

# **Projekt uvedení nové produktové řady alternativních zdrojů energie**

Bc. Aleš Kovařík

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aleš KOVAŘČÍK**  
Osobní číslo: **M08496**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt uvedení nové produktové řady alternativních zdrojů energie od společnosti NWT Computers na trh**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti marketingových strategií a uvedení nových produktových řad na trh.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenčního prostředí firmy a určete východiska pro stanovení komunikační strategie.
- Vytvořte projekt uvedení nové produktové řady alternativních zdrojů energie.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.  
KOTLER, P. Marketing v pohybu : nový přístup k zisku, růstu a obnově. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.  
KUMAR, N. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.  
MALÝ, V. Marketingový výzkum : teorie a praxe. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.  
ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Mikeska, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. května 2010

  
.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Tato práce byla vyhotovena na základě teoretických poznatků zjištěných v marketingových a manažerských publikacích. Jejím cílem je nalezení vhodné strategie, která pomůže prosazení nové produktové řady solárních panelů.

Solární panely jsou momentálně nabízeny velkým odběratelům a investorům na základě osobního prodejního kontaktu, my se však budeme snažit zacílit tyto produkty na jinou segmentační skupinu a navrhnout pro ni vhodný komunikační mix.

Novou marketingovou strategií se pokusíme zaměřit na malé a střední firmy, spolu s koncovými uživateli. Danou strategii určíme nejen na základě analýz konkurence, pozice firmy na trhu a očekávané výše poptávky, ale stejně tak i na základě zákaznických preferencí vyplývajících z výsledků dvou dotazníkových šetření.

Klíčová slova:

Vstup na nový trh, situační analýza, alternativní zdroje energie.

## **ABSTRACT**

Abstrakt ve světovém jazyce

This thesis has been composed on the basis of theoretical knowledge acquired through marketing and managerial publications. The main goal is to find a suitable strategy that would help new products to break through.

Solar panels are currently solely offered to major partners only, on a basis of personal selling contact; we however, will strive for aiming a different segmentation group and will try to provide a suitable communication mix for this group.

The new marketing strategy will focus on small and medium-sized companies as well as end users. This strategy will be stipulated not only by competition analysis, situational and demand analyses, but also on the basis of results of two questionnaires.

Keywords:

Entering a new market, situational analysis, alternative energy sources.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat své konzultantce, ing. Vladislavě Lukašíkové, za poskytnutí potřebných materiálů, velkou podporu a pomoc při psaní této diplomové práce. Zároveň také panu Jakubu Mráčkovi, který se projevil jako znalec svého oboru a poskytl velice cenné rady zejména v oblasti technologie a vlastní realizace projektů.

Nesmím však opomenout ani svého vedoucího, pana ing. Martina Mikesku, Ph.D., který poskytl zásadní rady v oblasti směřování této diplomové práce. Poděkování patří také účastníkům dotazníkového šetření.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES</b> .....	<b>13</b>
<b>2 SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANALÝZA PEST .....	14
2.1.1 Politické a právní.....	14
2.1.2 Ekonomické.....	14
2.1.3 Socio-kulturní.....	15
2.1.4 Technologické a ekologické.....	15
2.2 ANALÝZA KONKURENCE .....	15
2.3 ANALÝZA TRŽNÍ POPTÁVKY .....	18
<b>3 CÍLE</b> .....	<b>19</b>
<b>4 IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>20</b>
4.1 SEGMENTACE .....	20
4.2 ZACÍLENÍ.....	21
4.3 UMÍSTĚNÍ .....	22
<b>5 VRCHOLOVÁ STRATEGIE</b> .....	<b>23</b>
5.1 SWOT ANALÝZA.....	23
5.1.1 Určení strategických zdrojů .....	25
5.1.2 Určení konkurenční výhody.....	26
5.1.3 Okamžik vstupu na trh .....	26
<b>6 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>28</b>
6.1 PRODUKT .....	29
6.2 CENA.....	30
6.2.1 Strategie stanovení cen.....	31
6.3 DISTRIBUCE.....	32
6.4 PROPAGACE.....	32
6.4.1 Komunikační mix.....	33
6.4.2 Reklama.....	34
6.4.3 Osobní prodej.....	34
6.4.4 Podpora prodeje .....	34
6.4.5 Public Relations .....	34
6.4.6 Ostatní formy .....	35
6.4.7 Synergický efekt.....	35
6.4.8 Reklamní apel.....	35
6.5 KONTROLA STRATEGIE.....	36
<b>7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>



7.1	STANOVENÉ CÍLE.....	37
<b>II</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU ALTERNATIVNÍ ENERGETIKY .....</b>	<b>39</b>
8.1	PEST ANALÝZA .....	39
8.1.1	Politické a právní.....	39
8.1.2	Ekonomické.....	40
8.1.3	Socio-kulturní.....	40
8.1.4	Technologické a ekologické.....	40
8.2	ANALÝZA KONKURENCE .....	41
8.2.1	Analýza konkurenčního prostředí .....	43
8.3	ANALÝZA TRŽNÍ POPTÁVKY V ODVĚTVÍ .....	43
8.4	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ .....	45
8.4.1	Segmentace .....	45
8.4.2	Zacílení.....	45
8.5	MULTIKRITERIÁLNÍ ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	46
8.5.1	Produkt a distribuce.....	46
8.5.2	Cena.....	48
8.5.3	Propagace .....	49
8.5.4	Celkové vyhodnocení konkurence .....	49
8.6	VÝCHODISKA PRO STANOVENÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	50
8.6.1	Metodika výzkumu.....	50
8.6.2	Trh B2B.....	50
8.6.3	Trh B2C.....	54
8.6.4	Porovnání trhů B2B a B2C .....	58
8.6.5	Limitace dotazníkového šetření .....	64
<b>9</b>	<b>PROJEKT UVEDENÍ NOVÉ PRODUKTOVÉ ŘADY NA TRH.....</b>	<b>65</b>
9.1	PROFIL SPOLEČNOSTI NWT .....	65
9.2	CÍLE .....	65
9.2.1	Vize společnosti .....	65
9.2.2	Poslání společnosti.....	66
9.2.3	Cíle společnosti .....	66
9.3	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ .....	66
9.3.1	Segmentace .....	66
9.3.2	Zacílení.....	67
9.3.3	Umístění .....	68
9.4	VRCHOLOVÁ STRATEGIE NWT.....	69
9.4.1	Konkurenční výhoda .....	69
9.4.2	SWOT analýza .....	69
9.4.3	Okamžik vstupu na trh .....	71
9.5	PŘIHLÉDNUTÍ K PARCIÁLNÍM STRATEGIÍM.....	71
9.6	ROZHODOVÁNÍ O STRATEGII NOVÉHO PRODUKTU.....	72
9.6.1	Produkt a distribuce.....	72
9.6.2	Cena.....	74

