických potřeb se vzhledem ke zvyšující se konkurenci a rozvoji nových technologií neustále stupňují. Klíčem pro zachování konkurenceschopnosti a prosperity podnikání je poznání a uspokojování potřeb zákazníka.

Společnosti kladou vyšší význam strategickému plánování, vznikají nové podnikatelské a marketingové struktury, nová strategické spojení. Komunikace se zákazníkem se zrychluje a zefektivňuje. Podnikatelské subjekty musí vyhledávat nové marketingové příležitosti v souladu s firemními strategiemi a cíly. Marketingová filozofie by měla zaujímat významnou roli při podnikovém rozhodování, jelikož ovlivňuje fungování všech oddělení bez ohledu na velikost firmy.

Cílem diplomové práce je sestavení marketingového plánu, který bude aplikován pro společnost CNC TVAR s.r.o. nabízející komplexní služby v mnoha oblastech CNC obrábění v odvětvích hydroenergetiky, letectví, automotive a dalších. Marketingový plán tvoří nezbytný faktor pro zachování prosperity a dosahování vyšších výkonů. Přesné sestavení marketingového plánu přispívá výběru a aplikaci vhodné strategie společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů marketingu, marketingového plánování a rovněž definuje strukturu marketingového plánu. Získané teoretické poznatky jsou uplatněny v praktické části. Dle vybrané struktury jsou jednotlivé kroky marketingového plánu aplikovány na společnost CNC TVAR s.r.o.

Hlavní pilíř návrhové části diplomové práce představuje detailní situační analýza, která tvoří výchozí podklad při stanovení marketingových cílů a sestavení marketingového plánu. Pomocí SWOT analýzy byly identifikované slabé stránky a hrozby společnosti CNC TVAR s.r.o. a nejvýznamnější z nich tvořily základní východisko pro definování marketingového cíle. V návrhové části je doporučena metodická strategie pro spolupráci s dodavateli, pomocí které bude dosaženo cíleného stavu. K dosažení hlavního cíle práce byly vytvořeny nástroje a modely pro spolupráci s dodavateli a jejich hodnocení. Ke zhodnocení přínosu marketingové strategie slouží plán monitoringu a kontroly definovaný v závěrečné kapitole.

1. Teoretický základ pro tvorbu marketingového plánu

V současné době nejnovějších informačních technologií jsou spotřebitelé obklopeni rozmanitými informacemi na každém kroku – reklamy v televizi, vyskakující bannery na internetu, emailové newslettery, propagace na sociálních sítích, věrnostní programy apod. Nejen tyto zmíněné nástroje se snaží podpořit prodej natolik, že už je lidé vnímají čím dál tím méně. Novodobý marketing už není jen o schopnosti zaujmout a prodat ve smyslu reklamy a podpory prodeje. Marketéři nutně musí klást důraz na komplexní činnosti a nástroje, díky kterým firmy pracují na ovlivňování trhu. Osvětlení popsaného cíle je předmětem kapitoly.

1.1 Marketing

Jednotná definice marketingu neexistuje a vzhledem k neustále se měnícímu tržnímu prostředí a k možným úhlům pohledu pravděpodobně ani existovat nikdy nebude. Autoři rozlišují různá hlediska marketingu a také různé cíle, které mohou firmy nebo samotní marketéři sledovat. Marketingové definice považované za nejlépe vystihující, byly postupem času nahrazovány přesnějšími, aktuálnějšími a definicemi, které lépe popisují soudobé zaměření marketingu.

Kotler (2013, str. 814) popsal marketing následovně: *„Můžeme předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit.“*

Kotler a Keller (2007) využili formální definici marketingu Americkou marketingovou asociací¹, která marketing považuje za funkci organizace a soubor procesů k vytváření,

¹ Americká marketingová asociace (AMA) je základní komunitou pro obchodníky. Publikuje v široké retrospektivě nejaktuálnější informace z vědeckých časopisů, jako Journal of Marketing a Marketing News. Dle svých vlastních slov, žádná jiná organizace neposkytuje obchodníkům a akademickým pracovníkům více způsobů, jak se spojit s lidmi a zdroji, které potřebují k úspěchu.

sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům. Současně marketingu přiřazuje roli pro rozvíjení vztahů se zákazníky. Samotní Kotler a Keller chápou marketing management jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka (Kotler a Keller, 2007).

Přikrylová a Jahodová (2010, str. 16) uvádí, že „*marketing je založen na odhadu a definování potřeb zákazníků a na tvorbě nabídky vedoucí k jejich uspokojování, s důrazem na dlouhodobý vztah podniku se zákazníky.*“

Kotler a Keller (2007) při definici marketingu rozlišují společenský a manažerský pohled. Úlohou marketingu může být dosažení vyšší životní úrovně na jedné straně a zvýšení prodeje výrobků na straně druhé. Za nejdůležitější účel marketingu nelze označit prodej. Peter Drucker² popisuje rozdíl mezi prodejem a marketingem tak, že prodej se zaměřuje na potřeby prodejce, marketing na potřeby kupujícího. Z tohoto tvrzení definoval i jasné cíle marketingu. Marketing by měl učinit prodej něčím nadbytečným. Při dobrém pochopení a poznání zákazníka by se produkt měl prodávat sám a ideálně by měl marketing vyústit v získání zákazníka připraveného ihned nakupovat (Swaim, 2010).

Z důvodu existence nepřehledného množství definic marketingu od různých autorů odborných publikací, není racionální zúžit úhel pohledu na marketing pouze na pohled jednoho autora, ale současně není efektivní zabývat se desítkami různých teorií. Celá řada marketingových definic je založena na dvou myšlenkách. Poznání zákazníka a vytvoření adekvátní nabídky pro uspokojení různých zájmových skupin³. Marketing je založen na ústřední myšlence propojení dovedností firem a přání zákazníků tak, aby obě strany dosáhly svého cíle (McDonald et al., 2012). Dle klasického mikroekonomického pojetí lze za cíle v případě firem považovat maximalizaci zisku a v případě zákazníků maximalizaci užitku.

² Peter Drucker byl americký ekonom, teoretik a filozof managementu a platí za zakladatele moderního managementu

³ Zájmové skupiny představuje například kupující, spotřebitel, prodejce, investor nebo obyvatel místní komunity.

1.2 Význam a role marketingu

Trend vývoje marketingu od jeho vzniku až do současnosti lze až na jisté výkyvy charakterizovat za konstantní. V současném měřítku marketing zahrnuje široké spektrum lidských aktivit, které nejsou pouze součástí celku, ale pozitivně se podílí na utváření celku. Zjednodušeně lze říci, že způsob, jakým se vyvíjí trh a tržní prostředí, kopíruje i přístup k marketingu (Godin, 2018).

Firmy jsou v této době pod neustálým tlakem. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti v České republice a potažmo ke zvyšujícím se mzdovým nákladům, musí společnosti pracovat s užšími rozpočty (Hovorková, 2018). K přežití jim nestačí, že dobře fungují. Na trhu, který většinou charakterizuje vyhrčená konkurence, musí vynikat. Trh poskytuje kupujícím širokou nabídku výrobků a služeb. Subjekty stojí před rozvinutým množstvím možností uspokojení svých přání a potřeb (Háze, 2011). Přikrylová a Jahodová (2010, str. 16) charakteristiku tržního prostředí doplňují o fakt, že *„spotřebitelé i kupující organizace své partnery vybírají podle vysoké kvality, mimořádného užitku, nejvýhodnější ceny či podle získání dodatečných výhod.“*

Klíčem úspěšného podnikání každého ekonomického subjektu je znalost spotřebitele a jeho uspokojování. *„A právě marketing je funkce firmy, která definuje cílové spotřebitele a hledá nejlepší cestu, jak uspokojit jejich potřeby a přání.“* (Přikrylová a Jahodová, 2010, str. 16). Marketingový systém zpřijemňuje život spotřebitelům tak, že na příslušném místě a v příslušném čase zprostředkuje typy produktů, které si subjekty přejí (Solomon et al., 2006).

Finanční úspěch jde často ruku v ruce s marketingovými schopnostmi. S nedostatečnou poptávkou se ostatní oddělení stávají zbytečnými. V současnosti je běžné, že firmy zaměstnávají marketingové ředitele (CMO – Chief marketing officer) a dávají marketingu postavení na úrovni top-managementu (Kotler a Keller, 2007). Ve společnostech, kde marketing zaujímá významnou roli, se často prosazuje trend integrace s dalšími funkcemi (řízení, obchod, nákup, výroba, účetnictví apod.). Marketingová rozhodnutí ovlivňují fungování všech oddělení bez ohledu na velikost firmy (Solomon et al., 2006).

1.3 Marketingové plánování

Z širšího úhlu pohledu marketing začíná působit dlouho předtím, než je výrobek vůbec vyroben. Na základě analýzy potřeb a přání se manažeři rozhodují o způsobu, jak těmto požadavkům vyhovět, jaký bude ve skutečnosti finální produkt a následná péče o stávající i nové zákazníky. Tento postup, nazývaný „marketingový proces“, je definovaný jako *„proces analýzy marketingových příležitostí, volby cílových trhů, vytvoření marketingového mixu a řízení marketingového úskalí“* (Kotler, 2007, str. 59). Stává se tak prvotním krokem k úspěšnému vytvoření strategie.

Pojem strategické plánování se v teorii i praxi začíná objevovat v sedmdesátých letech 20. století. Během deseti let se tento pojem stal součástí marketingu. Kotler a spol (2007, str. 1048) popisují strategický marketing jako *„proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“* Strategické plánování nelze ztotožňovat s pojmem marketingové strategické plánování. Marketingové strategické plánování je pouze součástí strategického plánování jako celku. Cílem strategického marketingového plánování, které vychází z hlavních cílů podniku, může být například maximalizace zisku, posílení konkurenční pozice, odstranění slabých stránek podniku nebo dosažení úspěchu, ať už si ho firma představuje jakkoliv. Součástí strategického marketingového plánování jsou prostředky a postupy, které vedou k dosažení zmíněných cílů (Tomek a Vávrová, 1999).

Je však potřeba přemýšlet v širších souvislostech. Marketing zodpovídá za více než za odbyt. Jeho odpovědnosti se liší v závislosti na úrovni organizace a firemní strategii. Řídící pracovníci jsou zodpovědní za to, aby každý aspekt podnikání byl zaměřen na poskytování vynikající hodnoty zákazníkům na konkurenčním trhu. Ve firmě se může jednat stejně tak o oddělení výroby, tak například oddělení nákupu. V podnikání je stále více kladen důraz na síť strategických partnerství mezi designéry, poskytovateli technologií, výrobci, dodavateli a analytiky. Byznys bude vždy definován svými zákazníky, a nikoliv továrnami nebo kanceláři. Marketing, ať už jako samostatná řídicí funkce, nebo v podobě implementace v rámci různých firemních oddělení, by měl být odborníkem na zákazníka. Na úrovni firemních a obchodních jednotek může být marketing spojen se strategickým plánováním nebo obecněji s rozvojem strategie firmy (Anderson et al., 2009).

V novém pojetí strategického uvažování o marketingu se zákazníci stávají partnery a firma se dlouhodobě zavazuje k zachování vztahů kvalitou, službami a inovacemi (Anderson et al., 2009). Vzhledem k rostoucímu významu dlouhodobých strategických vztahů se zákazníci, nebo vendory musí organizace klást zvýšený důraz na dovednosti v oblasti řízení vztahů. Vzhledem k tomu, že tyto dovednosti spočívají především na lidském faktoru než na organizačních strukturách, klíčoví pracovníci s těmito dovednostmi jsou stále cennější (Webster, 2016). Společné zaměření na hodnotu zákazníka a na řízení vztahů může vést k mnohem silnější koordinaci nákupních, prodejních a marketingových funkcí (Anderson et al., 2009).

Správná koordinace napomáhá odstraňovat bariéry mezi řídicími funkcemi v organizacích a jejím tržním prostředím. Ve světě strategických partnerství není obvyklé, aby partner byl zákazníkem, konkurentem, prodejcem a partnerem. V důsledku toho je obtížné zachovat tradiční manažerské funkce v jednání se strategickými partnery. Implementace tržně řízené strategie vyžaduje schopnosti rychlého rozhodování, rozvoje a řízení strategických spojení s partnery všeho druhu (Webster, 2016). Roli strategických partnerů přejímají nejen zákazníci, ale i klíčoví vendory, subdodavatelé a jakékoliv outsourcované články vstupující do cesty produktu směrem k zákazníkovi.

Marketing je v mnoha organizacích považován za ekvivalent reklamy a podpory prodeje. Často je definován jako proces sdělování hodnoty produktu zákazníkům – což je ve skutečnosti lepší definice pro reklamu než pro marketing. Reklama představuje pouze jeden z aspektů marketingu, i když je nejviditelnější. Marketing jako proces začíná hlouběji, dříve než vůbec přichází čas na téma reklamy. Tento pohled na marketing jako na aktivitu, která pomáhá uvádět produkty na trh, nezohledňuje úlohu marketingu při vytváření samotných produktů. Velice podobně lze marketing porovnat například s podporou prodeje a propagací (Chernev, 2014).

Ztotožňování termínu marketingu pouze s prodejem, reklamou nebo propagací je častou a chybnou domněnkou, kdy marketing je definován jako taktická aktivita. Tento krátkozraký pohled na marketing jako na taktický nástroj firmám znemožňuje, aby využili plného potenciálu marketingu k vypracování komplexní obchodní strategie. Marketing však zahrnuje mnohem více než taktické plánování. Kromě specializovaných taktických aktivit,

marketing také obsahuje strategickou analýzu a plánování, které tvoří základnu pro úspěch taktických prvků (Chernev, 2014).

1.4 Analýza marketingového prostředí

Situační analýza je východiskem při formování strategie podniků. Zkoumá jednotlivé složky vnitřního a vnějšího prostředí a pomáhá vyjasnit příležitosti a hrozby v rozvoji podnikání. Smyslem je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které jsou pro firmu výhodné a mezi schopnostmi a zdroji firmy (Jakubíková, 2013).

Strategická situační analýza, která vyhodnocuje faktory podnikového okolí, požadavky a změny v chování zákazníků, dodavatelů, konkurentů a také i vývoj makroekonomických faktorů, je jedním z předpokladů úspěšných strategických rozhodnutí všech manažerů (Kořkovský et al., 2006).

Obsah situační analýzy bývá označován jako 5C. Jedná se o company – podnik, collaborators – spolupracující firmy a osoby, customers – zákazníci, competitors – konkurenti a climate/context – makroekonomické faktory. Analýzu prostředí firmy je ale možno provést i mnoha dalšími metodami (Jakubíková, 2013).

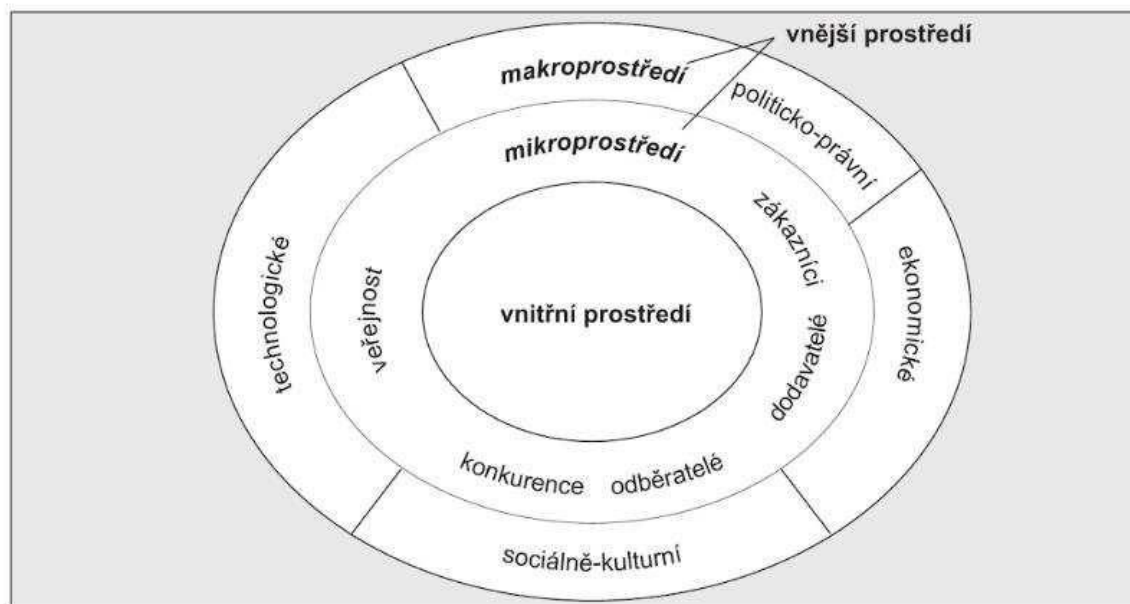
Prvním krokem při tvorbě strategického marketingového plánu je marketingová situační analýza, která se snaží nalézt marketingové cíle a strategie podniku, včetně strategií jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

Marketingová situační analýza obsahuje tři části. Obsahem prvé – informační části je hodnocení vnějších a vnitřních faktorů prostředí firmy. V druhé – porovnávací části lze pro generaci možné strategie využít metody např: matice SWOT, matice SPACE, matice BCG, nebo interní-externí matice. Třetí – rozhodovací část obsahuje objektivní hodnocení zvažované strategie a doporučení změn (Jakubíková, 2013).

U strategických metod pro vnitřní prostředí podniku je nejvíce využívána SWOT analýza, následuje analýza vnitřních podnikových zdrojů, analýza portfolia a v menší míře je uplatňována metoda určení strategických alternativ a matice BCG. U strategických metod pro vnější prostředí se nejčastěji uplatňuje analýza konkurentů, dále Porterův model pěti sil,

ostatní metody (strategické mapy, STEP analýza a scénáře) jsou zastoupeny rovnoměrně (Straková et al., 2018).

Situační analýzu lze následně popisovat dle Obrázku 1:



Obrázek 1: Faktory vnitřního a vnějšího prostředí

Zdroj: (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 98)

Zdroje vnitřního prostředí mohou být materiálové, finanční nebo lidské. Tvoří je management a jeho zaměstnanci, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, organizační struktura, nebo materiální prostředí. Do analýzy vnitřního prostředí firmy je také zahrnuta realizace strategických cílů firmy, logistika, marketing, prodej, poprodejní servis, vědeckovýzkumné a vývojové zdroje, úrovně řízení podniku a s tím spojená organizace práce. Cílem analýzy je posoudit zdroje firmy a porozumět, jaké schopnosti má firma při výrobě, vývoji a prodeji svých produktů. Na jejich základě by měla být firma schopná identifikovat silné a slabé stránky. (Jakubíková, 2013).

K posouzení interního prostředí firmy se využívá tzv. metoda VRIO. Metoda se zabývá zdroji firmy, které se člení na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Do fyzických zdrojů je zahrnuté technologické vybavení a výrobní plochy, k lidským zdrojům lze zařadit sociální klima, počet a strukturu pracovníků a proinovační prostředí a finanční zdroje jsou tvořeny disponibilním kapitálem, rentabilitou provozu a likviditou. Neméně důležité jsou zdroje

nehmotné, kam patří know-how, image a znalost trhu. Účinnost a efektivita zmíněných zdrojů se posuzuje podle hodnoty (value), vzácnosti (rareness), napodobitelnosti (imitability) a schopnosti organizační struktury podniku těchto zdrojů využít (organization) (Jakubíková, 2013).

Analýza vnějšího prostředí firmy se zabývá identifikaci a rozbořem faktorů, které ovlivňují podnikatelskou pozici a pro daný podnik vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby. Členění vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí je znázorněno na Obrázku 1.

1.4.1 Makroprostředí

Analýza vlivů marketingového makroprostředí se zabývá faktory, které na firmu působí na makro úrovni a vychází z analýzy vzdáleného prostředí. Zahrnuje vlivy, které firma svými aktivitami neovlivní, jsou nekontrolovatelné, proto je musí sledovat a vhodně na ně reagovat (Kotler a Keller, 2013). Pro analýzu vlivů makroprostředí lze využít např. metodu PEST nebo PESTEL analýzy. (Jakubíková, 2013) Obě analýzy zkoumají faktory politicko právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Její výsledky se promítají do určení analýzy SWOT.