9.6.3	Propagace .....	75
9.6.4	Konečné zhodnocení .....	75
9.7	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	76
9.7.1	Nová kreativa .....	77
9.7.2	Online aktivity .....	78
9.7.3	Reklama a Public Relations v tisku .....	79
9.7.4	Katalog fotovoltaických elektráren .....	79
9.7.5	Veletřhy a výstavy .....	80
9.7.6	Ostatní aktivity .....	81
9.8	KONTROLA STANOVENÝCH CÍLŮ .....	81
9.8.1	Kontrola konzistence strategie .....	82
9.8.2	Kontrola komunikačního mixu .....	82
9.9	ČASOVÁ ANALÝZA .....	83
9.9.1	Návrh zkrácení doby pro realizaci projektu .....	83
9.9.2	Návrh časového rozložení trvání jednotlivých propagačních kampaní .....	85
9.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	86
9.11	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	87
9.12	DOPORUČENÍ PRO BUDOUCÍ VÝVOJ .....	88
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>97</b>

## ÚVOD

Stále se zvyšující ceny energií nutí její odběratele k postupům, které by toto finanční zatížení co nejvíce snížily. Jedním z těchto opatření je určitě vnitřní reorganizace a to jak oddělení, tak procesů, kdy správnými rozhodnutími může dojít k energetické úspoře. Tam, kde taková úspora již možná není, se nabízí alternativní varianty zabezpečení elektrické energie, a to využitím alternativních zdrojů energie.

Zařízení pro výrobu elektrické energie z obnovitelných zdrojů je několik druhů, jmenovitě pak větrné, vodní, solární, či bioplynové elektrárny. Fotovoltaická zařízení konkrétně se ukázala být univerzálním řešením na takových místech, kde není k dispozici ani vodní, ani větrná masa vhodná k výrobě elektřiny, popřípadě by tato řešení byla příliš nákladná.

Cílem této diplomové práce je pochopit konkurenční vlivy a tlaky na poli prodeje a realizace projektů malých fotovoltaických zařízení. Ke zjištění těchto vlivů jsme analyzovali nabídku stávajících konkurentů, stejně jako vnějších vlivů působících na charakter trhu. Na základě vyhodnocených údajů jsme pak určili vhodnou strategii, která zaručí společnosti NWT hladký vstup do odvětví. Tato strategie nemá za cíl pouhé vyrovnání se konkurentům, má naopak sloužit jako východisko pro plánovaný další rozvoj společnosti, a to jak z hlediska trhů, tak i produktů.

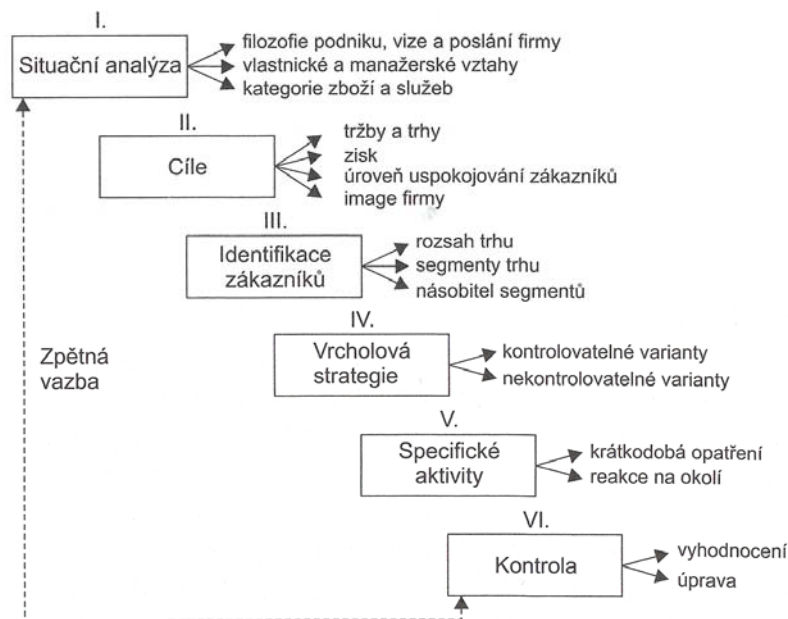
Značnou část projektové kapitoly věnujeme komunikační strategii, která umožní diferenciaci společnosti od konkurence tak, aby vytvořila image spolehlivého, avšak relativně dostupného dodavatele nových technologií. Závěrem pak shrneme zvolené přístupy a strategie, s nimiž uvádíme doporučení pro budoucí vývoj.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES

V této části se pokusíme představit teoretická východiska při strategickém plánování podniku. Můžeme konstatovat, že tyto plány mají za účel učinit firmu nejen konkurenceschopnou, ale spíše i vylepšit její pozici tak, aby měla před konkurenty náskok [1].

Schéma zobrazené níže nám navrhuje, jak by měla firma při stanovení strategií postupovat.



Obr. 1. Marketingový plánovací proces [20]

Dané schéma je samozřejmě obecné, ale vystihuje postup od strategické formulace ke konkrétním aktivitám na operativní úrovni. Ve schématu nechybí ani složka kontroly, která je neodmyslitelnou součástí aplikace jakékoliv strategie, bez ní by totiž nebylo možné zjistit, zda je strategie účinná a správně zvolená.

Jednotlivých návrhů na tvorbu strategie je mnoho, my jsme však vybrali tuto, protože věříme, že prvotním krokem ke stanovení strategie je situační analýza prostředí. V návaznosti na tuto analýzu podnik stanoví cíle a poté specifické aktivity.