Politicko-právní faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale současně ohrožení a omezení prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, ochrany životního prostředí, vízové a sociální politiky apod. Existence zákonů a právních norem vymezují a upravují prostor pro podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucím vývoji společnosti (Kotler, 2007; Jakubíková, 2013).

Ekonomické faktory jsou charakterizovány aktuálním stavem ekonomiky. Vycházejí z ekonomické podstaty a základních směrů rozvoje ekonomiky. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu domácnosti a složení jejich nákupů. V každé zemi se objem a rozdělení příjmu odlišuje, a proto je úkolem marketingových odborníků analyzovat změny nákupních zvyklostí na domácím i zahraničním trhu. Stav ekonomiky ovlivňuje také vývoj makroekonomických ukazatelů, jako je míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz apod. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. K dalším faktorům, které mohou mít pozitivní, nebo negativní vliv na rozvoj firmy patří

nezaměstnanost, inflace, měnové kurzy aj. (Sedláčková et al., 2006; Kotler, 2007; Jakubíková, 2013).

Sociokulturní faktory zahrnují faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory které podmiňují chování organizací. Mezi kulturní vlivy patří spotřební zvyky, kulturní hodnoty, osobní image aj. Sociální vlivy zahrnují sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání. Sociální faktory jsou v neustálém vývoji a poznání těchto trendů vede v boji o zákazníka k získání předstihu před konkurenty (Sedláčková, 2006; Kotler 2007).

Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji. Patří sem rychlost technologických změn, výrobní, informační, dopravní technologie, které umožňují vytvářet nové trhy a příležitosti, ale rychle zastarávají. Proto je důležité toto prostředí neustále sledovat a analyzovat. Pokud se chce firma vyhnout zaostalosti a prokázat inovační činnost, musí být informována o technických a technologických vlivech, které v jejím okolí probíhají. Předvídavost technického rozvoje se může stát významným faktorem úspěšnosti firmy (Kotler 2007; Jakubíková 2013).

Cílem zmiňované analýzy makroprostředí je vybrat ze všech sil a faktorů ty nejdůležitější a identifikovat možné dopady na budoucí vývoj firmy.

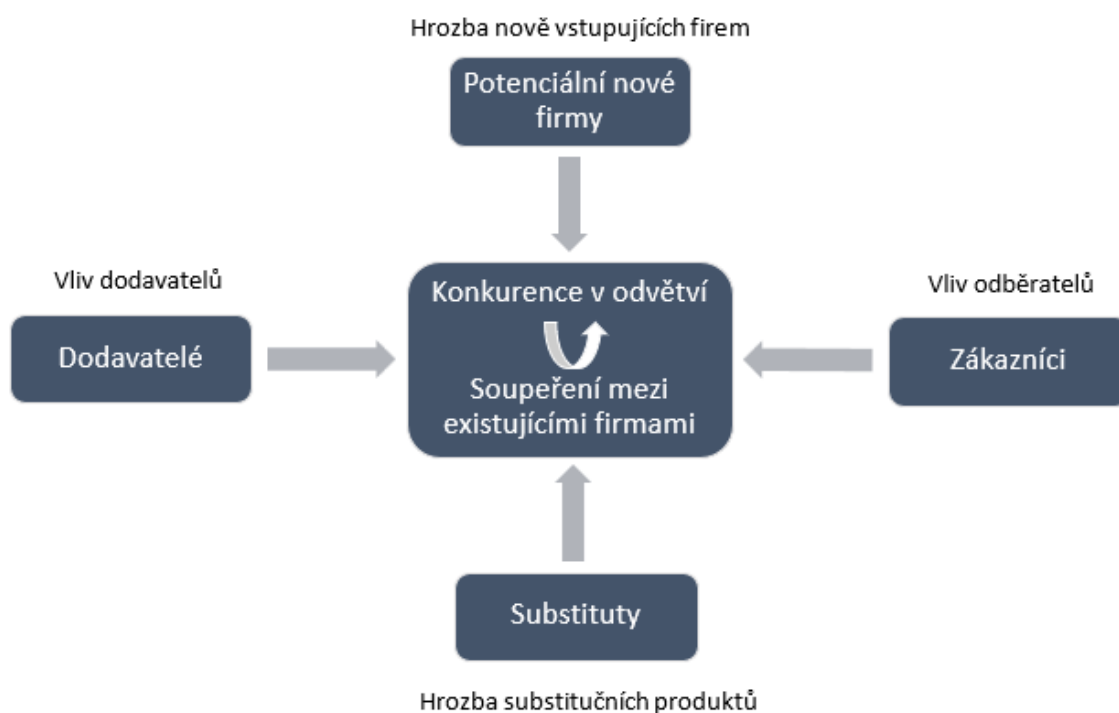
1.4.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí zahrnuje vlivy, které může firma svými aktivitami významně ovlivnit. Při analýze mikroprostředí se analyzuje samoté odvětví, dodavatelé, firma, zákazníci, konkurence, veřejnost.

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní síly a faktory, které působí v daném odvětví a zásadním způsobem ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost firmy v odvětví. Součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, čímž se zabývá **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**. Společnosti mohou tuto srovnávací strategickou analýzu využít k definování silných a slabých stránek v rámci průmyslu (Newstex Finance & Accounting Blogs, 2019; Porter, 1980).

Porterova analýza pěti konkurenčních sil nehodnotí konkurenty firmy jen z pohledu přímých konkurentů na konkrétním trhu jako tomu je u SWOT analýzy, ale rozšiřuje úroveň hodnocení o další čtyři konkurenční faktory. Ty mohou představovat hrozbu pro strategické procesy firmy, viz Obrázek 2. Subjekty pomocí analýzy hodnotí jednotlivé faktory a rozhodují se, jakým způsobem se proti nim mohou bránit. Model lze aplikovat na kterýkoliv segment ekonomiky a subjektům pomáhá při hledání atraktivity a ziskovosti. Základy modelu důsledně vychází z mikroekonomie – z analýzy trhu, chování firmy a chování spotřebitele (Newstex Finance & Accounting Blogs, 2019; Porter, 1980).

Porterův model pěti konkurenčních sil zahrnuje – konkurenci mezi stávajícími firmami v odvětví, hrozby vstupu nových firem do odvětví, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů, hrozby vstupu nových substitučních produktů či služeb. Každá z těchto sil je obecně vnější povahy a není výsledkem vnitřní struktury společnosti a subjekty mohou jejich pochopením přizpůsobit své strategie (Newstex Finance & Accounting Blogs, 2019; Porter, 1980).



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN: 978-0684841489

Jednotlivé aktivity konkurentů, dodavatelů a zákazníků by firmy měli mapovat a porovnávat se svými proto, aby mohly včas zareagovat na rychle postupující změny na trhu s minimálními ztrátami. Přehled by se měl převážně týkat všech aktivit firmy, hlavně z pohledu cen, marketingových aktivit, distribučních cest a novinek na trhu (Porter, 1980).

a) Konkurence mezi stávajícími firmami v odvětví

Firmy mezi sebou soupeří o zákazníky různými způsoby. Bohužel čím více soupeřů na trhu je, tím pomaleji odvětví roste a zároveň rostou bariéry odchodu z odvětví. Pokud je tomu naopak, trh se stává atraktivní pro nové hráče. Velmi významným nástrojem boje mezi konkurenty je cenová politika, hlavně v době, když jsou konkurenční produkty velmi podobné a náklady na jejich pořízení nízké (Porter, 1980).

Intenzitu soupeření lze nejlépe monitorovat, když jsou konkurenti velké společnosti co do objemu produkce a výkonu. Tyto situace zvyšují tlak na snižování cen a marží a jsou patrné v mnoha odvětvích maloobchodu. Intenzivní soupeření lze pozorovat také ve vyspělých odvětvích, ve kterých se hospodářská soutěž soustředí spíše na získávání podílu na trhu než na vytváření nových zákazníků. Typické prostředí pro zmíněný způsob konkurenčních bojů představuje petrochemický, automobilový a letecký průmysl (Evans et al., 2008).

b) Hrozba vstupu nových firem do odvětví

Nové firmy bývají často omezeny jen vstupními a výstupními bariérami do odvětví jako jsou například: vstupní kapitál, silný kapitál stávajících značek, přístup k distribučním kanálům, technologie, či vládní politika. Konkrétně je velmi obtížné soupeřit se značkami jako ZARA nebo H&M v oblasti fast fashion, s Anheuser Busch o kontrolu nad distribucí nebo například s IQOS o trh elektronických cigaret. Zákazníci a dodavatelé mohou také ovlivňovat společnosti v rámci odvětví tím, že vyvíjejí tlak na ceny, kvalitu nebo množství produktu, který požadují nebo prodávají (Evans et al., 2008).

c) Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je evidentní v případech, kdy v průmyslu, který je vysoce roztržštěný, dominuje malý počet dodavatelů. Příkladem takového odvětví může být například průmysl počítačových softwarů, kterému dominují společnosti Microsoft a Intel. Tito dodavatelé

klíčových komponentů mají velice silnou vyjednávací pozici při stanovování cen, množství operačních systémů a jiných podmínek. Výsledkem je průmysl, jehož rentabilita je nižší než v případě dodavatelů kritických komponentů, které představují Microsoft a Intel. Princip zvýšené moci dodavatelů lze generalizovat na případy, kdy jsou dodávané komponenty vysoce diferencované a existuje jen málo náhrad za jednotlivé součásti. Zmíněná situace ztěžuje přechod z jednoho dodavatele na druhého (Evans et al., 2008).

d) Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé svou pozicí mohou ovlivňovat tlak na ceny, kvalitu, služby či technologie čímž v horším případě i přispívají ke snižování ziskovosti odvětví. Silnou vyjednávací pozici mají ti odběratelé jejichž počet je nízký, ale nakupují v markantních objemech, jsou schopni jednoduše změnit prodávajícího, nebo nalézt nediferencovaný produkt. V tomto případě také hraje podstatnou roli citlivost na cenu, pokud cena produktu tvoří podstatnou část příjmu odběratele nebo pokud má odběratel nízké zisky (Porter, 1980).

e) Hrozba vstupu nových substitučních produktů či služeb

Substituční produkty nebo služby jsou rizikové zejména z hlediska porovnatelnosti více výrobků podobného charakteru. Především při posuzování poměru kvality a ceny stávajících a nově přichozích mohou ovlivňovat ziskovost odvětví. Vliv substitutů lze nejlépe demonstrovat na odvětví, které je vysoce citlivé na cenu. Ať už se jedná o odvětví zábavní, volnočasové, rekreační nebo fitness, každé z nich získává moc, pokud nabízí lepší cenovou výkonnost v porovnání s průměrem průmyslu. Například placení za film v domácnosti je levnější než jít do kina. Domácí tréninkové vybavení je mnohem levnější než členství ve fitness klubech (Lea, 2005).

1.5 Prvky marketingového plánu

Marketingový plán představuje část podnikového plánování, která přináší systematické vedení podnikatelského subjektu. S ohledem na vnitřní a vnější prostředí a marketingový plán společnost směřuje své budoucí kroky. Plány se z pravidla zaměřují na oblast produkt – trh a rozpracovávají strategické cíle společnosti jako celku. Marketingové plánování má

přímé vazby na ostatní plánovací procesy a úzce souvisí se strategickým plánováním. Obzvláště závislé je na procesy nákupu, výroby a financování.

Pro úspěšné naplňování strategických cílů si subjekty musí uvědomit neslučitelnost hierarchického vztahu jednotlivých plánů. Plány by se měly vzájemně pozitivně ovlivňovat, jelikož naplňováním jednoho dochází k ovlivňování ostatních. Marketingové plány byly v minulosti sestavovány ve velkých společnostech. V současnosti se s nimi lze stále častěji setkat i v malých a středních firmách. (Kotler et al., 2007; McDonald et al., 2011).

Různí autoři popisují strukturu marketingového plánu různými způsoby. I přesto lze v různých verzích nalézt společné rysy jako jednoduchost a výstižnost. Výsledkem celého procesu marketingového plánování je marketingový plán, který popisuje výstupy jeho budoucího naplnění a prostředky, pomoci, kterých bude cíleného stavu dosaženo. Marketingové plány obecně definují:

- jaké marketingové plány budou ve stanoveném časovém horizontu realizovány;
- odpovědnosti za naplnění jednotlivých činností;
- časový horizont realizace;
- způsob kontroly a
- z pravidla také výši rozpočtu na realizaci (McDonald et al., 2011).

McDonald et al. (2012) uvádí, že marketingový plán bývá pro každou společnost unikátní a přizpůsobuje se podmínkám jak společnosti, tak celému odvětví. Marketingový plán rozděluje na následující části:

1. Analýza současné marketingové situace.
2. Analýza rizik a příležitostí.
3. Cíle a hlavní úlohy.
4. Marketingová strategie.
5. Prováděcí plán.
6. Tvorba rozpočtu.
7. Kontrola.

Gerson et al. (1998), zabývající se bankovním sektorem, strukturuje marketingový plán pouze do čtyř kroků:

1. Situační analýza.
2. Marketingové cíle.
3. Strategie a taktika.
4. Monitorování a hodnocení.

Odlišný pohled na tvorbu marketingového plánu nabízí prostřednictvím magazínu Forbes Lavinsky (2013), který definuje patnáct klíčových oblastí pro vypracování úspěšného marketingového plánu: *Shrnutí; cíloví zákazníci; jedinečná prodejní nabídka; cenová strategie a positioning; distribuční plán; nabídky společnosti; marketingové materiály; strategie propagace; strategie online-marketingu; strategie změn; joint ventures a partnerství; zákaznický program; strategie zvyšování transakčních cen; retenční strategie a rozpočtová projekce.*

Struktura marketingového plánu, která bude použita pro tuto diplomovou práci, vychází z osnovy plánu dle Solomona et al. (2006). Sestavení plánu probíhá v několika krocích:

1. Provedení situační analýzy
2. Stanovení marketingových cílů
3. Vytvoření marketingových strategií
4. Realizace marketingových strategií
5. Monitorování a kontrola marketingových strategií.

2. Situační analýza vybrané společnosti

Jedním z nejdůležitějších kroků při tvorbě marketingového plánu je kvalitní vypracování situační analýzy. Společnost by si měla být vědoma vnějších a vnitřních faktorů, jak se mohou vyvíjet a jaké dopady na ni mají. Horáková (2003) definuje situační analýzu jako *„prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.“*

Kapitola se zabývá situační analýzou společnosti CNC TVAR s.r.o., která působí na B2B trhu v oblasti CNC obrábění. Společnost je schopná zahrnout celý proces dodání komplexních mechanických součástí. Pro analýzu vnitřního prostředí bude využit rozbor společnosti, její výrobní specializace a formy spolupráce se zákazníky. Uplatnění analýzy PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil vytvoří východisko při sestavení SWOT analýzy.

Solomon et al. (2006) uvádí, že *„V rámci strategického plánování na úrovni celého podniku, stejně jako v rámci marketingového plánování, je ústředním tématem dostatečné pochopení prostředí, v němž musí plánování probíhat“*. Základ strategického plánování má počátek v tvorbě marketingového plánu.

2.1 Analýza vnitřního prostředí společnosti

První krok při tvorbě marketingového plánu naplňuje vnitřní analýza firmy. Úvodní shrnutí zpravidla obsahuje prvotní seznámení s firmou. Shrnutí přináší základní informace o vybrané společnosti, její historii, interních procesech, zaměření a cílech. Prvky vnitřního prostředí firmy v kontextu SWOT analýzy vedou k pochopení zásadních silných a slabých stránek firmy.

Vnitřní prostředí je tvořeno kontrolovatelnými prvky v rámci firmy, které mají klíčový vliv na kvalitu její činnosti a do značné míry souvisí s firemní kulturou. Firemní kultura je specifická pro každou společnost. Ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů (Solomon et al., 2006).

Ve společnosti CNC TVAR s.r.o. firemní kultura učuje:

- důležitost etického jednání na osobní úrovni;
- způsob veřejného vystupování na sociálních sítích;
- ekologický přístup;
- důsledné dodržování legislativních nařízení anebo
- dress-code zaměstnanců.

2.1.1 Profil vybrané společnosti

Základní údaje o společnosti jsou uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1: Základní firemní údaje

Obchodní společnost	CNC TVAR s.r.o.
Sídlo	Kateřinská 235, 463 03 Stráž nad Nisou
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu do OŘ	30. 8. 2007
Předmět podnikání	Obráběčství a výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona

Zdroj: vlastní zpracování z výpisu z obchodního rejstříku

Vlastnickou strukturu znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Vlastnická struktura společnosti

JMÉNO FYZICKÉ / PRÁVNICKÉ OSOBY	OBCHODNÍ V KČ	PODÍL V %
CNC GLOBAL COMPANIES LIMITED	82.000 Kč	41 %
TOMÁŠ RICHTÁRIK	54.000 Kč	28 %
JAN RICHTÁRIK	44.000 Kč	22 %
TOMÁŠ JUREČKA	20.000 Kč	9 %

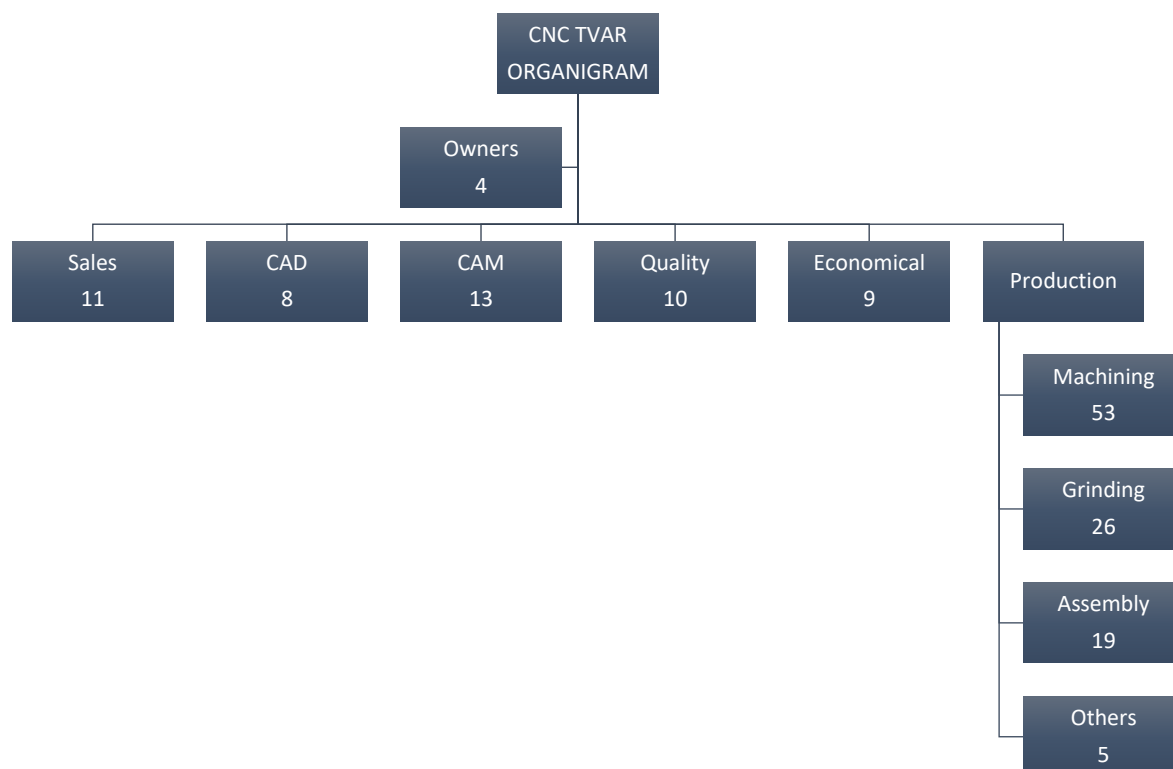
Zdroj: vlastní

Společnost CNC TVAR s. r. o. byla založena v roce 2007 v podmínkách, které jsou dnes běžně charakterizovány jako „garážový business“. Během dvanáctileté historie si CNC TVAR s. r. o. vybudoval jméno jedné z nejuznávanějších firem zabývajících se vysoce přesným obráběním velkých a komplexně tvarovaných dílů. Zaznamenává konstantní růst a v roce 2018 se společnost může pyšnit realizací doposud nejvyššího obratu – v hodnotě 16 milionů EUR. Firemní kultura si v návaznosti na konstantní a rychlý růst společnosti zakládá na individualitě a kreativitě, jelikož tyto vlastnosti vedou k vytvoření důležitých konkurenčních výhod.

Subjekt CNC TVAR s.r.o. vznikl zápisem do obchodního rejstříku 30. srpna 2007 s cílem poskytovat komplexní servis a vynikající péči o zákazníka při obrábění zakázkové výroby různých aplikací. Nejdříve se společnost zaměřovala na automotive a po necelém roce i na energetiku. V roce 2008 byla realizována výroba první hydro turbíny. V roce 2011 již měla společnost ve svém portfoliu úspěšnou realizaci celé stovky turbín a v roce 2012 dosáhla na obrat v hodnotě 7 milionů EUR.

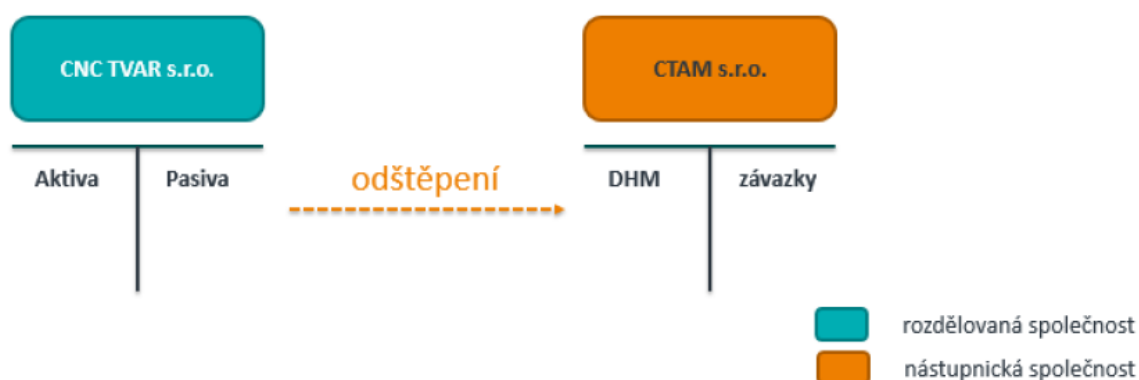
Po roku 2012 pro společnost nastalo přelomové období. Během tří let CNC TVAR s. r. o. rozšířil svůj strojní park o 3D měřicí zařízení, nainstaloval již svůj osmý CNC obráběcí stroj a téměř zdvojnásobil svůj obrat. Milník jednoho tisíce úspěšně doručených turbín byl překročen v roce 2016. V současnosti se společnost rozrostla na dvanáct CNC obráběcích strojů, 160 zaměstnanců a roční obrat blížící se osmnácti milionům EUR.

Největší složku zaměstnanců zaujímá výrobní oddělení, ve které pracuje přibližně 65 % zaměstnanců. Proporčně srovnatelně zaměstnanců pracuje na odděleních obchodu, CAD, CAM, kvality a ekonomickém oddělení. Počet zaměstnanců jednotlivých oddělení zachycuje organizační struktura, viz Obrázek 3.



Obrázek 3: Organizační struktura
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že většina majetku společnosti CNC TVAR s.r.o. byla pořízena na úvěr či leasing, generovala příliš vysoké náklady. Společnost na tento fakt reagovala v roce 2015 projektem odštěpení se vznikem nové společnosti CTAM s.r.o. Převedením nemovitostí, obráběcích strojů a jiných dlouhodobých majetků a závazků dokázala firma snížit finanční rizika spojená s platební neschopností. Schéma odštěpení znázorňuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Schéma odštěpení
Zdroj: (Kohoutek, 2018, s. 32)

Výměnný poměr podílů byl stanoven rovnoměrně. Všichni společníci rozdělované společnosti získali stejný podíl v nástupnické společnosti a žádnému z nich nezanikla účast na rozdělované společnosti. Odštěpované jmění bylo 5. listopadu 2015 oceněno znalcem na 15.395.000 Kč. Rovněž došlo k odštěpení celkové výše výsledku hospodaření za běžné účetní období roku 2014 ve výši 5.991.000 Kč (Kohoutek, 2018).

2.1.2 Výrobní specializace firmy

Společnost CNC TVAR s.r.o. nabízí komplexní služby v mnoha oblastech CNC obrábění, jakými jsou hydroenergetika, komponenty pro letectví, obrábění forem pro automotive a mnohé další. K základní výrobě poskytuje další služby od nákupu vstupního materiálu, přes povrchové a tepelné zpracování, leštění a broušení, vyvažování výrobků, certifikované NDT zkoušky a kontrolní protokoly, až po balení výrobků a dopravu. Nejvýznamnější oblastí činnosti je hydroenergetika, která generuje společnosti nejvyšší podíl tržeb.

Společnost průběžně rozšiřuje svůj strojní park nepravidelně o jeden CNC obráběcí stroj ročně. I díky rychlému růstu si jednatelé uvědomují důležitost péče o zákazníky a komentují situaci slovy: „Máme stroje, zkušenosti a know-how, nicméně nejdůležitější roli v našem úspěchu hrají naši zákazníci. Důvěřovali nám, pomohli nám rozvíjet se a stavěli nás před různé výzvy. Naučili jsme se vážit si skutečné hodnoty partnerství – naši zákazníci nám pomohli růst a věříme, že jsme také přispěli k jejich úspěchu“ (Rozhovor s Janem Richtárikem, Liberec, nar. 1971. Liberec 31.10.2018)

Stojní park je tvořen devíti pětiosými CNC obráběcí stroji s maximálním zatížením 10 tun a třemi pětiosými CNC obráběcí stroji s maximálním zatížením 30 tun. Stroje pracují s přesností 0,01 mm. Současně společnost v roce 2019 akvírovala karuselový soustruh, což jí dodává autonomii a větší flexibilitu.

CNC TVAR s. r. o. je schopný zahrnout celý proces dodání komplexních mechanických součástí včetně Peltonových, Francisových nebo Kaplanových turbín⁴ a turbínových periferií, stejně tak jako EPP/EPS⁵ forem, kompresorových oběžných kol atp.

Výrobní postup zakázky je zahájen Kick-off meetingem, v rámci kterého dochází ke kontrole dokumentace a projektovému vyjasnění úloh. Výsledkem Kick-off meetingu je potvrzení objednávky zákazníkovi, popřípadě vyžádání chybějící dokumentace. Následuje nákupní proces materiálu. Přibližně tři týdny před zahájením obrábění začíná na projektu pracovat CAD oddělení. Programátoři vypracují detailní simulaci obrábění. Doba CAD přípravy se pohybuje od jednoho do tří týdnů. Počítačový program následně formou souřadnic vygeneruje data čitelné pro CNC obráběcí stroje. Následně dochází k výrobním operacím vysoce přesného obrábění, ručnímu broušení a leštění. Jakmile je produkt ve finálním tvaru, přesouvá se k finálnímu testování a finální inspekcím. Zákazníci zpravidla osobně kontrolují výsledky 3D měření, MPT, LPT⁶, UT, rentgenový test a statické nebo dynamické vyvažování. Po úspěšném realizování finální inspekce následuje proces expedice, který zahrnuje balení a transport.

⁴ Peltonovy, Francisovy i Kaplanovy turbíny se používají v energetice, nicméně liší se tvarem i použitím.

Peltonova se používá v místech s vysokým spádem vody a malým průtokem. Jelikož voda je prakticky nestlačitelná, téměř všechna její energie je předána turbíně. Proto stačí pouze jediné oběžné kolo k převedení energie vody na energii rotoru. Francisovy turbíny jsou určeny pro střední a větší průtoky a spády, zejména u přečerpávacích elektráren. Kaplanova turbína se od Francisovy liší především menším počtem lopatek, tvarem oběžného kola a především možností regulace náklonu lopatek u oběžného i rozváděcího kola. Má vyšší účinnost než Francisova turbína, je ale výrazně složitější a dražší.

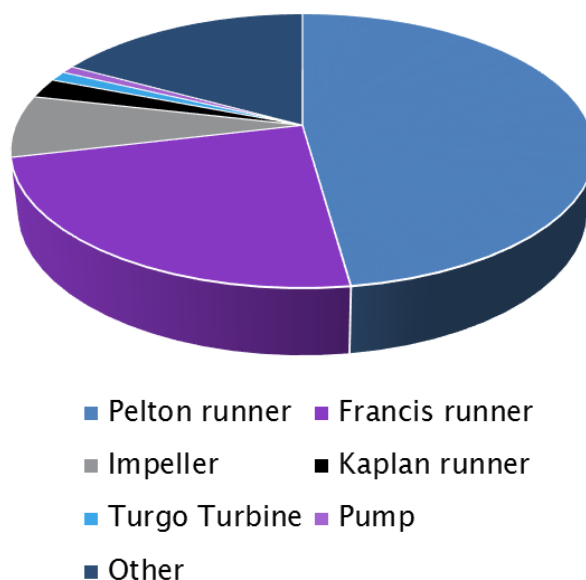
⁵ EPP/EPS je velmi odolný pěnový materiál, využívaný například pro stavbu RC letadel či jednotlivých částí automobilů.

⁶ MPT a LPT představují metody nedestruktivního zkoušení využívající prostředky ke zjištění povrchových nebo těsně pod povrchem ležících vad.

Zmíněný postup představuje standardní postup, bez aplikovaných výjimek. Zachycena je kritická cesta výrobního procesu, tedy případ, kdy CNC TVAR s.r.o. zodpovídá i za nákup materiálu a jsou aplikovány různé NDT zkoušky.

2.1.3 Forma spolupráce se zákazníky

Aktuálně segment hydroenergetiky tvoří necelých 90 % obrátu firmy a CNC TVAR s.r.o. je považována za jednu z největších nezávislých obráběcích dílen zaměřených na tento segment. Z ročního objemu zakázek společnost realizuje přibližně 45 % Peltonových turbín, 22 % Francisových turbín, 16 % Kaplanových turbín, 7 % impellerů a zbylých 10 % tvoří Turgo turbíny, čerpadla a jiné. Percentuální rozdělení produkce je zachyceno na obrázku 5.



Obrázek 5: Produktové portfolio segmentu hydroenergetiky
Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikaci se zákazníky zajišťuje jedenáctičlenný tým obchodního oddělení. Firemní kultura stanovuje obchodnímu týmu dress-code business casual s preferencí světlé košile bez kravaty, tmavého obleku barevně v souladu s dlouhými kalhoty a doplňků z hnědé kůže. Dodržování stanoveného dress-codu je striktně vyžadováno zejména při osobním kontaktu se zákazníky a dodavateli.

Zákazníci jsou mezi jednotlivé prodejce rozděleni teritoriálně, což prodejcům pomáhá lépe porozumět potřebám a požadavkům trhu a jeho struktuře. V tomto odvětví nepřipadá

v úvahu forma prodeje prostřednictvím e-shopu nebo katalogu. Ke každé zakázce je třeba přistupovat customizovaně a jen zřídka kdy se projekty opakují ve stejném provedení. Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, objednávkový proces vyžaduje dodání potřebné dokumentace včetně 3D dat, výkresů, materiálových požadavků a požadovaných operací.

Standardně je společnost schopna potvrdit termíny dodání nejdříve za dvanáct týdnů. Dodací termíny však nelze generalizovat. V rámci zakázkové výroby společnost bere v úvahu různé aspekty, které zásadně ovlivňují jak náklady, cenu, tak i možný dodací termín. Cena, dodací termín a přesnost představují hlavní hlediska hodnocení při výběrovém řízení.

Mezi vnitřní aspekty, které ovlivňují dodací termín, patří:

- Vytíženost a plynulost výroby;
- vytíženost techniků kvality pro realizování NDT;
- náročnost programování;
- skladová dostupnost materiálu;
- zákaznická preference, a další.

Z vnějších aspektů musí společnost zohlednit:

- Požadované NDT a jeho náročnost;
- dodací podmínky INCOTERMS;
- materiálové požadavky;
- dodací termíny dodavatelů materiálu;
- vytíženost výroby sub-dodavatelů;
- včasnost dodání výrobních dat, a další.

V naprosté většině případů CNC TVAR s.r.o. spolupracuje se zákazníky, nikoliv spotřebiteli. Typický profil zákazníka představuje projektová společnost, která společně s objednáním turbíny v CNC TVAR pořídí od dalších dodavatelů hřídel a generátor. Hřídel, turbína a generátor tvoří potřebný balíček komponentů pro úspěšné fungování elektrárenského průmyslu. Zákazník k zmíněným komponentům dodává jako přidanou hodnotu svůj know how instalace a sestavení funkčních komponentů.

Rozlišení mezi zákazníkem a spotřebitelem je vysoce relevantní k definování potřeb potenciálních a stávajících zákazníků v rámci kupního řetězce. Společnost CNC TVAR si je toho dobře vědoma a snaží se se svými zákazníky spolupracovat na bázi partnerství. Cílem ani jedné ze stran není jednorázově prodat produkt co nejdraž, nebo naopak nakoupit co nejlevněji. Obě strany jsou si vědomy, že při vzájemné kooperaci jsou schopny dlouhodobě profitovat. Při rozumném nastavení stimulů výhodných pro obě strany jsou firmy schopné dopomoci si k přesnějšímu plánování a ke zlepšení efektivity výroby.

Neméně důležité je postupné poznávání finálních zákazníků, tj. spotřebitelů. Poznání potřeb zákazníka je klíčem k rovnováze mezi loajalitou a pozitivní zkušeností zákazníka s dodavatelem na jedné straně a maximálními a dlouhodobě generovanými příjmy dodavatele na straně druhé. Mezi firmou CNC TVAR s.r.o. je téměř vždy alespoň jeden další článek. Společnost se proto snaží i formou strategických partnerství s přímými zákazníky získat co nejvíce informací o finálních zákaznících. Potřeby finálních zákazníků jsou samozřejmě přenášeny na další články v kupním řetězci. Naplňování očekávání a splňování nároků finálních zákazníků vede k spokojenosti mezičlánků. Napojení na finálního zákazníka dává firmám také možnost diskutovat témata, která se při cestě přes několik článků vyřešit nedají – například kvalitativní dokumenty, jež zákazník za dobu svého fungování nemění, přitom v řadě hledisek došlo k vývoji a v současnosti nedávají smysl.

K lepšímu třídění důležitých informací nejen o zákaznících a zároveň k efektivnějšímu vyhodnocování obchodní aktivity slouží interní CRM systém BI.NET. Systém BI.NET zajišťuje efektivní sběr informací a dat prostřednictvím všech dostupných médií – telefonních čísel, mailových a webových adres, základních informací o všech kontaktech a tvoří vstupní infrastrukturu systému CRM. BI.NET podporuje identifikaci zákazníků, diferenciaci zákazníků mezi sebou a efektivní interakci se zákazníkem (Bušek, 2002).

Systém BI.NET je propojen s dalšími informačními systémy, zejména účetnictvím, plánováním výroby a fakturačním systémem. Efektivní fungování CRM systému je podmíněné jeho pravidelným aktualizováním a kontrolou správnosti. Za data uvedené v systému jsou zodpovědní tzv. majitelé procesu definováni v ISO. Společnost díky aktuálním datům získává přehled o:

- Aktivitě zákazníka;

- podílu mezi zaslánými nabídkami a získanými objednávkami;
- cenovém vývoji spolupráce se zákazníkem;
- službách, které zákazník standardně požaduje;
- veškerých obchodních transakcích – fakturace, délka splatnosti, platební morálka, apod;
- obratu, který zákazník generuje;
- zisku, který zákazník společnosti generuje;
- nákladech na získání a udržení zákazníka a
- v neposlední řadě přehled společnosti poskytuje očekávanou předpověď realizovaných projektů v dalším období.

Jednotlivé údaje o zákaznících společnost CNC TVAR s.r.o. považuje za obchodní tajemství a nemohou být zveřejněny.

2.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Společnost je nutné vnímat jako organismus závislý na okolním světě, protože bez okolí – dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců atd. není schopna fungovat. Bez stávající nebo i potenciální konkurence se není schopna rozvíjet. Okolím podniku se rozumí vše vně podniku, co je v nějakém vztahu s ním (Tyll, 2014).

Kapitola analyzuje makroprostředí a mikroprostředí působící na společnost CNC TVAR s.r.o. Vnější prostředí je zdrojem rizika, které může být jak pozitivní, tak i negativní a obsahuje prvky nejistoty z budoucího vývoje (Jakubíková, 2008).

2.2.1 Uplatnění analýzy PEST na společnost CNC TVAR s.r.o.

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které společnost svými aktivitami nemůže ovlivnit nebo ovlivňuje jen velmi obtížně. Firmy zpravidla nepodnikají na dokonale konkurenčním trhu, a i proto jsou nucené aktivně reagovat na vnější podněty, které na ně působí a obklopují je. Z manažerského pohledu je potřeba k prvkům makroprostředí přistupovat efektivně a klást důraz na ty prvky, které mají na podnik přímý vliv (Tyll, 2013).

Pro zhodnocení makroprostředí bude použita analýza PEST, která zkoumá faktory politicko – právní, ekonomické, sociální a technologické.

a) Politicko-právní faktory

České politické a právní prostředí lze definovat relativní stabilitou. Během mladé historie firmy CNC TVAR s.r.o. nedošlo k závažným legislativním změnám a neexistují náznaky vedoucí ke vzniku důvodů k obavám v budoucnu. Pro společnost mohou vyhlášky, nařízení vlády a ostatní právní normy představovat komplikaci či zvýšení nákladové složky, politicko-právní faktory však nepředstavují pro podnikání firmy ohrožení.

Ústředním orgánem státní správy je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Společnost musí respektovat veškerou platnou zákonnou úpravu, jenž se týká podnikání subjektů. Mezi nejdůležitější zákony, kterými se společnost musí řídit, patří: zákon o obchodních korporacích, zákon o dani z přidané hodnoty, zákoník práce a zákon o účetnictví.

CNC TVAR je z hlediska formy podnikání společností s ručením omezeným. Jedná se o nejrozšířenější formu obchodní korporace. Subjekty vystupují jako právnické osoby a musí se řídit zákonem o obchodních korporacích. Společnost s ručením omezeným ručí za porušení svých závazků celým majetkem společnosti, společníci ručí svými vklady, případně do výše nesplacených vkladů (Svobodová et al., 2014).

V minulosti společnost realizovala projekty podpořené z fondů Evropské unie. Dotace byly čerpány z Evropského fondu pro regionální rozvoj v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. ERDF je objemem peněz největším ze strukturálních fondů Evropské unie. Finanční prostředky slouží k investicím do výroby vedoucí ke tvorbě nových pracovních míst a na investice do dopravní, vzdělávací, sociální a zdravotní infrastruktury. Fond pomáhá podporovat místní rozvoj a rozvoj malého a středního podnikání v problémových regionech, výzkum a vývoj a investice zaměřené na životní

prostředí. Prostředky jsou určeny regionům, jenž z pohledu rozvoje zaostávají za evropským průměrem⁷ (Vláda ČR, 2019).

Všechny projekty, pro které CNC TVAR s.r.o. využil podpory ERDF, jsou k 1. 4. 2019 dokončené. Společnost realizovala tyto projekty:

- Pořízení výrobní technologie pro společnost CNC TVAR s.r.o. Projekt byl alokovan 13. března 2014.
- Zvýšení výrobních kapacit CNC TVAR. Projekt byl alokovan 23. října 2013.
- Rekonstrukce výrobního objektu firmy CNC TVAR. Projekt byl alokovan 28. dubna 2011.
- Inovace procesu výroby velkých a složitých tvarových strojních součástí. Projekt byl alokovan 30. června 2010.

I přes relativní politickou stabilitu CNC TVAR s.r.o. nemůže opomenout některé zásadní zásahy, které na vývoj trhu mají vliv. Prezident hospodářské komory Vladimír Dlouhý hospodářsko-politický vývoj komentoval slovy: *"Vývoj ekonomiky v letošním roce je plný nejistot zejména kvůli vývoji v zahraničí. Pro podnikatele je tato situace mimořádně nepřehledná. Hospodářská komora nicméně věří v uklidnění hospodářsko-politických vztahů. Očekává tak letos růst HDP tři procenta, což odpovídá potenciálu, jež české firmy reálně mají (ČTK, 2019)."*

Specifickým problémem je vystoupení Spojeného království z Evropské unie. Ačkoliv jsou okolnosti a podmínky vystoupení stále nejasné a cílem zúčastněných stran je, aby nedošlo k přerušení obchodních vazeb mezi EU a Spojeným královstvím, s jistými dopady musí české firmy zaměřené na export počítat. Hrozbu by mohly být například dopady vyšších cel na ceny dováženého zboží nebo narušení odběratelsko-dodavatelských vztahů (MFCR, 2019). Z hlediska obchodu představuje jakékoliv prostředí, jenž přináší nové systémy a nejasná pravidla, komplikaci.