Odlisňný model představuje na prvním místě stanovení podnikové strategie a až poté situační analýzu [1], avšak jak má být firma schopna stanovit podnikovou strategií, když nemá informace o prostředí ve kterém se nachází?

## 2 SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU

Pokud chce firma v dnešní těžké konkurenci uspět, nemůže již zanedbávat analýzu svého prostředí. Ať už se jedná o prostředí přímo firmu obklopující (její mikroprostředí), nebo o systém, ve kterém se nachází firma jako celek (odvětví, ekonomika státu), čili makroprostředí. Obě tyto prostředí ovlivňují každodenní chod společnosti, přičemž zejména utvoření vize a plánování strategie se bez odpovídacích znalostí trhu stává nemožné.

### 2.1 Analýza PEST

Tato analýza se zabývá makroprostředím firmy. Zahrnuje faktory, které na firmu přímo působí, ale firma je nemůže svým konáním přímo ovlivnit. Mezi těmito faktory se najdeme faktory **P**olitické a právní, **E**konomické, **S**ociální (spolu s kulturními), **T**echnologické a **e**kologické. Tyto faktory nepředstavují jednotlivá kritéria, ale spíše ucelený systém, kde jeden faktor ovlivňuje další [5]. Analýza PEST se snaží poukázat na budoucí vliv těchto faktorů, který je často značně odlišný než jeho vývoj v minulosti. Ukázky vlivů tvořících tyto faktory jsou uvedeny níže:

#### 2.1.1 Politické a právní

Kde firmu zejména ovlivňuje stabilita země, její daňové zatížení, inflace, omezení a kvóty prodeje ale i nařízení ohledně sociální péče o občany.

Z právního hlediska můžeme zmínit daňové zákony, zákoník práce, nařízení o bezpečnosti práce, normy bezpečnosti produktů, zákony na ochranu spotřebitele, či právo na hospodářskou soutěž [1] [11].

#### 2.1.2 Ekonomické

Jsou tvořeny zejména vývojem hrubého domácího produktu, úrokovou mírou, inflací, nezaměstnaností, měnovým kurzem a výškou peněžních zásob a disponibilního důchodu [1] [11].

### 2.1.3 Socio-kulturní

Které se skládají z demografie obyvatelstva (věku, pohlaví, stáří obyvatelstva), distribuce příjmu, sociální mobility, změny životního stylu, postoje k práci a volnému času, míře spotřeby a vzdělání [1] [11].

### 2.1.4 Technologické a ekologické

Zastánci této oblasti jsou vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy a patenty míra technologického opotřebení, spotřeba energie a náklady na její pořízení, vlivy změn informačních technologií, vývoj internetu a komunikačních prostředků [1] [5] [11].

Ekologické faktory představují například zákony na ochranu životního prostředí, nařízení o likvidaci odpadu a míru spotřebované energie [5].

Analýza makroprostředí je považována za základní kámen určení prostředí, ve kterém se firma rozhodla provádět své aktivity. Na základě zjištění plynoucích z této analýzy se firma může rozhodnout o pozdržení vstupu na dané odvětví, například z právních důvodů (čekání na schválení zákona o zabezpečení investic), či o úplném odstoupení od záměru do odvětví vstoupit.

Zásadní nedostatek v klasickém modelu spatřujeme v absenci váhového faktoru, proto bychom doporučili přidělit jednotlivým faktorům alespoň přibližnou váhu na základě jejich důležitosti. Jednotlivé firmy a odvětví totiž budou faktory ovlivňovat rozdílně. Pro jisté obory může být rozhodující legislativa (například mezinárodní obchod), pro jiné sociální faktor (demografická skladba a na ní založená poptávka v dané oblasti).

Za nejdůležitější faktor považujeme hodnotu pro zákazníka (model 4C), proto se pokusíme, tam kde to bude možné, převést jednotlivé vlivy makroprostředí na hodnotu zákazníka.

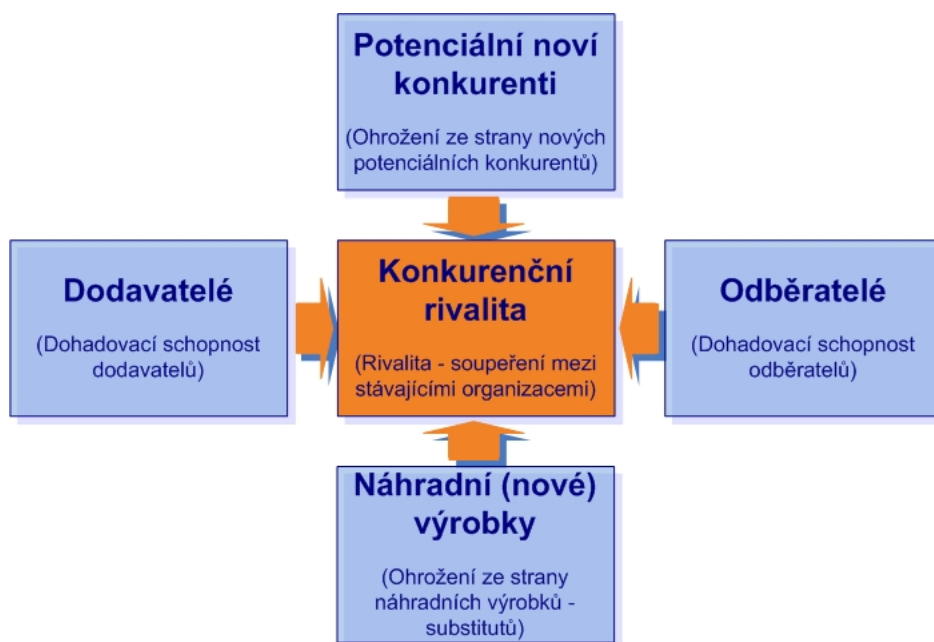
## 2.2 Analýza konkurence

Po analýze širokého prostředí podniku zaměřujeme svoji pozornost užší oblast, konkrétně na odvětví, ve kterém chceme podnikat.