⁷ Jako ukazatel určující, zda mají regiony nárok na čerpání finančních prostředků z fondu ERDF, bylo zvoleno HDP na obyvatele. Konkrétně se jedná o regiony, jejichž HDP na obyvatele je nižší než 75 % průměru HDP EU 25 (VLÁDA ČR, 2019).

Ještě bezprostřednější dopady na tržní prostředí, ve kterém CNC TVAR s.r.o. podniká, má zavedení dovozních cel USA na dovoz oceli a hliníku z Číny, Kanady, Mexika a Evropské unie. Dle amerického prezidenta, D. Trumpa (Ward, 2018) „*žádná země na světě nemůže uplnit úspěšnou obranu proti obchodní válce s USA, protože téměř s každou zemí je USA v obchodním deficitu.*“ D. Trump se domnívá, že bohatství a velikost amerického domácího trhu je tak velká, že dokáže zvládnout i zvýšení cen, pokud povede ke zvýšení počtu pracovních míst. Zavedení dovozních cel nepředstavuje pouze ekonomický, ale i strategický krok.

Číně se podobný krok vyplatil. Dotuje výrobu oceli do takové míry, která způsobuje pád ceny. Na první pohled se zdá být tento krok neekonomický, poskytuje však Číně strategickou výhodu. V závislosti na čínském postupu se pod tlak dostávají evropské státy a jsou nuceny snižovat cenu oceli (Rožehnal, 2018). Americký trh pro CNC TVAR s.r.o. není klíčovým. Roční podíl amerických zákazníků na celkovém počtu zakázek činí méně než 5 %. V blízké budoucnosti musí společnost počítat spíše s úpadkem tohoto trhu z důvodu ztráty konkurenceschopnosti způsobené celním zatížením oceli a hliníku.

b) Ekonomické faktory

Ekonomiku České republiky momentálně charakterizuje velmi nízká míra nezaměstnanosti, rostoucí ekonomická aktivita, růst spotřeby domácností a tvorba nových pracovních míst (MFCR, 2019). Globální ekonomika po období velmi slabého růstu zažila v roce 2017 známky zlepšení. Světový obchod i zpracovatelský průmysl byly na vzestupu a Ministerstvo financí v rámci svých pravidelných predikcí předpokládalo větší intenzitu investování, zlepšení situace u exportérů a obecně rozvoj světového obchodu (MFCR, 2017). Rok 2018 představoval pro oživení vyspělých ekonomik vrchol. Od té doby ale světový obchod zažívá prudké zpomalení, což Ministerstvo financí vysvětluje vzrůstajícím napětím v globálních obchodních vztazích.

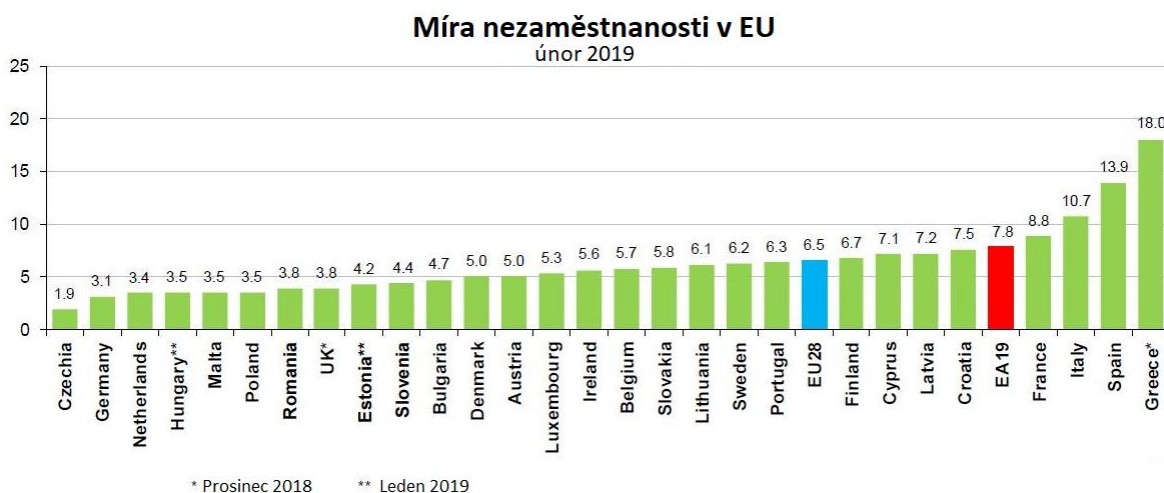
Česká ekonomika již od roku 2018 v oblastech trhu práce a nemovitostí vykazuje znaky přehřátí. Stále více firem poukazuje na problém se získáváním nových zaměstnanců. Současný problém eskaluje mnohdy v bariéru pro navýšení produkce firem. Situace vytváří silný tlak na růst mezd a zvyšování produktivity práce. Tyto skutečnosti sice vedou k růstu

disponibilního důchodu domácností, pro exportně zaměřené výrobní společnosti jako CNC TVAR s.r.o. se nejedná o zajímavý a sledovaný parametr (MFCR, 2019).

Ministerstvo financí očekává pro rok 2019 setrvání meziročního růstu spotřebitelských cen v tolerančním pásmu 2% inflačního cíle České národní banky. Kvůli snížení cen ropy, vývoji mezd, platů a kladné produkční mezeře, by proinflační efekty měly působit i nadále, ale se snižující intenzitou. V porovnání s roky 2017 a 2018, kdy se inflace pohybovala těsně nad dvěma procenty, je do budoucna predikována nižší inflační úroveň. V roce 2020 se očekává inflace ve výši 1,6 % (MFCR, 2019). Meziroční tempo růstu spotřebitelských cen v Eurozóně od začátku roku 2019 zpomaluje a v březnu 2019 zaznamenala 1,5 %. Evropská centrální banka usiluje dlouhodobě o to, aby se inflace v eurozóně pohybovala těsně pod dvěma procenty. V prosinci 2018 byl ukončen program nákupů dluhopisů, prostřednictvím kterého ECB zvýšila objem množství peněz na trhu o 2,6 bilionu €. Nadále podporuje hospodářský růst a inflaci v eurozóně nulovou základní úrokovou sazbou (Eurozprávy, 2019).

Růst zaměstnanosti se ve třetím čtvrtletí 2018, poprvé od konce roku 2014, snížil pod hranici 1 %. Trh práce kvůli svým limitům zpomaluje růst zaměstnanosti a nedostatečná pracovní síla představuje majoritní bariéru pro další růst produkce. Trh práce je pod takovým tlakem, že možnosti pro další pokles nezaměstnanosti jsou téměř vyčerpané. České firmy se nacházejí v ne zcela komfortní ekonomické pozici vůči zaměstnancům. Kvůli tlakům z trhu musejí zvyšovat nominální mzdy, zlepšovat zaměstnanecké benefity a zvažovat investice do zdokonalování produktivity práce (MFCR, 2019).

Ministerstvo financí pro roky 2019 a 2020 predikuje míru nezaměstnanosti v hodnotě 2,2 % (MFCR, 2019). Jako srovnání lze uvést fakt, že v březnu roku 2019 byl stanoven nový německý rekord. V Německu se počet nezaměstnaných oproti únoru snížil o 7000 na 2,231 milionu a země tak zaznamenala minimum od znovusjednocení země v roce 1990, když míra nezaměstnanosti klesla na 3,1 % (FXstreet, 2019). Německo současně dosahuje druhé nejnižší míry nezaměstnanosti v Evropské unii (Eurostat, 2019). Ještě zcela odlišné hodnoty nabízí porovnání míry nezaměstnanosti v jednotlivých státech Evropské unie. Přehled zobrazuje Obrázek 6.



Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti v EU

Zdroj: (Eurostat, 2019)

Průměrná míra nezaměstnanosti v eurozóně klesla v únoru 2019 z loňských 8,5 % na 7,8 %. Nejvyšší míru nezaměstnanosti v Evropské unii zaznamenává s 18 % Řecko, a naopak nejnižší s 1,9 % Česká republika. Všechny ze sousedních států české republiky se nachází s mírou nezaměstnanosti pod průměrem EU. Průměrné míře s hodnotou 7,8 % se nejvíce blíží Slovensko, které v únoru 2019 disponuje s 5,8% mírou nezaměstnanosti (Eurostat, 2019).

Česká národní banka ve čtvrtém čtvrtletí 2018 reagovala na zvyšování mezd a platů, silný růst domácí poptávky, slabší kurz koruny a růst zahraničních cen zvýšením dvoutýdenní repo sazby. Měnové podmínky by se měly v roce 2019 zpříšňovat v úrokové, i v kurzové složce. V roce 2020 je očekáváno neutrální působení (MFCR, 2019). Pro společnost CNC TVAR s.r.o. je klíčová měna euro, jelikož všechny ceny se zahraničními subjekty účtuje v této měně. ČNB v roce 2017 ukončila program intervencí, kterými oslabovala českou měnu vůči euru na úrovni 27 Kč/€. Slabší domácí měna představuje pro CNC TVAR s.r.o. a jiné exportní firmy výhodu (Fiala, 2019). Průměrný kurz koruny vůči euru v roce 2018 o 2,7 % silnější než v roce 2017 a průměrně činil 25,6 Kč/€ (MFCR, 2019).

c) Sociální faktory

Společnost CNC TVAR s.r.o. se přímo se spotřebitelským trhem setkává minimálně. U cílového trhu společnosti nelze porovnávat spotřebitelské chování. Nelze vytvářet predikce pro zákaznické preference určitých produktů, ani porovnávat značky z hledisk

trendů. Princip je založen na know how a obchodních tajemstvích. Následně několik vybraných společností soupeří na bázi tří porovnatelných aspektů. Soupeří na bázi cen, spolehlivosti a dodacích termínů.

Ze sociálně-kulturních vlivů musí společnosti zvážit především specifika jednotlivých zemí, ve kterých je vedeno jednání. Anglické firmy budí konzervativní dojem a jednoznačný řád organizačních struktur při pravomocech během jednání. Nejmarkantnější rozdíl v době rozhodování lze zaznamenat pravděpodobně mezi americkými a japonskými společnostmi, které v tomto ohledu tvoří jistý protipól. Přesvědčit japonskou společnost o výhodách spolupráce s evropskými partnery může trvat roky.

Společnost má velmi dobře zmapované, do kterých lokalit musí pro uzavření obchodu osobně cestovat a naopak, pro které lokality stačí vést telekonferenci. Například obchodní jednání s jihoevropskými zákazníky zpravidla musejí probíhat v rámci vřelých vztahů při dlouhých obědech či večeřích. Naopak německé a rakouské firmy často fungují dle jasného řádu a zakládají si na precizní obchodní, technické a technologické přípravě.

Zásadní faktor, který chod společnosti CNC TVAR s.r.o. ovlivňuje, tvoří pracovní síla. Tento faktor blíže zmiňuje podkapitola ekonomických faktorů analýzy makroprostředí.

d) Technologické faktory

Společnost CNC TVAR s.r.o. se již od roku 2008 zaměřuje na inovace a investuje do využívání nových technologií v průmyslu hydrosegmentu. V roce 2010 začala společnost čerpat dotaci na nový způsob obrábění oběžných kol. Inovace byla zaměřena na zefektivnění výroby, snížení ekologické zátěže a zvýšení kvality výroby. Minimalizací chyb, osvojením nových výrobních postupů a investicí do školení zaměstnanců, společnost dokázala optimalizovat náklady. Současně se společnosti podařilo zkrátit dodací termíny. Zkrácené dodací termíny společně s optimalizací nákladů a zvýšenými výrobními kapacitami umožnily společnosti dosáhnout lepšího konkurenčního postavení.

Společnost si je dobře vědoma síly moderních technologií a snaží se využívat své nezkostnatělé struktury pro jejich implementaci. Velmi důležitý komunikační prostředek společnosti tvoří profesní sociální síť LinkedIn. Vedle telefonní a emailové komunikace je pro CNC TVAR s.r.o. běžné využívat i multiplatformních aplikací jako WhatsApp, Viber

a další. Jedná se o přizpůsobení zákaznickým preferencím. Pro jednání se už dnes běžně využívají videokonference.

Společnost také od roku 2019 zavádí koncepci digitální dílny, která je založena na automatizovaném rozhodování, transparentnosti postupů a informací, online přístupu a technické asistence. Společnost propojuje strojní vybavení, skladové položky, obráběcí nástroje, zásobníky, náhradní díly aj. pomocí tzv. „NFC Tagů“.

Komunikace skrze NFC se opírá o vlastnosti elektromagnetických vln. Konkrétně se jedná o elektromagnetickou indukci, která je zodpovědná za přenos dat pomocí rádiových vln. NFC disponuje vlastním standardem bezdrátové komunikace. Pokud se tedy dvě zařízení přiblíží na dostatečnou vzdálenost a podporují a dodržují protokoly, mohou spolu komunikovat. Rychlost přenosu je dostačující pro rychlý přenos textových informací, dokumentů či fotek (Kilián, 2016).

Komunikace může probíhat i mezi dvěma aktivními NFC zařízeními. Pro doplnění tedy i mezi aktivním a pasivním zařízením, nikoliv však mezi dvěma pasivními zařízeními, a to především kvůli absenci energického zdroje. V zásadě má technologie NFC dva módy provozu:

- Aktivní – obě strany spolu komunikují a navzájem se střídají ve směru přenosu signálu.
- Pasivní – jedna strana je napájena elektromagnetickým polem vysílače, tedy nepotřebuje ke své práci žádné napájení. Zařízení je pak velmi levné.

Od zavedení této technologie si CNC TVAR s.r.o. slibuje jednoznačnou identifikaci a naprostou aktuálnost výrobních dat, zvýšení efektivnosti plánování budoucí výroby, zefektivnění logistického řetězce a v neposlední řadě poskytnutí přidané hodnoty svých služeb spojenou se zlepšením image společnosti. Důležitým aspektem zavedení NFC Technologií představuje možnost komunikace jednotlivých strojů, nikoliv jen výrobků. Při vzniku poruchy může strojní zařízení tuto informaci předat neprodleně dál a zabránit hluchým místům ve výrobě. Společnost si od nové technologie slibuje roční úsporu v řádu statisíců korun. Používáním transparentních technologií společnost dokazuje zákazníkům

důvěryšcopnost a předchází závažným pochybením, které způsobuje špatné zacházení s informacemi a s komunikací.

2.2.2 Uplatnění Porterova modelu pěti konkurenčních sil ve společnosti CNC TVAR s.r.o.

K analýze druhé složky vnějšího prostředí, tzv. mikroprostředí, je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model pěti sil představuje jeden z nejvýznamnějších a nejpoužívanějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Mezi pět faktorů, které mají vliv na společnost, patří: konkurence mezi stávajícími společnostmi v odvětví, hrozba vstupu nových firem do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a hrozba vstupu nových substitučních produktů či služeb (Porter 1980).

a) Konkurence v odvětví

Typickým znakem již zmíněného segmentu hydroenergetiky v Evropě je jasná struktura a provázanost trhu. Firmy se navzájem znají a jen velmi zřídka dochází k situacím, že se CNC TVAR dozví o nové, přímo konkurenční společnosti. Společnost se hrdě označuje za jednu z největších evropských nezávislých obráběcích dílen zaměřených na energetiku.

I přes dominantní pozici CNC TVARU stojí za zmínku řada evropských firem s podobným know how, renomé, nebo strojovým parkem. Jedná se především o zahraniční firmy, například italská Elledi nebo španělské Talleres Aratz a Talleres Mecanicos Talleria. Mezi českou konkurenci lze zařadit společnosti SEKO Group, CINK Hydro – Energy k.s., EXMONT-ENERGO a.s. a ČKD Blansko Engineering a.s.

Původně SEKO Louny, dnes už SEKO Group během své téměř dvacetileté historie významně roste. V šesti závodech, které leží v České republice, Německu, Brazílii a Indii, zaměstnává již více než 450 zaměstnanců. Každý ze závodů má jiné zaměření – od komponentů pro letecký průmysl, pro parní turbíny, vrtných souprav, až po nástrojárnu a lisovnu. SEKO Group se prezentuje inovativním pojetím, flexibilitou a odvahou ke změnám. Řada výrobních postupů dokonce podléhá díky své exkluzivitě patentové ochraně

(SEKO Group, 2019). SEKO Group má v porovnání s firmou CNC TVAR rozmanitější strojní vybavení a představuje konkurenci především v oblasti impelerů.

CINK Hydro – Energy k.s. je stejně jako CNC TVAR s.r.o. mladou firmou. Byla založena v roce 2005 a specializuje se na kompletní zařízení pro malé vodní elektrárny s turbínami Crossflow a Peltonovy, Kaplanovy a Francisovy turbíny o výkonu do 7MW na jednotku. Současně se specializuje na instalaci vodních elektráren v systémech pitné vody (CINK Hydro, datum neuvedeno). Trochu jiné zaměření zaujímá společnost EXMONT-ENERGO a.s., které se zabývá hlavně opravami, rekonstrukcemi, montáží a výrobou energetických zařízení. Zajišťuje i kompletní služby v odvětví elektrických točivých strojů a vodních turbín (EXMONT, datum neuvedeno).

Nejstarší a největší českou inženýrsko-dodavatelskou společností, která se zabývá výrobou vodních turbín, je ČKD Blansko Engineering a.s. V oblasti vodních turbín společnosti ČKD Blansko Engineering a.s. a CNC TVAR s.r.o. spolupracují. Společnost se zaměřuje i na výrobu zařízení a příslušenství pro energetiku, vodní stavby, rekonstrukce, modernizace a generální opravy stávajících strojů. Od roku 2006 je členem skupiny Litostroj Power (CBENG, datum neuvedeno).

Teoreticky lze za konkurenci považovat jakýkoliv subjekt, který disponuje potřebným strojním vybavením. Z praktického pohledu tomu tak ale není, jelikož se jedná o vysoce specializované obrábění a bariéry vstupu pro vstup na trh jsou značné. CNC TVAR si buduje v segmentu hydroenergetiky jméno již více než deset let, zná náročná specifika tohoto odvětví a má vybudovanou širokou síť dodavatelů a subdodavatelů. Finální produkt je vysokonákladový a zodpovědnost producentů je velká. Firmy musejí splňovat komplikované kvalitativní požadavky, nejen ze strany zákazníků, ale i z hlediska certifikace a legislativních nároků.

Pro zákazníky představuje kvalitativní reference základní vstupenku vůbec pro zohlednění dalších, zdaleka ne jediných, zásadních aspektů výběrového řízení, jakými jsou platební a dodací podmínky.

Samostatnou skupinu konkurentů tvoří samotní zákazníci. Přibližně polovina z nich disponuje vlastními strojními dílnami a projekty si také realizují sami. Dle profilu se jedná

o široké spektrum zákazníků, od menších firem o 20 zaměstnancích, až po firmy s největšími obraty v rámci evropského segmentu hydroenergetiky⁸. I přes strojní vybavení zákazníci nejsou schopni nebo nechtějí celou výrobu produkovat „inhouse“. Nejčastějšími důvody outsourcingu, a tedy příležitosti pro firmy jako CNC TVAR jsou v těchto případech kapacitní možnosti, rychlost obrábění, velikost nebo požadovaná přesnost nevyhovující výrobním schopnostem.

Jednotlivé konkurenční subjekty se zdánlivě zásadně neodlišují. Často mají k dispozici velice podobné strojní vybavení a podobné vstupní náklady. Některé firmy jsou schopny nabídnout celý servis „pod jednou střechou“, včetně elektroerozivního obrábění, karuselu a drátořezu, jiné naopak nabízí tento servis prostřednictvím prověřených subdodavatelů v kooperaci.