Firmy se často zaměřují pouze na svou přímou konkurenci, avšak existuje mnoho jiných faktorů, které konkurenceschopnost ovlivňují. Jedním ze základních modelů je Porterův pětifaktorový model, který nám pomáhá identifikovat podstatu konkurence určitého odvětví.

ví, či průmyslu. Při jeho použití se zaměřujeme na strategické obchodní jednotky (SBU), ne na celé podniky. Organizace totiž tvoří rozmanitý celek, který zahrnuje různé operace a zároveň se zaměřuje na různé trhy. Firma, která nabízí svůj produkt na obou druzích trhu (B2B i B2C), tudíž bude ovlivněna odlišnými konkurenčními tlaky působícími na její strategické jednotky [5].

Stejně jako analýza PEST tvoří kritéria Porterova modelu celek, který je vnitřně provázán. Konkurenti se například mohou pokusit prolomit konkurenční bariéru tím, že najdou způsoby nové distribuce produktů. Konkurenční strategie se tedy může zaměřit na zmenšování, či eliminaci konkurenčních sil, spíše než jejich prosté akceptování [5] [15].



Obr. 2. Model pěti sil podle Michaela Portera [5]

**Hrozbu vstupu nových konkurentů** jsou ovlivněny zejména bariérami zabraňujícími konkurentům na trh vstoupit. Ať už se jedná o úspory z rozsahu (kritické minimální množství produkce), vysoké počáteční investice, přístup k distribučním kanálům, loajalitu zákazníků, předchozí zkušenosti, odvetná opatření ostatních konkurentů, vládní restrikce, či diferenciaci výjimečným produktem. Abychom se navíc vyhnuli „zaslepenosti“, je třeba uvažovat i o potencionálních konkurentech v budoucnosti, zvláště pak těch, kteří dodávají produkty, které zákazníci považují za substituty [1] [5].



**Hrozba vzniku substitučních výrobků** snižuje poptávku po daném produktu až na hranici jeho kompletního zastarání. Substituci pak dělíme na *produktovou*, kdy nahrazujeme jeden produkt druhým (například poštovní služby elektronickou poštou). *Substituci potřeby*, kdy se daný produkt, či služba stávají nadále nepotřebnými (kvalitnější a přitom levnější výrobky nevyžadují údržbu). A konečně *substituci obecnou*, kdy se produkty ucházejí o část disponibilního důchodu (různé produkty soupeří o co největší část) [5].

**Vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů** jsou často porovnávány společně, protože mají podobné restriktivní účinky při tvorbě strategie a ovlivňují finanční atraktivitu společnosti. Jako celek představují hodnotovou síť, kde je společnost operuje.

**Vyjednávací síla odběratelů** bývá vysoká za předpokladu, že dochází ke shlukování odběratelů (zejména tvoří-li vysoké objemy objednávek), náklady přechodu jsou nízké, nebo představují jen minimální riziko (nejsou podepsány dlouhodobé smlouvy), existuje riziko akvizice dodavatele (zpětná integrace), či vzestup odběratele jako jeho konkurenta [5].

**Vyjednávací síla dodavatelů** zrcadlově odráží sílu odběratelů. Je značná, pokud dojde ke koncentraci dodavatelů a zároveň tito dodavatelé obsluhují značnou část jednotlivých zákazníků. Ale i při vysokých nákladech přechodu (kdy je odběratel na dodavateli závislý), či vzestupu dodavatele jako konkurence odběratele (progresivní integrace) [1] [5].

Tyto předchozí čtyři faktory pak utvářejí **konkurenční prostředí podniku**. Toto prostředí se sestává z podniků poskytujících podobné výrobky a služby, které jsou zároveň zaměřené na stejnou zákaznickou skupinu. Prostředí závisí na rovnosti konkurentů (co do velikosti tržního podílu), na míře růstu daného odvětví (kde vyspělost trhů zvyšuje rivalitu), na vysokých vázaných fixních nákladech (kdy mohou soupeři spolupracovat na jejich snížení), na velkých bariérách výstupu z odvětví (které také zvyšují rivalitu) a konečně diferenciaci (kdy nediferencované produkty způsobují větší rivalitu) [1] [5].

Porterův model nemá za úkol pouhé vyjmenování jednotlivých faktorů, jako celek pomáhá zodpovědět tyto otázky a zaměřit se na vyplývající důsledky: Jsou jistá odvětví atraktivnější než jiná? A jaké jsou skryté makroekonomické síly řídící konkurenci?

Určité faktory mohou představovat jak hrozbu, tak novou příležitost, proto musí být model provázán s předešlou PEST analýzou. Je pravděpodobné, že se síly budou v čase měnit, model by měl pomoci odpovědět na otázku jak. Zaměřuje se také na to, jak konkurenti

odolávají konkurenčním silám a co mohou manažeři učinit proto, aby ovlivnili konkurenční síly, které působí na strategickou obchodní jednotku [5].

U tohoto modelu můžeme, podobně jako u analýzy PEST, vysledovat zanedbání důležitosti jednotlivých vlivů, avšak je nutno zmínit, že tato důležitost se bude odvětví od odvětví lišit, čili by v této strategii nemělo cenu obecně vymezovat hodnocení vahami.

### 2.3 Analýza tržní poptávky

Tržní poptávku po určitém produktu můžeme definovat jako „*celkový objem, jež by mohl být koupen zákazníky v určité geografické oblasti za určité časové období v určitém marketingovém prostředí za působení určitého marketingového programu*“ [11].

Můžeme rozlišit tyto druhy trhů:

- **Potenciální trh** – část celkové populace, pro kterou by vlastnictví produktu bylo přínosné.
- **Přístupný trh** – část potenciálního trhu, která vlastní dostatečný obnos peněz na koupi produktu.
- **Kompetentní přístupný trh** – část přístupného trhu, která si může dovolit produkt koupit z právního hlediska.
- **Cílový trh** – segment na kompetentním přístupném trhu, který hodlá firma obsluhovat.
- **Obsloužený trh** – část cílového trhu, která si produkt zakoupila [1].

Analýzu tržní poptávky lze provést na základě primárních i sekundárních dat. V případě sekundárních dat se však potýkáme s problémy ohledně stanovených metodických postupů, které jsou většinou neznámé a nelze tak usoudit relevantnost těchto dat [11].