CNC TVAR se těší veliké konkurenceschopnosti a silnému postavení na trhu díky několika aspektům. V první řadě si zakládá na technologické vybavenosti, vyspělosti a know-how. Výroba se opakuje pouze zřídka kdy a více než 95 % produkce je na bázi zakázkové výroby. CNC TVAR i díky zkušenému a specializovanému personálu, individuálnímu přístupu, efektivní výrobě, a tedy rozumné ceně tvoří často preferovanou variantu i pro největší evropské hráče.

b) Potenciální nové firmy

Jak již bylo nastíněno v kapitole zabývající se konkurencí mezi stávajícími společnostmi, v odvětví hydroenergetiky není vstup nových významných konkurentů běžný. Bariéry vstupu jsou pro nové firmy poměrně velké a struktura trhu svými prvky balancuje mezi oligopolním postavením a monopolistickou konkurencí. Mezi největší překážky vstupu patří vysoké prvotní investice, nezkušenost s precizním obráběním, nedostatečná kvalifikace a neznalost trhu.

Obrobení produktu typu hydro-turbíny v odpovídající kvalitě, za konkurenceschopné náklady a splnit stále náročnější dodací termíny, to je něco, čeho subjekty, které začínají tzv.

⁸ Porovnávat firmy lze i dle jiných aspektů než velikosti – složitost výroby, odlišná orientace z pohledu materiálu, použití turbín apod.

od nuly, dosáhnou jen velmi obtížně. Firmy s každou novou zakázkou získávají potřebné zkušenosti a reference. Při potenciálním splnění nesnadných výrobních podmínek, se subjekty setkají i s obchodními překážkami. Zákazníky jsou často nadnárodní společnosti a zařadit se do jejich dodavatelské databáze může trvat měsíce i roky.

V roce 2018 stojí za zmínku vstup firmy D-Company. Jedná se sice o novou společnost na trhu hydroenergetiky, ale nikoliv o společnost čerstvě založenou. D-Company byla založena v roce 1992 a je jedním z největších výrobců forem na pneumatiky v Evropě. Společnost je situována na jihovýchodě Srbska a výhodná lokalita poskytuje společnosti možnost dobrého logistického napojení na evropské státy, rostoucí ruský a běloruský trh a dosah na přístavy pro flexibilitu doručení po celém světě (DCompany, 2019).

D-Company se začala na vstup do segmentu hydroenergetiky oficiálně připravovat již od roku 2015, kdy vybudováním industriálního parku Pirot rozšířila svou výrobní kapacitu. Výrobní kapacita nebyla rozšířena pouze z důvodu větších objemů v rámci své hlavní obchodní činnosti – obrábění forem. Výrobní kapacita byla rozšířena i z důvodu výzkumu a vývoje, potažmo připravování se na obrábění turbín a impellerů. Během následujících dvou let společnost konstantně investuje do lidských zdrojů a managementu kvality. Rok 2018 pro společnost znamenal vstup na trh za pomoci agresivní cenové politiky. Extrémně důležitým aspektem bude, zda D-Company v následujících měsících a letech dokáže splňovat kvalitativní a dodací požadavky, které jsou na trhu hydroenergetiky vyžadovány.

Mezi potenciální nové firmy lze počítat i ty, které by se v budoucnu mohli výrobně přetransformovat nebo rozšířit své portfolio. Do této kategorie lze řadit firmy, které doposud pracují s jinou formou vstupního materiálu, tzv. odlitky. Tato problematika je blíže vysvětlena v kapitole *Substituty*.

c) Dodavatelé

Vzhledem k rozmanitosti požadavků na jakost, aplikované testy a rozměry vstupních polotovarů, společnost využívá služeb desítek dodavatelů. Lze je rozdělit do několika skupin dle předmětu dodání. Nejpodstatnější složku v rámci možné konkurenční hrozby tvoří dodavatelé polotovarů, které společnost potřebuje jako vstupní materiál pro svou produkci.

Typického dodavatele firmy CNC TVAR nelze unifikovat, nicméně s řadou z nich si během jedenácti let fungování vybuodovala obchodní vstah na bázi partnerství. Vzhledem k dlouholeté spolupráci zhruba s patnácti vybranými dodavateli vstupního materiálu mají noví dodavatelé mnohdy velmi náročnou úlohu získat první objednávku. Na výběr správných dodavatelů je kladen veliký důraz, a proto připuštění možné spolupráce je často dlouhodobým procesem.

Hlavními dodavateli jsou především zahraniční subjekty. Společnost pro finální opracování využívá vysokolegované nerezové oceli. Kovárny specializující se na tyto typy ocelí mají hlubokou tradici v Německu, Itálii, nebo Rakousku. V České republice se také nachází několik subjektů, které jsou schopny této produkce, ale CNC TVAR s nimi z různých důvodů dlouhodobě nespolupracuje.

Ocelářský byznys má v České republice tradici. Společnosti jako ŽŽAS, a.s., KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s., nebo KOVÁRNA a.s. mají až stopadesátiletou historii a roční obrat v řádech miliard Kč (Red, 2018). České ocelárny jsou konkurenceschopné a úspěšné spíše v jiném sortimentu než pro oblast hydroenergetiky.

Téměř všechny kovárny mají k dispozici obráběcí stroje, ale ve prospěch společnosti CNC TVAR jen málokterá může nabídnout srovnatelné strojní vybavení. Kovárny nepracují s pětiosými CNC obráběcími stroji. Stroje jim stačí méně výkonné, jelikož na polotovaru nerealizují finální opracování, nýbrž tzv. hrubé opracování. I v případě investic do nejvyššího strojního vybavení dodavatelům chybí potřebné know-how k realizování finálně opracovaných turbín.

I přes zmíněné překážky musí CNC TVAR s.r.o. na každého dodavatele pohlížet současně jako na potenciálního konkurenta. Překážky vstupu je reálné překonat. Bez mála všichni dodavatelé jsou v kontaktu současně s finálním zákazníkem, který si stejně jako CNC TVAR s.r.o. musí chránit své výkresy a 3D modely. Při neopatrném zacházení s výrobními výkresy získává dodavatel přístup k citlivým datům a hrozí zveřejnění výrobního tajemství.

Velikost ročního objemu nakoupeného materiálu poskytuje společnosti příležitost spolupracovat s největšími evropskými a současně světovými dodavateli. Objemy roční produkce kováren jsou ve srovnání s nakoupeným objemem společností CNC TVAR, s. r. o

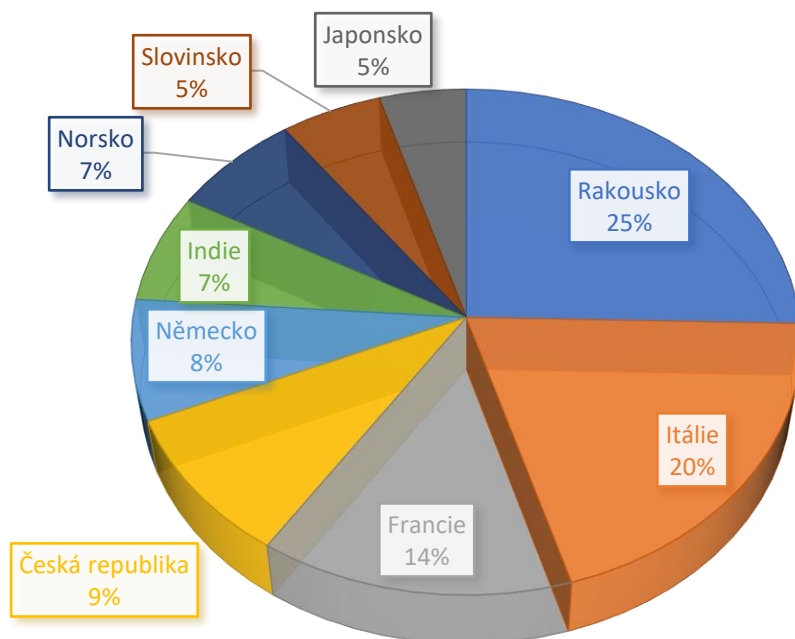
nesrovnatelně vyšší, což je způsobeno specifikací materiálu. Běžně se kovárny z více než 90 % své produkce specializují na jiné segmenty než hydroenergetiku. V rámci oblasti hydroenergetiky je však CNC TVAR, s. r. o významným zákazníkem a v několika případech z pohledu odebraného objemu i nejvýznamnějším. I z toho důvodu u většiny prověřených dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje, nekalé konkurenční jednání nehrozí.

CNC TVAR, s. r. o se zákazníky spolupracuje dvěma způsoby. Buď nabízí celkový servis včetně nákupu materiálu, nebo si zákazník dodává materiál sám. Materiál mnohdy tvoří až 60 % ceny zakázky, tedy podstatnou hodnotu celého balíčku. Dodavatel se stává současně konkurentem a hrozbou pro CNC TVAR, s. r. o v okamžiku, kdy daný materiál nabídne jiným subjektům levněji. V takovém případě společnost v porovnání s ostatními konkurenty ztrácí konkurenceschopnost a v rámci vztahu se zákazníkem ztrácí na povědomí o cenové hladině. Dodavatelé tak často rozhodují o úspěchu a neúspěchu firmy. CNC TVAR, s. r. o se bude snažit těmito situacím předcházet strategickými dohodami a jinými nástroji, které jsou blíže specifikovány v kapitole 4.

d) Zákazníci

I přes to, že má CNC TVAR s.r.o. tuzemský trh zmapovaný a má s ním dobré zkušenosti, z pohledu objemu prodejů je klíčová zahraniční orientace. Klíčovými oblastmi, se kterými společnost spolupracuje, jsou: Japonsko, Jižní Amerika, jižní a střední Evropa, Skandinávie a Velká Británie. Podíl zákazníků na počtu objednávek v roce 2018 v závislosti na zemi původu zachycuje Obrázek 7.

GEOGRAFICKÝ PODÍL ZÁKAZNÍKŮ NA POČTU ZAKÁZEK V ROCE 2018

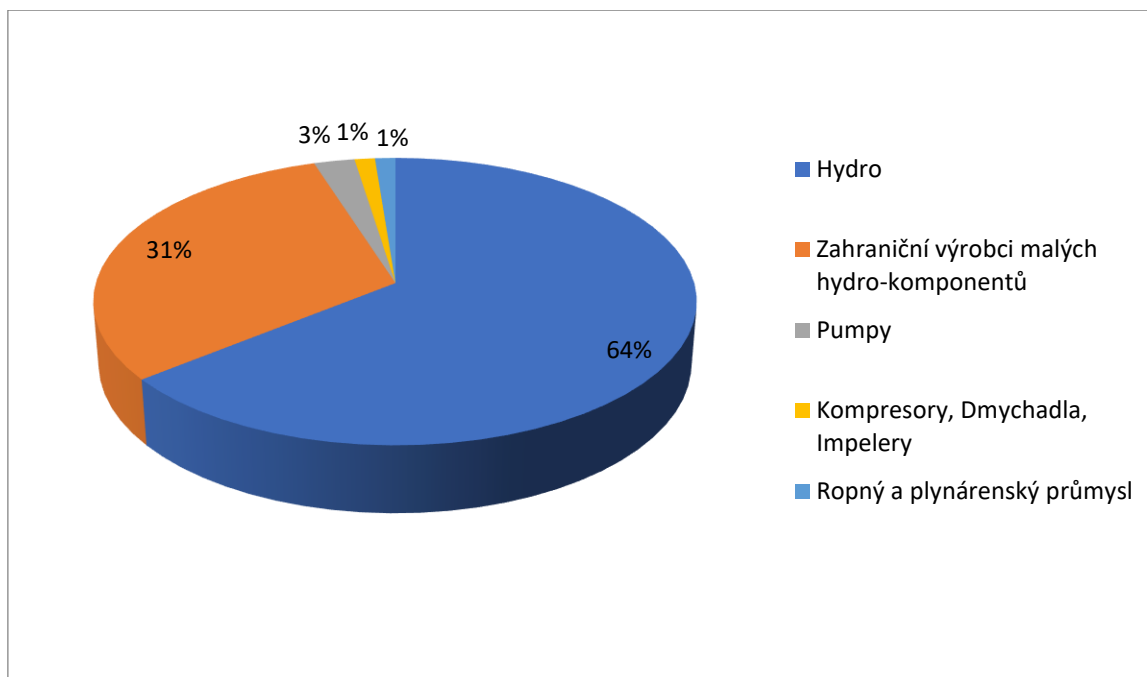


Obrázek 7: Geografický podíl zákazníků na počtu zakázek v roce 2018

Zdroj: vlastní

Největší podíl na počtu zakázek v roce 2018 zaujímali s 22 % rakouští zákazníci. Skokově o 5 % podílu méně zakázek realizovali zákazníci z Itálie a Francie. Tyto tři země tvoří zhruba polovinu podílu zakázek za rok 2018. Druhá polovina je rozmělněna mezi zákazníky z České republiky, Německa, Indie, Norska, Slovinska, Japonska atp. Pro lepší přehlednost jsou v grafu znázorněny pouze země s minimálně 4% podílem. Země jako Brazílie, Bulharsko, Libanon, Makedonie, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velká Británie v přehledu chybí.

Většina zákazníků se zaměřuje na segment hydroenergetiky, ať už se jedná o pumpy, Kaplanovy, Francisovy nebo Peltonovy turbíny. 31 % zákazníků lze definovat jako výrobce malých hydro-komponentů. Pouze malý podíl zákazníků firmy CNC TVAR se zaměřuje čistě jen na pumpy, kompresory, dmychadla a impelery. Rozdělení zákazníků dle jejich tržní specializace je zachyceno na Obrázku 8. Samotná zaměření lze ještě dělit dle velikosti a způsobu zpracování. Firmy se mohou zabývat od designování a programování turbín, až po instalaci a uvádění do provozu.



Obrázek 8: Členění zákazníků dle tržního zaměření
Zdroj: vlastní

Mezi globálně největší firmy zabývající se hydroenergetikou patří skupiny ANDRITZ Group, Voith Hydro nebo GE Renewable Energy. Obecně platí, že spolupráce s tržními vůdci je složitější, neboť zahrnuje přísnější nároky a projekty tak ztrácí na výrobní efektivitě. Na druhou stranu se jedná o důležité reference, kterou lze využít při marketingové komunikaci pro získávání nových projektů.

Nadpoloviční většina zákazníků tvoří přímou konkurenci společnosti CNC TVAR s.r.o. Zákazníci mají své CNC stroje a zpravidla jsou schopni obrábět sami. Nedochází k situacím, že by jeden zákazník obráběl turbínu pro druhého. Konkurenční boj nastává ve smyslu, když se zákazník například z kapacitních důvodů rozhodne realizovat finální obrábění prostřednictvím subdodavatele – například firmy CNC TVAR s.r.o. V takovém okamžiku si jsou zákazníci dobře vědomi nákladů spojených s realizací.

e) Substituční produkty

Struktura substitučních produktů je jasně daná a je spojena s vývojem technologií a materiálů. Dříve byly pro turbíny používány jako vstupní materiál odlitky. V novodobé historii výrobci přecházejí k tzv. výkovkům. Za budoucnost odvětví je označován 3D tisk, který by měl přinést významnou úsporu nákladů a zlepšení dodacích termínů. K nahrazení

samotného produktu turbíny pravděpodobně nedojde. Jedná se o natolik technicky propracované zařízení, které se v každém případě něčím liší, že vynalezení úplně nového produktu sloužícímu k rozvodu vody a produkci energie je nepravděpodobné. Za další substituční produkty lze označit ostatní formy přeměny energie – elektrárny tepelné, jaderné, větrné, geotermální a solární.

CNC TVAR s.r.o. pro svou produkci využívá jako vstupní surovinu pouze výkovky z vysokolegovaných jakostí oceli. Z důvodu negativních mechanických vlastností odlitků a zmetkovosti se společnost jejich využívání pro výrobu vyhýbá.

Ocelové odlitky jsou vyráběny za poměrně vysokých teplot lití, během kterého surovina dosahuje teplot až 1600°C. Vysoké teploty způsobují tepelné namáhání forem, což přispívá k povrchovým vadám odlitků. Mají horší mechanické vlastnosti a při výrobě nelze zcela zabránit výskytu vad v podobě bublin, staženin, trhlin, prasknutí či přesazení. Zákazníkům dává výroba z odlitků ekonomicky smysl v případech, kdy se jedná o sériovou výrobu, jelikož dochází k rozložení počáteční vysoké investice (HLUCHÝ aj., 2001).

Životnost odlitků je pro své mechanické vlastnosti kratší a segment hydroenergetiky představuje odvětví, ve kterém každá vada může vyústit v katastrofické následky. Během chodu je na turbíny vyvíjen konstantní tlak. Pro představu, zrnko písku o hmotnosti jednoho gramu vytváří na povrch lopaty tlak o síle 50 kg. Často nejmenší póry v materiálu iniciují trhliny a zrychlené šíření trhlin. K objevení trhlin na ve výkovech slouží ultrazvukové testování. V případě odlitků je takové testování velmi obtížné.

2.3 SWOT analýza společnosti CNC TVAR s.r.o.

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky společnosti CNC TVAR s.r.o. a nabízí porovnání příležitostí a hrozeb, které na společnost z vnějšího prostředí působí, viz Tabulka 3. Analýza byla vypracována na základě situační analýzy společnosti. Nejvýznamnější slabé stránky a hrozby vytvoří základní východisko pro návrh marketingového plánu.

Tabulka 3: SWOT matice

S	Silné stránky (Strenghts)	W	Slabé stránky (Weaknesses)
	Vysoká technologická vybavenost,		Nekoncepční spolupráce s dodavateli
	Know-how		Vysoké režijní náklady
	Komplexnost služeb		Interní komunikace
	Zkušenost s mezinárodním obchodem		Úzké segmentové zaměření
	Finanční stabilita		Omezené výrobní prostory.
O	Příležitosti (Opportunities)	T	Hrozby (Threats)
	Nové technologie		Politický vývoj v USA a Velké Británii
	Smluvní zajištění kapacit se subdodavateli		Dumpingové ceny konkurence
	Roční forcasty		Vysoká vyjednávací síla dodavatelů
	Vstup na nový trh		Rozšíření strojního vybavení konkurence
	Dotace z EU		Nepříznivý vývoj ekonomických faktorů

Zdroj: vlastní

2.3.1 Silné stránky

Největšími přednostmi společnosti CNC TVAR s.r.o. jsou v porovnání s konkurenty v odvětví vysoká technologická vybavenost a know-how. I díky své mladé historii společnost vlastní nejmodernější strojní vybavení. Pětiosé CNC stroje jsou schopny obrábět s přesností 0,01 mm a v kombinaci s know-how společnosti tvoří tyto aspekty

nezpochybnitelnou konkurenční výhodu. Právě know-how je velmi obtížné nějakým způsobem kvantifikovat, či definovat. Společnost během své existence realizovala více než pět tisíc zakázek, jejichž parametry se opakují pouze zřídka kdy. Zejména při realizaci přibližně 1500 kusů Peltonových a 650 kusů Francisových turbín se výrobní procesy zdokonalily a k pochybení dochází naprosto minimálně. CNC TVAR s.r.o. při realizaci Peltonových a Francisových turbín zaznamenává pouze 0,03% chybovost, přičemž se ve většině případů jedná o odstranitelnou vadu.

Společnost vlastní standard požadavků na zavedení systému managementu kvality ve formě ISO 9001. Norma slouží jako referenční model pro záruku základních řídicích procesů a napomáhá k zvyšování kvality poskytovaných výrobků či služeb. CNC TVAR s.r.o. využívá pro certifikaci společnost TÜV Rheinland Česká republika, která patří mezi nejzvučnější evropské certifikační orgány. Pravidelná certifikace společnosti pomáhá ke zvyšování důvěry u zákazníků, k dosahování vyšších výkonů a snižování rizika. ISO 9001 pomáhá společnosti:

- Nastavit systém řízení rizik;
- nastavit prozákaznické procesy s důrazem na kvalitu služeb;
- definovat všechny organizační souvislosti a
- propojit strategické řízení společnosti s provozními procesy.

Společnost je dále certifikována i na realizaci výrobních kroků vyvažování, CMM měření a nedestruktivní testování. Zmíněná certifikace opravňuje CNC TVAR s.r.o. zabývat se i rozšířenými službami v rámci výrobního procesu než jen obráběním. Společnost zákazníkům nabízí kompletní podporu v rámci zajištění materiálu, operace technologické podpory obrábění, ručního broušení, vyvažování a NDT. Pro výrobní kroky, které společnost není schopna zhotovit interně, využívá smluvních partnerů, sub-dodavatelů, za které se nebojí zaručit a tím rozšiřuje své portfolio služeb. Mezi sourcedované služby patří například elektroerozivní obrábění, soustružení, služby na karuselu či třísoch CNC strojích a vyvažování nad 10 tun.