### 3 CÍLE

Za základ strategického plánování považujeme stanovení vize a mise (neboli poslání) podniku [1]. Tyto dvě položky nám pomohou s ujasněním našeho strategického směru a aktivitám, které jsou nezbytné k dosažení tohoto směru.

**Vizi** se konkrétně rozumí „*jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti*“ [1]. Vize má být ambiciózní a podpořit aktivity ve směru k naplnění této vize [20].

Na druhé straně **mise** vyjadřuje „*funkci společnosti v současnosti, to znamená co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se bude lišit*“ [1]. Mise, neboli poslání, má trvalý charakter, jeho častá změna by znamenala zmatení cílových zákazníků [20].

Obě složky jsou přitom od sebe neoddělitelné, protože vize bez poslání je pouhým zbožným přáním a poslání bez vize způsobí, že současné aktivity nejsou přesně směřovány [1] [20].

Při naplňování poslání závisí úspěšnost firmy na kritických faktorech úspěchu (jakými prostředky dosáhneme cílů) a na výkonnostních měřících (jakých cílů chceme přesně dosáhnout), které umožní měřitelnost kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli. Sám cíl může být vyjádřen ve finančních i nefinančních ukazatelích. Cíle by se měly vyznačovat znaky splňujícími kriteria SMART [1] [5] [6].

Jinými slovy by měly být:

- **Specific** – specifikovány v množství, kvalitě a čase
- **Measurable** – měřitelné,
- **Achievable** – akceptovatelné,
- **Realistic** – reálné,
- **Time-bound** – sledovatelné v čase [1] [20].

**Cíle** mohou být definovány v oblasti rentability, produktivity, tržního postavení, udržení stávajících zákazníků, minimalizace rizika, zajištění likvidity, v sociální oblasti, či v oblasti akumulace zdrojů pro budoucí využití [20].

## 4 IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ

Abychom správně porozuměli segmentaci trhu, je si nutné nejdříve vysvětlit pojem *strategické skupiny*. Strategické skupiny tvoří organizace v rámci jednoho odvětví s podobnými charakteristikami strategie, nebo konkurujícími obdobným způsobem. Charakteristiky představuje zaprvé měřítko podnikových aktivit (rozsah sortimentu, geografické pokrytí a dosah distribučních kanálů), druhou část pak tvoří vyhrazení prostředků (jako je značka, marketingové výdaje a míra vertikální integrace) [5].

### 4.1 Segmentace

Tržní segment můžeme popsat jako skupinu zákazníků, kteří mají navzájem podobné potřeby, tyto potřeby se však liší od potřeb ostatních zákazníků na trhu. Potřeby zákazníků se z různých důvodů mění. Teoreticky bychom mohli identifikovat tržní segmenty na základě jakéhokoliv kritéria, avšak v praxi je důležité určit, která kritéria budou pro segmentaci nejvíce důležitá na daném trhu [5] [11].

Tab. 1. Příklady segmentace trhů [5]

Druh faktoru	Trh B2C	Trh B2B
<b>Charakteristika osob/podniků</b>	věk, pohlaví, rasa příjem velikost rodiny životní cyklus lokace životní styl	odvětví lokace velikost technologie ziskovost management
<b>Zakoupení/užívání</b>	velikost nákupu loajalita ke značce účel použití nákupní chování důležitost nákupu výběrová kritéria	užití důležitost nákupu objem frekvence nákupu nákupní procedura výběrová kritéria distribuční kanály
<b>Uživatelovy potřeby a preference charakteristiky produktu</b>	podobnost produktů preferencce ceny preferencce značky požadované vlastnosti kvalita	požadavky na výkon asistence dodavatelů preferencce značky požadované vlastnosti kvalita požadavky na služby

Nejčastějším kritériem segmentace na B2B trzích zůstává rozdělení zákazníků na „malé“, „střední“ a „velké“ podle objemu odebírané produkce [9]. Chceme-li však trh rozdělit podle skutečných potřeb zákazníků či podle užitku, který od koupě produktu očekávají, musíme využít metody progresivnější segmentace. Tato segmentace se v první řadě zaměřuje na rozlišení daných potřeb zákazníků a teprve poté na demografické hledisko (dle podstaty podnikání, obratu, počtu zaměstnanců, platební morálky) [7] [8].

## 4.2 Zacílení

Při určování cílových zákazníků musí firma zodpovědět dvě zásadní otázky. „Mají cíloví zákazníci zájem o navázání těsných vztahů s firmou?“ A „Má firma zájem o navázání těsných vztahů se všemi zákazníky?“ Různí zákazníci představují různou hodnotu pro firmu. Proto je nutné, aby marketéři ohodnotili zákazníky podle ziskovosti měřené jejich celoživotní hodnotou a větší pozornost věnovali cennějším zákazníkům [19].

Z výzkumů vyplývá, že předních 20% zákazníků přináší 80-100% zisku, přičemž 90% tržeb přinášejí současní zákazníci. Značná část marketingových rozpočtů bývá vynaložena na nesprávné zákazníky a 5-30% zákazníků má potenciál zkvalitnění zákaznické „pyramidy“, kdy vzestup v zákaznické pyramidě o 2% může v konečném důsledku znamenat zvýšení tržeb o 10%, či zvýšení zisku až o 50%. Z těchto důvodů je identifikace a zacílení zákazníků jeden z nejdůležitějších bodů stanovení strategie [7] [8].

Firma se svou strategií může zaměřit na celý trh (nediferencovaná tržní strategie), nebo využít strategie segmentace. Segmentace se poté zaměřuje na jeden segment trhu (koncentrovaná segmentace), nebo na výběr definovaných tržních segmentů (diferencovaná segmentace). Diferencovaná segmentace přitom přináší výhodu vytvoření strategického portfolia, které využívá výhody diverzifikace [19].

Tab. 2. Strategie segmentace [19]

Segmentace		Pokrytí trhu	
		úplné	parciální
Zpracování trhu	nedefinované	nedefinovaná strategie	koncentrovaná strategie
	definované	diferencovaná strategie	výběrová strategie

Při srovnání segmentace B2B a B2C trhů neexistují žádné zásadní rozdíly v segmentaci marketingu konzumního zboží a investičních statků. Rizikem je však neoprávněná kauzální logika, vyplývající z dostupných demografických dat, kdy dané chování někdy více někdy však i méně odpovídá teoretickému modelu [19].

### 4.3 Umístění

Je posledním ze tří na sebe navazujících fází cíleného marketingu. Firma se v této fázi rozhoduje, jaké postavení chce u zákazníků zaujmout, jak si přeje být vymezena v myslích zákazníků vůči konkurenci. Základem positioningu je analýza konkurenční nabídky a potřeb zákazníka.

Smyslem positioningu je pak odlišení od nabídky konkurence a vytvoření důvodu, pro který zákazníci budou upřednostňovat nabídku právě této firmy. Positioning tedy můžeme definovat jako „*definování výlučné a relevantní pozice svých produktů v povědomí cílové skupiny*“ [20]. Firma tedy musí mít představu nejen o faktorech, které jsou pro rozhodování spotřebitele důležité, ale i o významu, který jim spotřebitel přikládá. Tyto pro spotřebitele důležité faktory jsou poté podporovány komunikační strategií.

U positioningu rozlišujeme tři různé varianty, které mají za úkol následující:

- **posílit současnou pozici** značky v myslích spotřebitelů,
- **najít novou, neobsazenou pozici**, které si cení dostatek zákazníků, a té se zmocnit. Najít místo na trhu a zaplnit jej,
- **depozice či repozice konkurence** [20].

Úvahy o positioningu úzce souvisejí s rozhodnutím o zvolení obchodního formátu, jedná se tedy o rozhodnutí dlouhodobého charakteru a je zcela zásadní pro orientaci obchodníka. S typem obchodního formátu je také svázána představa o cenové hladině, šíři sortimentu a úrovni služeb [20].

Positioning musí být zcela jasný. Chybou by byla příliš malá diferenciacie od konkurence, ale také přehnaná diferenciacie vyzdvihující pouze jeden odlišující prvek. Ke zdání matoucího positioningu mohou vést také chyby v komunikaci, zejména její nekonzistence [20].

## 5 VRCHOLOVÁ STRATEGIE

Marketingových strategií je k dispozici celá řada, každá tato strategie se zaměřuje na jiná kritéria a aspekty stanovení strategie. Pro přehlednost jsme vybrali ty nejznámější.

Tab. 3. *Parciální přístupy k marketingové strategii*  
[vlastní zpracování]

Parciální přístupy strategie		
Ansoff	Kotler	Porter
penetrace	tržního vůdce	nízkých nákladů
rozvoje trhu	tržního vyzyvatele	diverzifikace
rozvoje výrobku	tržního souběžce	fokusu
diverzifikace	tržních výklenků	

Z hlediska přístupu k jednotlivým strategiím se Igor Ansoff zaměřuje na hledisko výrobků a trhů, kdy rozlišuje, zda se jedná o výrobek nový, či stávající, poskytovaný na novém, či již fungujícím trhu [1].

Philip Kotler se přitom vydal jinou cestou, kdy se snaží objasnit záměry vstupující firmy na trh. Konkrétně jde o prvního na trhu, jeho rivala v podobě vyzyvatele, poklidného souběžce, který se spokojí se svou druhotnou pozicí, či obsazení tržních nik [9].

A konečně Michael Porter rozlišuje mezi vedoucí pozicí v nízkých nákladech, diferenciací a fokusu na jedno ze zmíněných kritérií. Tento přístup přitom vychází z Porterovy teorie konkurenčních výhod podniku [5].

Pokud ale vezmeme jakoukoliv z těchto strategií a soustředíme se pouze na kritéria v ní obsažená, nezohledníme velké množství kritérií stanovení strategie. Každá teorie se zabývá pouze úzce zaměřeným obsahem, který je pro vytvoření komplexní strategie nedostačující.

Nejvhodnější se z tohoto hlediska zdá být strategie pomocí marketingového mixu [10] (která nejvíce vystihuje hodnotu pro konečného zákazníka a bude podrobně rozebrána později) doplněná o doporučení na základě všech výše zmíněných strategií.

### 5.1 SWOT analýza

Významnou část při formulaci strategie představuje analýza SWOT, která tvoří „logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik

uvážovat“ [20]. Analýza může být prováděna jako přirozené završení situační analýzy, nebo také samostatně. Postup sestavení SWOT analýzy by měl směřovat od makroprostředí (příležitosti a hrozby) k mikroprostředí (silné a slabé stránky). Podnik není schopen vlivy makroprostředí přímo ovlivnit, avšak může maximálně využít dané příležitosti, či minimalizovat negativní dopady [1] [20].

Jak již bylo řečeno, model je tvořen jak interními složkami, silnými a slabými stránkami, tak externími složkami, příležitostmi a hrozbami. Příklady daných složek najdeme v následující tabulce.

Tab. 4. Příklady jednotlivých složek SWOT analýzy  
[vlastní zpracování]

Ukázková SWOT analýza	
Externí aspekty	
Příležitosti	Hrozby
získání nových trhů	vstup konkurentů na trh
rozvoj služeb a servisu	růst vstupů
využití polohy společnosti	zvyšující se nároky odběratelů
vývoj nových balení	změny legislativy
využití IS/IT	změny v zákaznických preferencích
Interní aspekty	
Silné stránky	Slabé stránky
kvalitní výrobek	zastaralé zařízení
loajalita ke značce	nedostatek marketingových zkušeností
vnitřní organizace	vysoké náklady
finanční zabezpečení	špatné umístění firmy
image firmy	zdlouhavá vnitřní komunikace

Jak lze analýzu SWOT využít při tvorbě strategie nám ukazuje následující schéma.



Obr. 3. Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií [20]



Na základě kombinace převažujících vnitřních a vnějších faktorů lze pak rozlišit čtyři typy výchozích strategických situací, kdy převládá kombinace dvou přílehlých faktorů, na základě kterých usuzujeme o dalším postupu [20].