CNC TVAR s.r.o. se orientuje na zahraniční trhy a svých mezinárodních zkušeností dokáže dobře využívat. Trh hydroenergetiky má velmi dobře zmapovaný a prostřednictvím interního CRM systému vede detailní záznamy o jednáních zvyklostech jednotlivých

zákazníků. Společnost si potrpí na aktuálnosti a přesnosti informací a předchází tím například potenciálním nahodilým personálním změnám a zvyšuje svou flexibilitu. Se zákazníky jedná jak operativně, tak na strategické, dlouhodobé bázi, pomocí které se snaží získat informace o plánovaných zakázkách na celý rok.

Mezi významné silné stránky patří finanční stabilita společnosti. CNC TVAR s.r.o. si zakládá na řádné a včasné úhradě svých závazků. Díky vysoké odbornosti managementu v oblasti finančního řízení má společnost nastavené platební podmínky s jednotlivými články obchodního procesu tak, aby nedošlo k narušení cash flow. CNC TVAR s.r.o. se díky tomu vyvaruje jak nepříjemnostem a penálům, ale i upevňuje své postavení na trhu a zlepšuje vyjednávací pozici. Všechny oddělení společnosti jsou centralizovány v jednom objektu a management má tak lepší dohled na finanční řízení. Centralizace společnosti přináší i výhody v jednodušším školení zaměstnanců a péči o ně.

2.3.2 Slabé stránky

Mezi nejslabší stránky společnosti CNC TVAR s.r.o. patří nekoncepční spolupráce s dodavateli polotovarů. Od svého založení v roce 2007 byla společnost vždy výrobně orientovaná. Nákupu materiálu nevěnovala zvýšenou pozornost a přistupovala k němu jako k doplňkové činnosti. Přístup k dodavatelům byl často nekoncepční, bez systému a postrádal profesionalitu. Vstupní materiál však představuje průměrně přibližně polovinu hodnoty zakázek a při zaměření se na tuto podnikovou činnost by společnost zvýšila svou konkurenceschopnost a mohla by generovat vyšší zisky. Skutečnost nekoncepční spolupráce s dodavateli polotovarů v kombinaci s jejich vysokou vyjednávací silou (viz *Hrozba* ve SWOT analýze) aktuálně představuje pro CNC TVAR s.r.o. největší příležitost pro zlepšení a optimalizaci. Z toho důvodu se na nejslabší stránku společnosti zaměřuje návrhová část diplomové práce viz kapitola 4.

Z pohledu aktiv tvoří dlouhodobý majetek dominantní položku společnosti. Pořizovací hodnoty jednotlivých strojů se pohybují v řádech milionů korun. Obrat společnosti se každým rokem zvyšuje a společnost do svého růstu investuje významné částky. Nejvyšší nákladovou položku zaujímá výkonová spotřeba. Hodnota využívaného materiálu představuje ročně hodnoty desítek milionů Kč. Významnou položkou je i spotřeba energie,

jelikož společnost je výrobně nepřetržitě činná celoročně. Mezi další náklady patří například časové rozlišení, skladovací náklady, opravy a údržba, řízení kvality, cestovné a náklady na reprezentaci. Problémy s vysokými režijními náklady byly z velké části odstraněny odštěpením části majetku na nově vzniklou společnost CTAM s.r.o. Detailnější informace o tomto procesu viz podkapitola 3.1.1. Profil vybrané společnosti.

V roce 2018 společnost připravila plán projektu digitalizace výroby. Projekt je mimo jiné zaměřen na problémy vznikající nesprávným tokem interních informací a od února 2019 se těší úspěšné postupné implementaci. Více o projektu viz podkapitola 3.2.1. - makroprostředí, analýza zaměřená na technologické faktory. Implementací se podnik snaží reagovat na vznikající problémy při špatném zacházení s interní komunikací, která generuje nepřesné plánování. Nepřesné plánování má přímý vliv na efektivitu výroby a vytváří vícenáklady. Cílem je co nejvíce omezit zbytečná pochybení způsobená lidským faktorem.

Společnost vždy investovala do kvalitního strojního vybavení. V řadě produktů nemá CNC s.r.o. z pohledu kvality výroby konkurenci. Jistou slabinu však tvoří i vysoká kvalita obrábění. Projektů, vhodných pro strojní vybavení CNC TVAR s.r.o., je omezené množství. V případech, kdy se v plánu výroby společnosti vytvoří neplánovaná mezera, se nabízí využít menších a jednodušších projektů. Pro tyto jednodušší projekty by však společnosti stačilo primitivnější strojní vybavení, které je výrazně levnější z pohledu režii. Společnost případy jednodušších projektů využívá služeb subdodavatelů, svých smluvních partnerů.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost při svém založení vlastnila pouze jeden CNC stroj a k roku 2019 se strojní park rozrostl na dvanáct CNC strojů, musí společnost do budoucna přemýšlet o rozšíření výrobní haly. Rozšíření výrobní haly je zaplánováno do pětiletého interního plánu společnosti.

2.3.3 Příležitosti

Společnost si uvědomuje velikých příležitostí ve své flexibilitě a ve schopnosti reagovat na potřeby trhu. Snaží se využívat nezkostnatělé struktury a výhod středních podniků ve schopnosti relativně velice rychle měnit a zavádět nové interní procesy. CNC TVAR s.r.o. se v nedávné minulosti rozhodl pro využití moderních technologií pro optimalizaci vnitřních procesů a chce tento trend následovat i v budoucnu. Pravidelně se účastní celosvětově

uznávaných veletrhů zaměřených nejen na segment hydroenergetiky a získává podněty pro zavádění nových technologií.

Efektivnějšímu zacházení nejen v rámci plánování výroby, ale například i nákupního procesu by prospěl například forecasting plánovaných projektů z pohledu zákazníků nebo upevnění vztahů se subdodavateli. Když se společnosti podaří získat informace o plánovaných projektech na celý rok, bude schopna například:

- Lépe vyhodnocovat svou úspěšnost při získávání zakázek;
- lépe evaluovat přínosy jednotlivých obchodníků;
- lépe organizovat cestovní náklady;
- jednat se zákazníky o realizaci balíčkových projektů;
- snižovat pořizovací náklady při nákupu materiálu;
- lépe organizovat výrobní kapacity u subdodavatelů;
- snižovat riziko chybovosti a
- zlepšovat partnerské vztahy jak se zákazníky, tak s dodavateli.

Společnost se již nějaký čas zabývá možnostmi expanze na čínský trh. Čínský trh je z hlediska hydroenergetiky a obchodu obecně velmi specifický a dlouho byl pro evropské firmy uzavřený. Stále platí fakt, že evropské společnosti se s čínskými často nemohou nákladově rovnat. Na druhou stranu CNC TVAR s.r.o. z trhu cítí, že čínské společnosti zejména pro složité tvary s velkými rozměry začínají využívat předních evropských dodavatelů. Čínský trh představuje pro CNC TVAR s.r.o. relativně neznámou oblast a nabízí se možnost proniknutí na trh prostřednictvím místního agenta.

Forma financování prostřednictvím dotací z Evropské unie pro společnost představuje zajímavou příležitost a v minulosti ji několikrát využila, viz 3.2.1. Makroprostředí – politicko-právní faktory.

2.3.4 Hrozby

Nepříjemnou hrozbu pro nejen pro společnost CNC TVAR s.r.o. představuje nestabilní stanovisko odchodu Velké Británie z Evropské unie a zavedení dovozních cel na ocel

v USA. Tímto tématem se zabývá podkapitola 3.2.1. Makroprostředí v hodnocení politicko-právních faktorů.

Hrozby z řad stávající nebo potenciální konkurence, dodavatelů, odběratelů a substitučních produktů shrnuje Porterova analýza pěti sil v podkapitole 3.2.2 Mikroprostředí. V případě zavádění agresivní politiky nově vstupujících konkurenčních společností má CNC TVAR s.r.o. velmi omezené možnosti na reakci a musí spoléhat na přidanou hodnotu svých služeb a hluboké vztahy se svými zákazníky. Při zavádění dumpingových cen konkurence se většinou jedná o krátkodobou politiku orientovanou na vstup do odvětví. Vypořádáním se s vysokou vyjednávací silou dodavatelů se zabývá návrhová část diplomové práce.

3. Stanovení marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů představuje jeden z prvních kroků marketingového plánu a musí být v souladu s podnikovými cíly. Marketingové cíle reagují na současnou situaci společnosti a vycházejí ze situační a SWOT analýzy, viz kapitola č.2. Marketingové cíle by se měly řídit pravidlem SMART – musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené (PETRTYL, 2017).

Z provedených analýz vyplynulo, že značným nedostatkem společnosti CNC TVAR s.r.o. je spolupráce s dodavateli a s tím související vysoká vyjednávací síla dodavatelů. Na základě potřeb firmy a výsledků situační analýzy se stanovuje pro účely této diplomové práce marketingový cíl:

- **vytvoření metodiky spolupráce s dodavateli se zaměřením na zvýšení úspor v roce 2020.**

Pro dosažení stanoveného cíle a efektivnější spolupráce s dodavateli výkonných byl stanoven následující postup:

- stanovení klíčových parametrů nákupního procesu, viz kapitola č. 4.1;
- postup při výběru strategických dodavatelů, viz kapitola č. 4.2;
- navržení systému spolupráce s dodavateli, viz kapitola č. 4.3.

Aplikování zmíněných nástrojů by mělo vést k:

- lepšímu poznání dodavatelů a jejich možností;
- možnost vzájemného nastavení systému předávání informací mezi dodavatelem a společností CNC TVAR s.r.o.;
- automatizace předávaných dat, zjednodušení plánování;
- omezení závislosti nakupujícího na dodavateli;
- přesvědčení dodavatelů o výhodnosti spolupráce se společností CNC TVAR s.r.o.;
- snížení vlivu stávajících dodavatelů, snížení jejich vyjednávací pozice;
- snížení interních nákladů (po ukončení procesu adaptace);
- zlepšení včasnosti dodávek a dodacích termínů obecně;

- možnosti cenového tlaku na stávající dodavatele;
- zvýšení interní flexibility a adaptability systému společnosti, jako možné konkurenční výhody;
- sjednocení, zjednodušení a harmonizace systému nákupu, snížení administrativy spojené s nákupním procesem;
- zefektivnění výrobního procesu a
- zavedení spolupráce nejen na zákaznicko-dodavatelské bázi, ale i na základě partnerské kooperace.

Systém metodiky pro spolupráci s dodavateli výkovků pro společnost CNC TVAR s.r.o. je časově vymezený. Časový harmonogram zobrazuje Tabulka 4.

Tabulka 4: Časový harmonogram implementace marketingového plánu

ČASOVÉ OBDOBÍ	POPIS ČINNOSTI
1.7.2019	Prezentace metodiky pro spolupráci s dodavateli managementu společnosti CNC TVAR s.r.o.
2.7.2019 – 1.9.2019	Modifikace metodiky pro spolupráci s dodavateli na základě připomínek společnosti CNC TVAR s.r.o.
2.9.2019	Prezentace finální podoby metodiky pro spolupráci s dodavateli managementu společnosti CNC TVAR s.r.o.
3.9.2019 – 31.12.2019	Interní příprava pro aplikování změn vycházejících z podoby metodiky pro spolupráci s dodavateli.
1.1.2020	Implementace nového systému spolupráce s dodavateli výkovků dle metodiky pro spolupráci s dodavateli.

Zdroj: vlastní

4. Vytvoření a realizace marketingové strategie společnosti CNC TVAR s.r.o.

Tato kapitola diplomové práce se zabývá vytvořením metodiky pro spolupráci s dodavateli a navržením nákupní strategie pro společnost CNC TVAR s.r.o. v oblasti pořizování výkovků pro segment hydroenergetiky. Návrh je zaměřen na eliminaci nejslabší stránky a jedné z nejpodstatnějších hrozeb společnosti – *Nekoncepční spolupráce s dodavateli a Vysoká vyjednávací síla dodavatelů*. Slabé stránky a hrozby vycházejí ze SWOT analýzy, které je věnována pozornost v kapitole č. 2.

4.1 Klíčové parametry nákupního procesu

Mezi kritéria výběru dodavatelů výkovků pro segment hydroenergetiky by ve společnosti CNC TVAR s.r.o. měla patřit především kvalita, včasnost, spolehlivost a v neposlední řadě cena. Jelikož společnost k výrobě přistupuje formou metody just-in-time, pomocí které vytváří minimální zásoby, spolehlivost a včasnost tvoří klíčové aspekty volby dodavatele. Je proto velmi důležité, aby společnost sledovala současný stav a budoucí vývoj svých klíčových dodavatelů tak, aby neohrozila své výrobky a služby, které nabízí. S expandující nabídkou zboží roste i síla dodavatelů, kteří jsou schopni včas expedovat veškeré objednávky, jež společnost uskuteční. Nestačí jen umět zboží dodat, ale důležitá je i rychlost dodání a zákaznický servis s tím spojený.

Společnost CNC TVAR s.r.o. by se měla zaměřit při nákupním procesu na základní sledovatelné parametry – *kvalitu polotovarů, včasnost dodání a zvyšování úspor*. Ani jeden ze zmíněných parametrů by neměl být prosazován nad rámec přípustných mezí na úkor dalších. V opačném případě by mohlo docházet k následujícím situacím:

- Polotovar bude dodán v dobré kvalitě, pořízen za příznivou cenu, ale dojde k pozdnímu dodání materiálu. Pozdní dodání naruší celý plán výroby s efektem na více projektů a v krajních případech může dojít i k účtování penále z důvodu porušení zákaznických dodacích termínů.
- Polotovar bude dodán včas, pořízen za příznivou cenu, ale v dobré kvalitě. Špatná kvalita materiálu přináší společnosti vícenáklady v podobě vyššího opotřebení

nástrojů, časové náročnosti a v nejhorším případě musí dojít ke znovuoobjednání polotovaru.

- Polotovar bude dodán v dobré kvalitě, včas, ale s vysokými pořizovacími náklady. Ziskovost zakázky klesá a v krajním případě může být pro společnost i ztrátová.

4.1.1 Kvalita dodaného materiálu

Parametr kvality dodaného materiálu zahrnuje celou řadu aspektů. Výkovek musí splňovat podstatné náležitosti specifikované v objednávce:

- jakost materiálu;
- odpovídající mechanické vlastnosti, které musí být konzistentní;
- specifikované rozměry a tvar polotovaru s nulovými mínusovými tolerancemi;
- požadované NDT testy a
- odpovídající certifikáty dle specifikovaných norem.

I přes to, že nákupčí není schopen kvalitu materiálu přímo ovlivnit, měl by zodpovídat za to, že dle informací dostupných v době objednávky zvolil dodavatele, který splňuje základní předpoklady pro plnění kvalitativních požadavků. Rozhodování na základě cen a dodacích termínů by měla předcházet kontrola ISO certifikátů, zázemí společnosti včetně schopnosti NDT testování či například referencí. Nákupčí obecně zodpovídá za to, aby měl na výběr pro každou komoditu a každý její typ alespoň tři dodavatele. Typem komodity se rozumí velikostní rozsah, jakost či jiné speciální požadavky.

Zodpovědnost nákupčího by měla být rozšířena o vedení přehledu o chybovosti dodavatele a případně požadovat o zavedení nápravných opatření. O hodnocení dodavatelů pojednává více podkapitola 4.2.2. V případě neshody je ze strany managementu potřeba individuálního přístupu a vyhodnocení, zda nákupčí postupoval dle dostupných informací správně.

4.1.2 Včasnost dodání materiálu

Včasnost dodání polotovarů je v porovnání s kvalitou jednoduše měřitelný parametr. Z důvodu administrativní zátěže by měl být tento parametr hlídán systémově a nákupčí by

měl operovat již s vyhodnocenými daty. Systémové vyhodnocení včasnosti dodání je podporováno v rámci platformy BI.NET a aktuálnost informací podporuje i zavedení „digitální dílny“, která je blíže popsána v podkapitole 3.2.1. v rámci technologických faktorů.

Ikdyž nákupčí včasnost dodání jen obtížně ovlivní, stejně jako kvalitu materiálu, interně za včasnost dodání odpovídá. Jelikož CNC TVAR s.r.o. k objednávání materiálu přistupuje na bázi metody just-in-time, zpožděné dodávky materiálu mohou společnosti přinést výrazné komplikace. Společnost se vyhýbá pořizování materiálu s výrazným předstihem, jelikož by mohlo dojít k narušení finančního toku.

Pozdnímu dodání polotovarů se může nákupčí pouze pokusit předejít. Jako praktické nástroje by měl po dodavatelích požadovat:

- pravidelné zasílání aktualizovaných plánů výroby na týdenní bázi;
- potvrzení dodání každé tři dny během posledních dvou týdnů před plánovaným dodáním polotovaru;
- zaslání potvrzení o nakládce polotovaru a
- potvrzení dodacího listu.

V den doručení polotovaru by měl nákupčí zabezpečit nutnou dokumentaci včetně materiálových certifikátů pro schopnost vykonání vstupní kontroly.

4.1.3 Úspora nákladů

K hodnocení přínosu nákupčího by mělo být přistupováno individuálně, protože úspora nepředstavuje jediný cíl. Přístupy k monitorování úspor zmíněné níže vycházejí z předpokladu splňování parametrů kvality a včasnosti dodání.

Společnost by měla využít pro podporu úspor jeden z navržených přístupů:

- Prvním možným přístupem k monitorování úspor představuje *měřítko €/kg ceny*. Management stanoví hlídanou hladinu €/kg ceny a pro nákupčího bude tato hodnota představovat limitní hranici. Jelikož je každá objednávka něčím specifická, není

možné zmrazení cen s dodavateli a ke každému projektu je potřeba přistupovat individuálně. Výhodou tohoto přístupu je snadná měřitelnost. Rozdílnost objednávek a těžká porovnatelnost představuje hlavní nevýhodu tohoto přístupu.

- Dalším možným přístupem k monitorování úspor je hodnocení na základě *rozdílu prodejní a nákupní ceny* v čase. Management stanoví minimální požadované procento úspory a pro nákupčího bude tato hodnota představovat limitní hranici. Cílem nákupu bude úspora vyšší než stanovená procentuální hodnota úspor. Výhodou této metody je snadná měřitelnost. Nevýhodou tvoří tlak na postupné upřednostňování finanční stránky nákupu před kvalitou materiálu a včasností dodání.
- Třetí možný přístup k podpoře úspor představuje *stimulace* nákupního oddělení *formou odměn*. Společnost by nákupčímu poskytla formou odměn 10% podíl na velikosti úspor, což bude stimulovat snahu nákupčího o zvýšení úspor. Velikost úspor by byla vyhodnocována měsíčně.

4.2 Postup při výběru strategických dodavatelů

S ohledem na rozmanitost zákaznických požadavků společnost aktivně spolupracuje přibližně s patnácti dodavateli výkovků, přičemž má povědomí a udržuje alespoň příležitostný kontakt s více než dalšími dvaceti společnostmi. Převážně se jedná o zahraniční subjekty původem z Německa anebo Itálie. V minulosti se výběrová řízení řídila neorganizovaně a dle managementu CNC TVAR s.r.o. nestrategicky.

Dlouhodobou snahou společnosti CNC TVAR s.r.o. by mělo být vybudování takové dodavatelské sítě, která bude společnosti poskytovat dostatečnou flexibilitu a dostatečný rozhodovací prostor. Dílčím cílem je dosažení situace, kdy pro každou jednu komoditu a pro každý rozsah rozměrů bude mít na výběr alespoň ze tří prověřených dodavatelů. K dosažení žádaného stavu a pro návrh strategického výběru dodavatelů by se společnost měla řídit několika parametry:

- Společnost by měla být schopna přesně analyzovat realizované objemy spolupráce s konkrétními dodavateli v současném roce a v předešlých třech letech spolupráce.
- Nákupčí by měl být v pravidelném kontaktu s dodavateli, aby byl schopen pravidelně vyhodnotit potenciál růstu s dodavatelem. Detailnější popis viz podkapitola 4.4.2.

- Udržovat risk analýzu dodavatelů aktuální na roční bázi.
- Udržovat hodnocení dodavatelské kvality na čtvrtletní bázi.
- Přistupovat ke strategickým dodavatelům jako k partnerským společnostem s cílem vzájemného konstantního růstu.