### 5.1.1 Určení strategických zdrojů

Z hlediska hodnocení strategických zdrojů, schopností jednotlivých konkurentů a určení jejich silných a slabých stránek je potřeba srovnat úroveň těchto zdrojů a schopností s vlastní firmou [11].

Při určování silných a slabých stránek se nabízí následující postup:

- **Posoudit, které zdroje a schopnosti** podniku a jeho konkurentů jsou důležité pro splnění požadavků a přání zákazníků **v současném i v budoucím** stadiu vývoje trhu a výrobku.
- **Specifikovat, které zdroje a schopnosti** podniku a konkurentů jsou důležité pro úspěch na trzích **v daném odvětví**.
- **Srovnat klíčové zdroje a schopnosti** podniku a strategické obchodní jednotky s konkurencí [19].

Protože nejsou všechny činnosti pro využití nových příležitostí na trhu stejně důležité, je nutné zvažovat jen ty, jež jsou rozhodující pro splnění prioritních požadavků.

Klíčové schopnosti firmy (které jsou podpořeny právě strategickými zdroji) ve stádiu uvedení nového výrobku jsou uvedeny níže v tabulce.

Tab. 5. *Přehled klíčových schopností firmy ve stádiu zavádění nového výrobku [vlastní zpracování]*

Klíčové schopnosti firmy ve stádiu zavádění výrobku na trh				
Marketing	Technologie	Výroba	Personalistika	Finance
Intenzivní marketingová komunikace	Zavádění tvůrčích změn	Rozšiřování výrobní kapacity omezeného počtu variant výrobku	Zajištění flexibility pracovníků	Schopnost získat zdroje k podpoře vysokých počátečních výdajů, případně ztrát
Adekvátní stanovení ceny	Odstranění problémů technologie		Přítomnost klíčových pracovníků	
Vhodný přístup k distribuční síti				

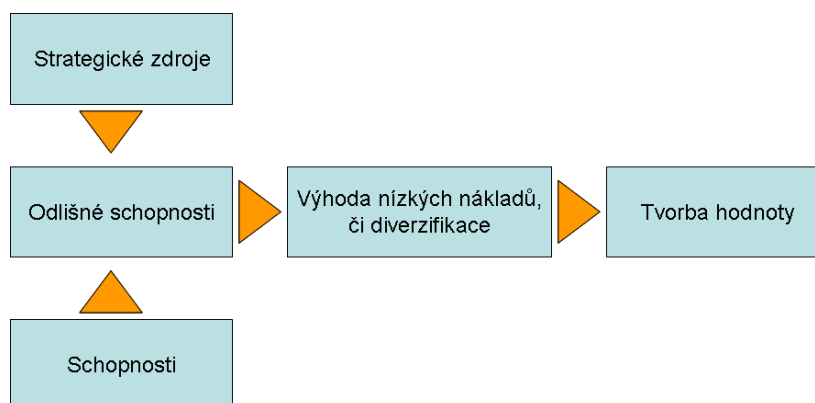
### 5.1.2 Určení konkurenční výhody

Philip Kotler definuje konkurenční výhodu jako výhodu získanou nad konkurentem díky poskytování vyšší hodnoty zákazníkovi. Tato výhoda může být zprostředkována nabídnutím nižší ceny, nebo poskytnutím více výhod, které vyváží vyšší cenu [9].

Tab. 6. Pět podmínek pro Competitive Advantage [19]

Použité pojmy	Prvky definice	Časté chyby
Strategic competitive advantage Unique selling proposition (Komparativní výhoda)	Výkon s převahou oproti konkurenci,	over engineering, under marketing
	který se týká důležitého znaku užítka pro zákazníka,	komparativní výhoda není jasně určena
	jež je zákazníkem také takto vnímán,	nesoustředění na jednu, či málo komparativních výhod
	který konkurence nemůže snadno dosáhnout	objektivní výhoda není přeložena do užítka zákazníka
	a který okolí téměř nemůže vyřadit.	přehlédnutí časové eroze komparativní výhody

Jak můžeme vidět v tabulce výše, udržitelná konkurenční výhoda není jen momentální počín společnosti, jedná se spíše o cílenou strategii udržení takové výhody, která je nenapodobitelná, nebo napodobitelná za podmínky velkých implementačních ztrát konkurenta.



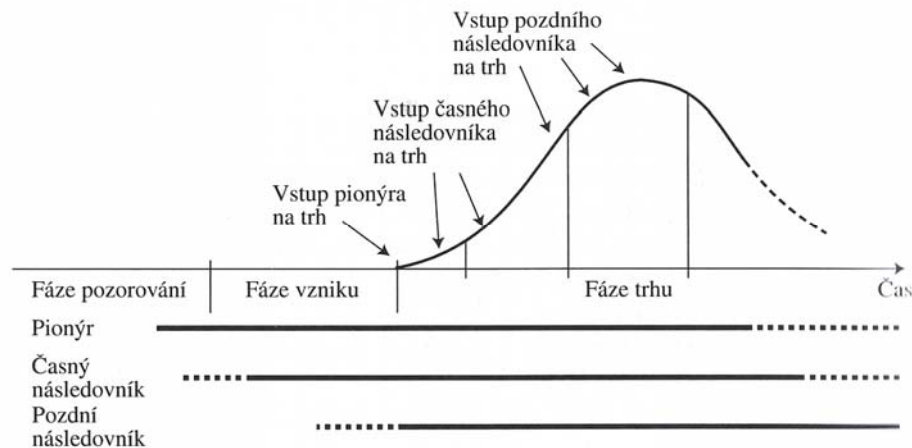
Obr. 4. Formulace konkurenční výhody [vlastní zpracování]

Jak můžeme vidět na obrázku, podle Porterova přístupu závisí tvorba hodnoty, popřípadě tvorba konkurenční výhody na schopnosti odlišit se jak strategickými zdroji, tak specifickými schopnostmi [5]. Těmito položkami se podrobněji zabývá SWOT analýza, která uvádí strategické zdroje a schopnosti jako silnou (popřípadě i slabou) stránku podniku.

### 5.1.3 Okamžik vstupu na trh

Význam času vzrostl na úroveň konkurenčního parametru. V dnešní době můžeme dokonce hovořit o *economies of speed* (úspory z rychlosti) a *time-based competition* (časově zaměřené konkurenci) [19].