4.2.1 Risk analýza dodavatelů

Aby byla společnost schopna efektivně a strategicky vybrat dodavatele, se kterými v budoucnu chce spolupracovat a s jejichž pomocí chce v budoucnu růst, musí správně zvolit nástroje, pomocí kterých dosáhne kvalitního výběru.

Jedním z nástrojů, který by CNC TVAR s.r.o. měl pro výběr strategických dodavatelů využít, je model risk analýzy sestavený společností na míru.

Výchozím bodem modelu risk analýzy je definování kategorií rizik, které ovlivňují nákupní proces společnosti. Kategorie rizik byly zvoleny následující:

- možnost přerušení dodávek;
- předpoklady pro včasné dodání;
- hospodářská situace a
- servis poskytovaný společností CNC TVAR s.r.o.

Každá kategorie obsahuje rozpis jednotlivých typů rizik. Každé z rizik představuje pro CNC TVAR s.r.o. různé dopady, které může způsobit. Model risk analýzy hodnotí následující rizika:

- finanční stabilita dodavatele;
- zaměstnanecká politika;
- závislost na jediném zdroji dodávek, případně kapacita alternativních dodavatelů;
- vstupní materiál na skladě / dodavatel vlastní slévárnu;
- zkušenost společnosti CNC TVAR s.r.o. se včasným dodáváním;
- dozorování a aktuálnost plánů výroby;
- ekonomická situace v zemi;
- výkyvy v sezónnosti;

- zájem o spolupráci se společností CNC TVAR s.r.o. / významnost společnosti CNC TVAR s.r.o. jako zákazníka;
- chybovost;
- komunikace (podpora, rychlost, ochota, krizová komunikace);
- rozsah rozměrů a
- geografická dostupnost.

Každý typ rizika má různý dopad na hodnocení dodavatele z hlediska bariér spolupráce. I z toho důvodu by na každé z rizik mělo být nahlíženo s jinou významností. Pro model risk analýzy je počítáno s pěti možnostmi míry významnosti, tj hodnoceními negativních vlivů a pro evaluaci jsou ohodnoceny také body významnosti, viz Tabulka 5.

Tabulka 5: Hodnocení negativních vlivů

HODNOCENÍ NEGATIVNÍCH VLVŮ	
STATUS	BODY VÝZNAMNOSTI
KRITICKÉ RIZIKO	16
VELKÉ RIZIKO	8
STŘEDNÍ RIZIKO	4
MALÉ RIZIKO	2
ZANEDBATELNÉ RIZIKO	1

Zdroj: vlastní

Společnou návaznost a propojení doposud zmíněných ukazatelů – *kategorie rizik, typy rizik a hodnocení negativních vlivů* zobrazuje Tabulka 6.

Tabulka 6: Přehled rizik

KATEGORIE RIZIK	RIZIKA	MÍRA VÝZNAMNOSTI
MOŽNOST PŘERUŠENÍ DODÁVEK	Finanční stabilita dodavatele	16
	Zaměstnanecká politika	16
	Závislost na jediném zdroji dodávek, případně kapacita alternativních dodavatelů	4
PŘEDPOKLADY PRO VČASNÉ DODÁNÍ	Vstupní materiál na skladě / vlastní slévárnu	4
	Zkušenost společnosti CNC TVAR s.r.o. se včasným dodáváním	8
	Dozorování a aktuálnost plánů výroby	2
HOSPODÁŘSKÁ SITUACE	Ekonomická situace v zemi	4
	Výkyvy sezónnosti	4
SERVIS	Zájem o spolupráci se společností CNC TVAR s.r.o. / významnost společnosti CNC TVAR s.r.o. jako zákazníka	8
	Chybovost	8
	Komunikace (podpora, rychlost, ochota, krizová komunikace)	4
	Rozsah rozměrů	8
	Geografická dostupnost	4

Zdroj: vlastní

Samotné hodnocení rizik pro jednotlivé dodavatele probíhá pětistupňovým hodnocením na škále od jedné až do pěti bodů. Vyšší bodové hodnocení znamená vyšší pravděpodobnost rizika. Hodnocení většiny bodů probíhá subjektivně a nákupčí společnosti musí být schopen dané hodnocení odůvodnit.

Propojení *míry významnosti a hodnocení negativních vlivů* a jejich efekt na míru dopadů zachycuje Obrázek 9.

HODNOCENÉ RIZIKO						
Hodnocení negativního vlivu	Ohodnocení dopadů možných rizik na společnost CNC TVAR					Míra dopadů
	1	2	3	4	5	
Kritický = 16	16	32	48	64	80	vysoká
Velký = 8	8	16	24	32	40	
Střední = 4	4	8	12	16	20	střední
Malý = 2	2	4	6	8	10	
Zanedbatelný = 1	1	2	3	4	5	nízká

Obrázek 9: Dopad negativních vlivů na míru dopadů rizik
Zdroj: vlastní

Celkový model risk analýzy je vypracován v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Kopie základního propočtu na fiktivním dodavateli zobrazuje Příloha A.

4.2.2 Hodnocení dodavatelské kvality

Hodnocení dodavatelské kvality bude mít pro společnost dvojí význam. V první řadě poslouží jako důležité kritérium při výběru strategických dodavatelů. Současně může hodnocení za předpokladu aktuálnosti fungovat i jako zpětná vazba dodavatelům za určité období. Naložení s výsledky za jinými účely, než pro výběr strategických dodavatelů se věnuje podkapitola č. 4.3.1.

Hodnocení dodavatelské kvality představuje jeden ze základních prvků, které by měl nákupčí alespoň v omezené míře realizovat. Účelem hodnocení je získávání přehledných informací o výkonu dodavatelů, které lze kvantifikovat. Pro tyto účely byl vypracován souhrnný model, který zpracovává řadu hledisek hodnocení a z velké míry dává uživateli možnost široké škály hodnocení.

Model hodnocení dodavatelské kvality řadí jednotlivá hlediska do tří skupin dle důležitosti a s různou váhou dopadů. Jednotlivá hlediska zachycuje Tabulka 7.

Tabulka 7: Hodnocení dodavatelské kvality

DŮLEŽITOST	VÁHA	HLEDISKA HODNOCENÍ
NEJDŮLEŽITĚJŠÍ HLEDISKA	5	Spolehlivost – dodržování DT
		Cenová hladina
		Chybovost
VELMI DŮLEŽITÁ HLEDISKA	3	Zájem dodavatele o spolupráci s CNC Tvar
		Postoj k reklamacím
		Dodací podmínky
		Platební podmínky
		Vícenáklady spojené s dodáním polotovaru
PODSTATNÁ HLEDISKA	2	Komunikace
		Potvrzování objednávek
		Zasílání plánů výroby
		Pozvánky na inspekční body výroby
		Rychlost zasílání nabídek

Zdroj: vlastní

Uživatel může daná hlediska ohodnotit na škále od jedné do sta bodů. Jako podpora při hodnocení může sloužit automatizovaný systém hodnocení včasnosti a kvality materiálu v rámci systému BI.NET. Hodnocení probíhá z důvodu aktuálnosti dat čtvrtletně.

Celkový model hodnocení dodavatelské kvality je vypracován v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Kopie základního hodnocení fiktivního dodavatele zobrazuje Příloha B.

4.3 Návrh systému spolupráce s dodavateli

Systém spolupráce se strategickými dodavateli zahrnuje několik dílčích kroků, které by nákupčí měl být schopen realizovat. Struktura kroků by měla být jasně definovaná a administrativně snadno zpracovatelná. Pro pozici nákupčího by měla fungovat jako metodika usnadňující evaluaci dodavatelů, způsob komunikace s dodavateli,

4.3.1 Způsob evaluace dodavatelů

V návaznosti na aplikaci modelu pro hodnocení dodavatelské kvality, viz podkapitola č. 4.2.2, a současně na strategický výběr dodavatelů by měli být dodavatelé rozřazeni do několika skupin. Pro jednotlivé skupiny by se měl lišit způsob komunikace a způsob spolupráce, na jehož základě bude s dodavateli postupováno.

Výchozím dokumentem pro evaluaci dodavatelů zůstává model hodnocení dodavatelské kvality. Rozřazení dodavatelů do skupin proběhne na základě jejich bodového hodnocení v modelu hodnocení dodavatelské kvality. V hodnocení mohou dodavatelé obdržet maximálně sto bodů. Sto bodů mohou získat dodavatelé při naprosto bezchybném výkonu a při nulových požadavcích na zlepšení. K takové situaci by nemělo docházet často. Pokud by některý z dodavatelů získal stoprocentní hodnocení, je potřeba rozhodnout na úrovni managementu, zda je strategické, aby tuto informaci dodavatel obdržel. Opačným lokálním extrémem je hodnocení nižší než 60 bodů. Hodnocení nižší než 60 bodů představuje výstražný bod a s dodavatelem bude přerušena spolupráce.

Skupiny rozřazení dodavatelů založené na bodovém hodnocení v rámci modelu hodnocení dodavatelské kvality a význam jednotlivých výsledků znázorňuje Tabulka 8. Bodové hodnocení se odkazuje na model viz Příloha B.

Tabulka 8: *Evaluace dodavatelského výkonu*

TYPY EVALUACE DODAVATELSKÉHO VÝKONU	DOSAŽENÉ HODNOTY HODNOCENÍ	VÝZNAM VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ
Outstanding (vynikající výkon)	90 – 100 %	Špičkový dodavatel – nadstandardní výkon
Very good (velmi dobrý výkon)	80 – 89 %	Prostor pro zlepšení
Satisfactory (uspokojivý výkon)	70 – 79 %	Nezbytné zlepšení vyžadováno
Unsatisfactory (neuspokojivý výkon)	1 – 69 %	Přerušení spolupráce

Zdroj: vlastní

Získané výsledky dodavatelského hodnocení by měli sloužit nejen pro interní evaluaci, ale i jako metodika pro průběžné vylepšování vztahů s dodavateli. Dodavatelé by měli v prvních třech letech od zavedení modelu hodnocení dodavatelské kvality obdržet zpětnou vazbu na svůj výkon každých šest měsíců. Po třech letech postačí komunikování výsledků pouze na roční bázi, pokud nedojde k závažnému porušení kvality nebo jiným významným situacím. Důvodem pro zvýšenou aktivitu komunikace v prvních třech letech od zavedení modelu je předchozí absence strategické komunikace a aktuální nutnost zvýšené pozornosti na dodržování nároků na dodavatele.

Forma prezentace dosažených výsledků by měla probíhat v rámci firemní kultury a za dodržení profesionálního dojmu. Výsledky budou prezentovány formou certifikátu viz Příloha C a stvrzené podpisem nákupčího. Záhlaví certifikátu by mělo obsahovat logo společnosti a zápatí nezbytné iniciály společnosti CNC TVAR s.r.o.

Nákupčímu může hodnocení pomoci jako reference při jednání s dodavateli a prostředek pro dosažení ideálního stavu při procesu nákupu. Nejdůležitějším dodavatelům by měl být certifikát předán v rámci osobního jednání. Dodavatelé by měli společně s certifikátem obdržet komentáře k jejich výkonu a odůvodnění výsledků. Během prezentace výsledků by

měly být dodavatelům konkrétně vysvětleny důvody nižšího hodnocení a představení požadovaného stavu. Následně by měla být od dodavatelů vyžadována implementace požadavků společnosti CNC TVAR s.r.o. v rámci stanoveného časového období.

4.3.2 Pravidla komunikace s dodavateli

Za účelem budování profesionálního dojmu by veškerá komunikace směrem k dodavatelům měla být centralizovaná. Hlavní kontaktní osobou by měl být nákupčí a ke komunikaci prostřednictvím jiných osob by mělo docházet pouze ve výjimečných případech. Komunikaci se zvýšenou důležitostí by měl supervisovat obchodní ředitel.

Součástí vnější komunikace by mělo být i sjednocení a ustálení zasílaných informací. Každá poptávka, objednávka či jiná ustálená žádost by měla být vypracována tak, aby budila profesionální dojem a poskytovala druhé straně všechny důležité informace. Stejně tak by měl nákupčí konstantní zpětnou vazbou docílit toho, aby dodavatelé ve své komunikaci vždy uváděli data, která jsou pro CNC TVAR s.r.o. validní a nezbytné. Mezi taková data patří například:

- jednotková cena;
- platnost nabídky;
- dodací termín;
- materiálová specifikace;
- dodací podmínky;
- platební podmínky aj.

Byť se zmíněné požadavky zdají být samozřejmostí, mnozí aktuální dodavatelé, převážně italského původu, takto nekomunikují. Konkrétně například nabídky zasílají formou textového pole v emailové komunikaci a ostatní data postrádají ucelený a přehledný dojem.

Při počátečním úsilí o edukaci a vyvíjení tlaku na dodavatele se společnost v budoucnu dostane do žádané situace, kdy bude schopna velice rychle vyhodnocovat pouze základní ukazatele při výběrovém řízení, jelikož si bude jistá, že dodavatelé, s kterými společnost spolupracuje splňují všechny základní kvalitativní a obchodní parametry.

4.3.3 Pravidla spolupráce s dodavateli

Společnost by dle svých plánů a potřeb měla interně rozhodnout o významnosti spolupráce s jednotlivými dodavateli. Jako nástroj pro rozhodnutí ji pomohou model risk analýzy a model hodnocení dodavatelské kvality. Výsledky obou modelů by měla společnost doplnit obchodními plány a analýzou nákupů z předešlých let. Zmíněné analýzy pomohou zúžit výběr dodavatelů, které lze dle potřeb rozlišit do několika skupin.

Účelem rozřídění by měl být výběr hlavních dodavatelů, strategických partnerů, pro které CNC TVAR s.r.o. nastaví speciální podmínky. Strategickým cílem společnosti je výběr hlavních dodavatelů pro všechny rozsahy rozměrů⁹. Jednotlivé rozsahy rozměrů jsou nastavené specifiky trhu:

- Průměr polotovarů nižší než 1200 mm včetně.
- Průměr polotovarů vyšší než 1200 mm a nižší než 1800 mm.
- Průměr polotovarů vyšší než 1800 mm včetně.

Pro každý rozsah rozměrů by měla společnost být v kontaktu s jedním strategickým partnerem, jedním vyzivatelem a jedním záložním dodavatelem. Snížení nákupních cen materiálu může společnost dosáhnout zvýšením odebíraného objemu materiálu u konkrétního dodavatele. Proto by se měla zaměřit na klíčové dodavatele a učinit strategická rozhodnutí ohledně budoucí spolupráce s vybranými společnostmi. Aby společnost docílila zajímavějšího zákaznického postavení u zákazníků, měla by si stanovit metodiku pro spolupráci se všemi typy dodavatelů, viz Tabulka 9.

⁹ Dodavatelé se vždy specializují na určitý rozsah rozměrů, podle kterého má přizpůsobené strojní vybavení.

Tabulka 9: Metodika spolupráce s dodavateli

TYP DODAVATELE	METODIKA SPOLUPRÁCE
STRATEGIC PARTNER (Strategický partner)	• Jeden zvolený dodavatel pro každý rozsah rozměrů. • Šance v každém výběrovém řízení pro daný rozsah rozměrů. • Cíl, aby v rozměrovém rozsahu dodavatel získal minimálně 60 % zakázek. • Zpětná vazba ke každé zaslané nabídce. • Formální osobní schůzka mezi zástupci dodavatele a nákupčím společnosti CNC TVAR s.r.o. alespoň jednou za tři měsíce. • Formální osobní schůzka mezi zástupci dodavatele, nákupčím a managementem společnosti CNC TVAR s.r.o. alespoň jednou za šest měsíců. • Neformální osobní schůzka mezi zástupci dodavatele a nákupčím společnosti CNC TVAR s.r.o. alespoň jednou za tři měsíce. • Smluvní dohoda o spolupráci. • Ve třetím čtvrtletí každého roku prezentace plánů pro další rok a jednání o nové dohodě o spolupráci.
CHALLENGER (Vyzyvatel)	• Jeden a více dodavatelů pro každý rozsah rozměrů. • Šance v každém výběrovém řízení pro daný rozsah rozměrů. • Cíl, aby v rozměrovém rozsahu dodavatel/é získal/i minimálně 25 % zakázek • Formální osobní schůzka mezi zástupci dodavatele a nákupčím společnosti CNC TVAR s.r.o. jednou za šest měsíců.

	• Formální osobní schůzka mezi zástupci dodavatele, nákupčím a managementem společnosti CNC TVAR s.r.o. alespoň jednou za rok. • Neformální osobní schůzka mezi zástupci dodavatele a nákupčím společnosti CNC TVAR s.r.o. alespoň jednou za šest měsíců.
BACKUP (Záložní dodavatel)	• Jeden a více dodavatelů pro každý rozsah rozměrů. • Cíl, aby v rozměrovém rozsahu dodavatel/é získal/i minimálně 5 % zakázek • Formální osobní schůzka mezi zástupci dodavatele a nákupčím společnosti CNC TVAR s.r.o. alespoň jednou za rok.

Zdroj: vlastní

Jelikož se stanovené rozsahy rozměrů v porovnání s výrobními možnostmi dodavatelů částečně překrývají, CNC TVAR s.r.o. by měl zabezpečit, aby se každého výběrového řízení účastnil alespoň jeden ze strategických partnerů. Nákupčí musí ctít pravidlo transparentnosti a pro každý projekt by měl doložit alespoň tři konkurenční nabídky. Jednou ročně by měl nákupčí interně prezentovat roční výsledky spolupráce s jednotlivými dodavateli a provést případnou revizi rozčlenění dodavatelů.

4.3.4 Smluvní zajištění vztahů

Základním dokumentem před zahájením spolupráce s kterýmkoliv dodavatelem by mělo být podepsání NDA. Jedná se o dohodu mezi alespoň dvěma stranami o sdílení důvěrných informací. Jelikož segment, ve kterém CNC TVAR s.r.o. podniká, je velmi citlivý na obchodní a technologická tajemství, uzavření NDA představuje nutnou podmínku. V segmentu hydroenergetiky NDA reprezentuje běžně používaný právní dokument, a proto je proces jeho odsouhlasení často velmi rychlý.

Zajímavou příležitostí pro CNC TVAR s.r.o. může být uzavření dohody o spolupráci s jednotlivými dodavateli. Vedle podstatných legislativních, právních a obchodních náležitostí by dohoda o spolupráci měla obsahovat:

- Sjednání dodacích podmínek – časové rozmezí doručení, označení polotovaru, včasná notifikace o dodání atp.
- Vyjasnění požadované dokumentace – potvrzení objednávky, výkres polotovaru, materiálové certifikáty a jejich obsah, dodací list, potvrzení původu materiálu, faktura atp.
- Požadavky dodavatelů – např.: dodání příslušné dokumentace a její časový harmonogram.
- Platební podmínky atd.

Aby CNC TVAR s.r.o. zvýšil své povědomí u dodavatelů, zaručil jim dlouhodobé objemy odebíraného materiálu a sobě z dlouhodobého hlediska přinesl dodatečnou úsporu, mohl by do dohod o spolupráci pro strategické partnery zahrnout i rabaty. Jelikož se jedná o dohodu, stanovené cílové objemy nejsou závazné. Z toho důvodu ani jedna strana nemá při uzavření dohody co ztratit. Rabatový systém by měl spočívat v tom, že při dosažení jistého objemu, by na konci období CNC TVAR s.r.o. dostal formou dohodnutých bonusů část objemu zpět.

Tabulka 10: Cílové objemy a bonusy

DOSAŽENÝ ROČNÍ OBJEM	ROČNÍ BONUSY Z DOSAŽENÉHO OBJEMU PRO CNC TVAR s.r.o.
300.000 € - 500.000 €	2 %
500.001 € – 700.000 €	3 %
700.001 € a více	4 %

Zdroj: vlastní

Pro rabatový systém je zapotřebí k strategickým partnerům přistupovat individuálně. Příklad cílových objemů a bonusů znázorňuje Tabulka 10. Hodnoty ročních cílových objemů a příslušné roční bonusy byly zvoleny dle reálných a dosažitelných hodnot v podmínkách společnosti CNC TVAR s.r.o.

5. Monitorování a kontrola marketingových strategií

Proces marketingového plánu je zakončen kontrolní fází, kdy společnost zpětně vyhodnocuje postupy, nikoliv pouze výsledky, které využila pro splnění cílů. Nemělo by se jednat o jednorázový proces, jelikož jsou očekávány nutné reakce na nepředvídatelné okolnosti. Kontrola a neustálý monitoring činností nákupního oddělení představuje nezbytnou součást plnění plánu.

Společnost CNC TVAR s.r.o. musí mít vytvořené prostředky, pomocí kterých bude monitorovat plnění marketingového plánu. Proces kontroly zahrnuje porovnávání aktuálně zavedených procesů pro dosažení marketingového cíle s aktuálním výkonem. Použití kvalitní metriky představuje klíčový parametr kontroly různých aspektů výkonu nákupního oddělení. Na základě získaných výsledků může dojít k následné úpravě strategie.

Plán monitoringu a kontroly vychází z časového harmonogramu implementace marketingového plánu, viz Tabulka 4. Klíčovým termínem časového harmonogramu je pro plán monitoringu a kontroly 1.1.2020, kdy dojde k implementaci nového systému spolupráce s dodavateli výkovků dle metodiky pro spolupráci s dodavateli.

V oblasti monitoringu a kontroly jsou pro společnost důležité parametry kvality materiálu, včasnosti dodání a úspora nákladů, které jsou blíže definované v kapitole 4.1. Všechny tyto parametry lze za správné spolupráce nákupního oddělení a oddělení kvality monitorovat systémově, prostřednictvím BI.NET. Pro efektivní kontrolu by měla společnost dodržovat intervaly a odpovědnosti specifikované v Tabulce 11.

Systém monitoringu a kontroly by měl sloužit jako metodika. Na jakékoliv nepředvídatelné události, jako například špatná kvalita materiálu nebo ztráta strategického dodavatele, by mělo být reagováno bez prodlení včetně návrhu nápravných opatření. Za návrh nápravných opatření jsou odpovědná oddělení kvality a nákupu. Schvalovacím orgánem je management společnosti.

Tabulka 11: Plán monitoringu a kontroly

ČASOVÉ VYMEZENÍ	DETAIL PROCESU	ODPOVĚDNOST
každá zakázka	Kontrola kvality materiálu a včasnosti dodání. Doplnění do BI.NET.	Oddělení kvality
1 x měsíčně	Vytvoření přehledu hodnot nakoupeného a prodaného materiálu – výpočet výše úspor.	Nákupní oddělení
1 x měsíčně	Archivace dosažených výsledků úspor.	Nákupní oddělení
1 x kvartálně	Vyhodnocení kvality materiálu a včasnosti dodávek. Předání výsledků nákupnímu oddělení.	Oddělení kvality
1 x kvartálně	Evaluační dodavatelského výkonu.	Nákupní oddělení
1 x kvartálně	Prezentace dosažených výsledků úspor, kvality a včasnosti managementu.	Nákupní oddělení
1 x ročně	Vyhodnocení jednotlivých dodavatelů a předání certifikátu.	Nákupní oddělení
1 x ročně	Vyhodnocení přínosu nákupního oddělení	Management společnosti
1 x ročně	Revize nákupního procesu	Management společnosti & Nákupní oddělení

Zdroj: vlastní

Vyhodnocení přínosu nákupního oddělení proběhne zejména na základě výsledků kvality, včasnosti dodání a velikosti úspory. Aspekty kvality a včasnosti dodání nesmí společnost opomíjet, ale zavedení nákupního oddělení musí dávat i ekonomický smysl. Nákupní oddělení musí být schopné generovat úsporu minimálně ve výši nákladů spojenými s jeho fungováním. Náklady na fungování nákupního oddělení zahrnují nejen mzdy zaměstnanců, ale i náklady na skladování, administrativní náklady a nelze opomenout vyčíslení rizika, které společnost touto službou podstupuje. Náklady musí společnost promítnout jak do cen prostřednictvím marží, tak část z nich musí přinést společnosti zpět nákupní oddělení formou úspor.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo sestavení marketingového plánu pro vybranou společnost. Ke zkoumání byla zvolena společnost působící v oblasti B2B trhu, která se zaměřuje na precizní CNC obrábění. Hlavním přínosem práce je sestavení detailní situační analýzy a vytvoření metodiky pro spolupráci s dodavateli.

Podklad pro vytvoření marketingového plánu tvořily analýza PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, které byly použity současně jako účelný analytický nástroj pro definování marketingového cíle. Marketingový plán byl sestaven s primárním cílem eliminovat nejslabší stránku společnosti. Umění přesně pojmenovat nedostatky společnosti, pomocí správných nástrojů je minimalizovat a odstranit, reprezentuje předpoklad dlouhodobě úspěšné firmy.

Společnost CNC TVAR s.r.o. v minulosti nevěnovala nákupnímu procesu zvýšenou pozornost a přistupovala k němu jako k vedlejší, nutné činnosti. Vliv a vyjednávací pozice stávajících dodavatelů je příliš vysoká a jednání s nimi probíhá nekonceptně. I proto vytvoření metodiky spolupráce s dodavateli se zaměřením na zvýšení úspor představuje hlavní marketingový cíl.

Po zhodnocení všech analyzovaných skutečností byly doporučena vhodná metodika nákupního procesu. Společnost CNC TVAR s.r.o. by se měla zaměřit při nákupním procesu na základní sledovatelné parametry – kvalitu polotovarů, včasnost dodání materiálu a zvyšování úspor. Ani jeden ze zmíněných parametrů by neměl být prosazován nad rámec přípustných mezí na úkor dalších. Nákupní oddělení by mělo zodpovídat za to, aby společnost měla na výběr pro každou komoditu a každý její typ alespoň tři dodavatele. Dlouhodobou snahou společnosti CNC TVAR s.r.o. by mělo být vybudování takové dodavatelské sítě, která bude společnosti poskytovat dostatečnou flexibilitu a rozhodovací prostor.

Společnost by dle svých plánů a potřeb měla interně rozhodnout o významnosti spolupráce s jednotlivými dodavateli. Jako nástroj pro rozhodnutí ji pomohou model risk analýzy a model hodnocení dodavatelské kvality. Získané výsledky dodavatelského hodnocení by

měli sloužit nejen pro interní evaluaci, ale i jako metodika pro průběžné vylepšování vztahů s dodavateli.

Za účelem budování profesionálního dojmu by veškerá komunikace směrem k dodavatelům měla být centralizovaná. Hlavní kontaktní osobu by měl představovat nákupčí a ke komunikaci prostřednictvím jiných osob by mělo docházet pouze ve výjimečných případech. Komunikaci se zvýšenou důležitostí by měl supervisovat obchodní ředitel.

Vzhledem ke svému zaměření a transformaci velikosti nemá firma marketingové oddělení. Společnost doposud nevypracovávala situační analýzu, a i proto je vypracování marketingového plánu implementovatelné v praxi a přínosem pro společnost CNC TVAR s.r.o.

Seznam použité literatury

- ANDERSON, James C., James A. NARUS a Das NARAYANDAS. 2009. *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0136000884.
- BUŠEK, Michal. 2002. *Strategie segmentace zákazníků*. SystemOnLine [online]. Praha: CCB spol. s r.o., [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/strategie-segmentace-zakazniku.htm>
- CBENG. Datum neuvedeno. *Profil společnosti*. Litostroj Power [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://www.cbeng.cz/o-spolecnosti/>
- CINK HYDRO. Datum neuvedeno. *O firmě*. CINK Hydro - Energy k.s.: Profil [online]. Lešov, [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://cink-hydro-energy.com/cs/o-firme/>
- ČSÚ. 2014. *Statistická ročenka Libereckého kraje 2014* [online]. Liberec: Český statistický úřad. [cit. 2015-10-12]. ISBN 978-80-250-2592-5. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25643790/330087-14.pdf/5509fefc-7833-45b2-9b14-9f65304fa67d?version=1.4>
- ČTK. 2019. *Trh práce 2018: rvačka o lidi, váhavé přidávání a čekající cizinci*. Hospodářské noviny: IHNEED [online]. Economia, 19.2.2019 [cit. 2019-04-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66485880-ceska-ekonomika-letos-poroste-o-tri-procenta-odhaduje-hospodarska-komora-mzdy-stoupnou-o-necelych-osm>
- DCOMPANY. 2019. *About Us*. D-Company [online]. Pirot, 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.d-company.rs/about-us.html>
- EUROZPRÁVY. 2019. Inflace v eurozóně zpomalila, nezaměstnanost v EU stabilní. Česko je premiantem. EuroZpravy.cz [online]. Praha, 1.4.2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/evropa/253480-inflace-v-eurozone-zpomalila-nezamestnanost-v-eu-stabilni-cesko-je-premiantem/>
- EVANS, Gerald E. a Clyde NEU. 2008. The Use of Strategic Forces to Understand Competitive Advantages Provided by Information Technology. *Journal of International Technology and Information Management* [online]. 2008, vol. 17, no. 2, s. 137-III. ISSN 15435962.

- EXMONT. Datum neuvedeno. *O společnosti*. [online]. Brno. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.exmont.cz/o-spolecnosti.html>
- FIALA, Adam. 2019. Koruna je na úrovni jako před intervencemi. Optimistickému očekávání ČNB o posílení se vzpouzí. ČT24: Česká televize [online]. Praha, 5.4.2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2777123-koruna-je-na-urovni-jako-pred-intervencemi-optimistickemu-cekavani-cnb-o-posileni>
- FXSTREET.CZ, Tým. 2019. *Míra nezaměstnanosti v Německu je na novém rekordu*. FXstreet.cz: Forexové analýzy a zprávy [online]. Praha: FXstreet.cz, 2019, 29.3.2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/mira-nezamestnanosti-v-nemecku-je-na-novem-rekordu.html>
- GERSON, Vicki. 1998. *Arming yourself with a marketing plan*. *Bank Marketing* [online]. vol. 30, no. 9, s. 38-44. ISSN 08883149. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/234270965/68096E0C0601404EPQ/2?accountid=17116>
- GODIN, Seth. *This is marketing. You Can't Be Seen Until You Learn to See*. New York: Portfolio/Penguin, [2018]. ISBN 9780525540830.
- HÁZE, Petr. Popis tržního prostředí. Svět byznysu [online]. Praha: Svět byznysu, 2011, 2.11.2011 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.svetbyznysu.cz/trzni-prostredi/>
- HLUCHÝ, M., KOLOUCH, J., PAŇÁK, R.: *Strojírenská technologie 2 – 1.díl*. 2.vyd. PRAHA: SCIENTIA, 2001. 316s. ISBN: 80-7183-244-8
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a přepracované. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1
- HOVORKOVÁ, Kateřina. *Trh práce 2018: rvačka o lidi, váhavé přidávání a čekající cizinci*. Idnes.cz: Finance [online]. Praha: MAFRA, 2018, 9.1.2018 [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prognoza-trhu-prace-2018-mzdy-nezamestnanost-cizinci-automatizace.A180108_131219_podnikani_kho
- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. 8th ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- KELLER, K.: *Strategické řízení značky*, Grada Publishing: Praha 2007, ISBN 9788024714813
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
- KILIÁN, Karel. 2016. *Co je NFC a k čemu je dobré ho použít? Svět Androida*. [online]. 2016, 10. květen, [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.svetandroida.cz/co-je-nfc-k-cemu-je-dobre-ho-pouzit-201605/>
- KOHOUTEK, Š. 2018 *Vliv odštěpení na finanční zdraví podniku CNC TVAR s.r.o.* Praha: ČVUT. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. Vedoucí práce doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1356-5
- KOTLER, P. WONG, V. a kol. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LAVINSKY, Dave. 2013. *Marketing Plan Template: Exactly What To Include*. Forbes [online]. Washington: Forbes Media, 30.9.2013 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/#182668043503>
- LEA, Bih-Ru. (2005). Leveraging information technology to gain competitive advantage: A case study on General Electric consumer products. *Journal of International Technology and Information Management*, 14 (1), 25-40. Dostupné z: <http://scholarworks.lib.csusb.edu/jiim/vol14/iss1/3>
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2011, xvi, p. 49. ISBN 04-706-6997-7.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.

- MFCR. 2017. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. Praha, červenec 2017 [cit. 2019-04-01]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2017-Q3_Makroekonomicka-predikce-cervenec-2017.pdf
- MFCR. 2019. *Makroekonomická predikce České republiky*. Praha, leden 2019 [cit. 2019-04-01]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2019-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2019.pdf
- MOUDRÝ, M. *Marketing: základy marketingu*. Učebnice učitele. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-7402-002-5
- NEWSTEX FINANCE & ACCOUNTING BLOGS. 2019. Investopedia Stock Analysis - Valueclick: Understanding Porter's 5 Forces vs. SWOT Analysis [online]. Chatham: Newstex, 2019. Copyright Newstex Feb 27, 2019; Poslední aktualizace 2019-02-27. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2186030053/fulltext/274DE537F6F44FA2PQ/1?accountid=17116>
- PETR TYL, Jan. SMART: (pravidlo pro stanovení cílů). Marketing Mind [online]. České Budějovice, 2017, 25.3.2017 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/smart-pravidlo-stanoveni-cilu/>
- PORTER M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980. ISBN: 978-0684841489
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
- RED. 2018. *Firma ŽĎAS si pochvaluje výsledky rozvojové strategie: Úspěch*. Týden [online]. Praha: EMPRESA MEDIA, 2018, 21.8.2018 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/firma-zdas-si-pochvaluje-vysledky-rozvojove-strategie_493119.html
- ROZEHNAL, Aleš. 2018. *Trump má pro zavedení dovozního cla na ocel řadu dobrých důvodů*. Literární noviny [online]. 14.6.2018 [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: <http://literarky.cz/ostatni/26466-trump-ma-pro-zavedeni-dovozniho-cla-na-ocel-adu-dobrych-dvod>

- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- SEKO GROUP. *SEKO Aerospace & Power* [online]. Praha: WebRedakce NETservis, 2019 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <http://www.sekogroup.com/seko-group/>
- SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL, Enora W. STUART. 2006. *Marketing očima světových marketing managerů*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X
- STRAKOVÁ, Jarmila a VÁCHAL, Jan. 2018. *Situační analýza, strategické řízení a rozhodování podniků*. Mladá Veda, 6(2), 205-215. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2011213078?accountid=17116>
- SVOBODOVÁ Nina, Karina DIVIŠOVÁ, Libor FINGER, Jan HEJDA, Martin PROSSER, Veronika VANĚČKOVÁ a Miroslav MACHALA, *Nový zákon o obchodních společnostech a družstvech: zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech: (zákon o obchodních korporacích) : poznámkové znění*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-823-9.
- SWAIM, Robert. *The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from The Works of Peter Drucker*. San Francisco: John Wiley & Sons Pte., 2010. ISBN 978-0-470-82406-1.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. 1. vyd. 1999. 406 s. ISBN 80 – 01 – 01904 – 7 str. 138
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VLÁDA ČR. 2019. *Evropský fond pro regionální rozvoj*. Praha, 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/strukturalni-fondy/fond-regionalniho-rozvoje/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-80146/>
- WARD, Alex. 2018. *Trump's China strategy is the most radical in decades — and it's failing: "The administration diagnosed the right problem, but it came up with the wrong remedy."* VOX [online], 19.9.2018 [cit. 2019-04-05]. Dostupné z:

<https://www.vox.com/world/2018/9/18/17790600/us-china-trade-war-trump-tariffs-taiwan>

WB. 2017. *World Development Indicators* [online]. Washington, D.C., USA: World Bank Group [cit. 2017-08-08]. Dostupné z: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>

WEBSTER, Frederick E. *The Changing Role of Marketing In Corporation* [online]. Slovakia Academic Publishing, SK, 2016 [cit. 2019-02-04]. ISSN 1946-9690. Dostupné z: http://www.skaponline.com/Articles/19/Images/31-07-2015/149311_Frederick_E._Webster,_Jr._-The_changing_role_of_marketing_in_the_corporation.pdf

Seznam příloh

Příloha A	Model risk analýzy	88
Příloha B	Model hodnocení dodavatelské kvality	89
Příloha C	Certifikát hodnocení dodavatele.....	90

Příloha A Model risk analýzy

			DODAVATELÉ	
			Dodavatel 1	
Kategorie rizik	Rizika	Míra významnosti	Výskyt rizika	Přepočtená míra rizika
Možnost přerušení dodávek	Finanční stabilita dodavatele	16	1	16
	Zaměstnanecká politika	16	1	16
	Závislost na jediném zdroji dodávek, případně kapacita alternativních dodavatelů	4	2	8
Předpoklady pro včasné dodání	Vstupní materiál na skladě / vlastní slévárnu (1=ano; 4=ne)	4	2	8
	Zkušenost společnosti CNC TVAR s.r.o. se včasným dodáváním (1= dobré; 5= špatné)	8	1	8
	Dozorování a aktuálnost plánů výroby (1= dobré; 5= špatné)	2	4	8
Hospodářská situace	Ekonomická situace v zemi (1= dobrá; 5= špatná)	4	1	4
	Výkyvy v sezónnosti (např. srpnové prázdniny v Itálii)	4	4	16
Servis	Zájem o spolupráci se společností CNC TVAR s.r.o. (významnost CNC Tvaru jako zákazníka) (1=vysoká; 5 nízká)	8	1	8
	Chybovost	8	1	8
	Komunikace (podpora, rychlost, ochota) (1= dobrá; 5= špatná)	4	1	4
	Rozsah rozměrů (1=velká; 5=nízká)	8	4	32
	Geografická dostupnost (1= dobrá; 5= špatná)	4	3	12
	CELKOVÁ MÍRA RIZIKA (MAX=450)			148

HODNOCENÉ RIZIKO						
Hodnocení negativního vlivu	Ohodnocení dopadů možných rizik na společnost CNC TVAR					Míra dopadů
	1	2	3	4	5	
Kritický = 16	16	32	48	64	80	vysoká
Velký = 8	8	16	24	32	40	
Střední = 4	4	8	12	16	20	střední
Malý = 2	2	4	6	8	10	
Zanedbatelný =1	1	2	3	4	5	nízká

Ohodnocení rizika (Px D)			
Stupeň P	Výskyt rizika		Stupeň D Dopad
1	Nepravděpodobný		1 Zanedbatelný
2	Málo pravděpodobný		2 Malý
3	Středně pravděpodobný		4 Střední
4	Velmi pravděpodobný		8 Velký
5	Téměř jistý		16 Kritický

Příloha B Model hodnocení dodavatelské kvality

DŮLEŽITOST	Váha:	HLEDISKA HODNOCENÍ	Q1	Q2	Q3	Q4	Komentáře
Nejdůležitější hlediska	Váha:	Spolehlivost - dodržování DT	88	100	92	98	
		Cenová hladina	80	85	85	90	
	5	Chybovost (100 = nulová chybovost)	100	100	98	100	
DÍLČÍ HODNOTA Nejdůležitějšího ukazatele			89%	95%	92%	96%	
Velmi důležitá hlediska		Zájem dodavatele o spolupráci s CNC Tvar	90	92	92	96	
		Postoj k reklamacím			95		
	Váha:	Dodací podmínky	65	70	70	75	
	3	Platební podmínky	50	50	50	100	
		Vícenáklady	75	75	75	75	
DÍLČÍ HODNOTA Velmi důležitého ukazatele			70%	72%	76%	87%	
Podstatná hlediska		Komunikace obecně	90	95	95	95	
	Váha:	Potvrzování objednávek	95	95	95	95	
	2	Plány výroby	50	50	50	60	
		Pozvánky na testování					
		Rychlost zaslání nabídek	80	85	95	90	
DÍLČÍ HODNOTA Podstatného ukazatele			79%	81%	84%	85%	
CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE			81%	85%	86%	91%	

Příloha C Certifikát hodnocení dodavatele

Company name
Address

Supplier assessment

Dear Mr.,

Based on a half – year evaluation, supply quality of your company had been classified as

Outstanding / Very good / Satisfactory / Unsatisfactory

Our assessment is referenced on following arrays.

- Reliability and accuracy of delivery.
- Price level.
- Error rate.
- Delivery terms.
- Payment terms.
- Additional costs rate.
- Additional service rate.
- Flexibility.
- Communication.

Supply quality of vendors is classified into:

Outstanding	“our top suppliers - above-standard approach”
Very good	“room for improvement”
Satisfactory	“necessary to improve”
Unsatisfactory	“suspension of cooperation”

Company name is an important partner for CNC TVAR s.r.o. and we are very satisfied with cooperation with you.

Please feel free to contact us if you need any assistance.

Name of Sourcing Manager
Phone number
email
www.cnctvar.cz