Z hlediska doby vstupu na trh rozlišujeme prvního, který se nazývá *pionýrem trhu*, ostatní jsou pak *následovnicki trhu* (ať už časní, nebo pozdní). Pionýra trhu nelze zaměňovat s pionýrem vývoje, pionýr trhu může využít své výhody a pionýra vývoje předběhnout (díky kratší fázi vstupu na trh, nebo odrazení pionýra vývoje od okamžitého vstupu na trh) [19].



Obr. 5. Okamžiky vstupu na trh během životního cyklu výrobku

[19]

Od prvotní identifikace nově vzniklých potřeb k masovým dodávkám zajišťujícím jejich uspokojení plyne takzvaný *Turn Around Time*. Toto mezidobí se postupem času zkracuje. Nezáleží však jen na době vstupu podniku na trh, ale také na znalosti zákazníků, která dovolí předvídat vývoj událostí na trhu, a je tedy v podmínkách tvrdé konkurence nezbytná [15].

Časový faktor je úzce spojen s rolí firem na trhu. Okamžik, kdy firma vstoupí na daný trh tedy může do velké míry ovlivnit její přístup ke konkurenci, kdy se například firma rozhoduje, zda vyzvat vedoucí firmu, či se spokojit s rolí tržního souběžce [9]. Dané role vyjadřují sílu, s jakou podnik při vstupu nebo tržní penetraci vystupuje. Role je také dána jeho ekonomickou silou, slabými a silnými stránkami či výsledky dalších analytických metod a přístupů [18].

## 6 MARKETINGOVÝ MIX

Firma může dosáhnout optimální efektivity své činnosti jedině pomocí správné kombinace prvků marketingového mixu. Celkový účinek marketingového mixu nelze v žádném případě počítat jako sumu účinků podle jednotlivých opatření [9].

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie [14].

Ke správnému využití marketingového mixu se tedy nesmíme zaměřit pouze na jeho dané části z hlediska realizace ve firmě (4P), ale spíše na poskytovanou hodnotu zákazníkovi (4C). Marketingový mix se poté pozmění takto:

Tab. 7. Přejchod od 4P ke 4C [9]

4P	4C
Produkt	Zákaznická hodnota
Cena	Náklady pro zákazníka
Distribuce	Pohodlí zákazníka
Propagace	Komunikace se zákazníkem

Na základě tohoto zjištění analogicky uvažujeme o jednotlivých složkách mixu jako o položkách představujících zákaznickou hodnotu a pohodlí.

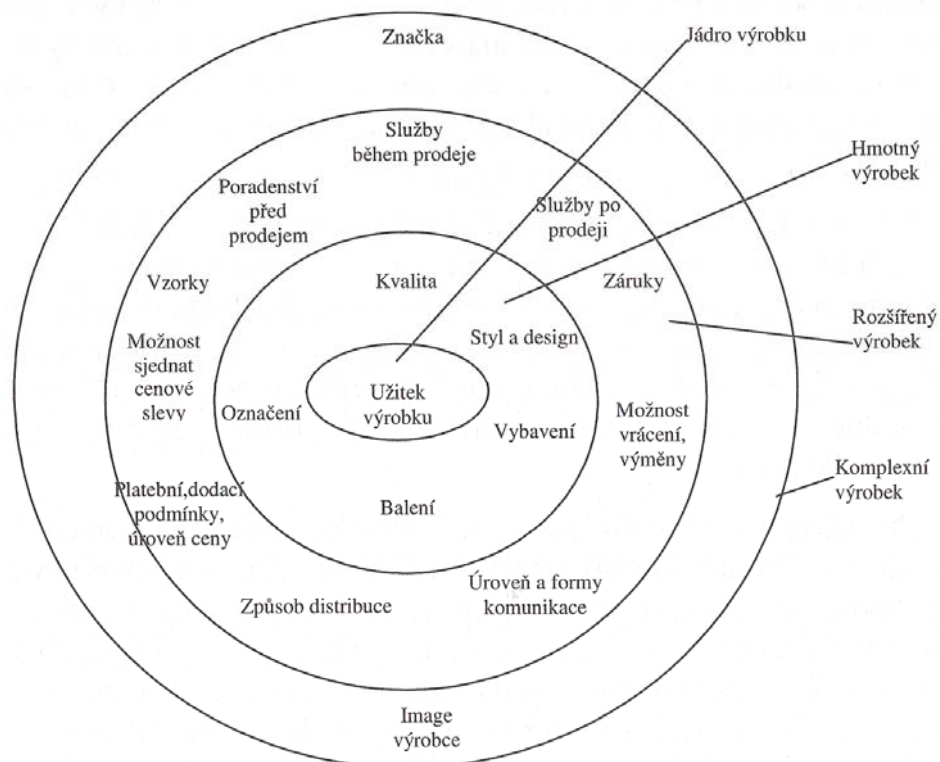
Tab. 8. Marketingový mix [vlastní zpracování]

Produkt	Cena	Propagace	Distribuce
rozmanitost	ceník	reklama	distribuční cesty
jakost	slevy	podpora prodeje	pokrytí trhu
design	srážky	prodejní síly	sortiment
vratnosti	doba splatnosti	PR	dislokace
značka	platební podmínky	přímý marketing	zásoby
balení			doprava
velikost			
služby			
záruky			
výnosy			

## 6.1 Produkt

Abychom lépe porozuměli požadavkům našich zákazníků, je nutné se zaměřit na poskytovaný produkt nejen jako na hmotný výrobek, ale také na služby (ať už před, během, či po prodeji), cenu a její modifikace, platební a dodací podmínky [11].

Obrázek níže zobrazuje strukturu komplexního produktu.



Obr. 6. Komplexní produkt [11]

*Výrobová, sortimentní a servisní politika* zahrnuje jak nástroje výrobové politiky od inovace až po eliminaci produktu, tak postupy pro utváření optimální skladby sortimentu až po širokou paletu servisních nástrojů, které doplňují vnímaný užitek produktu [18].

Výrobovou politikou rozumíme proces tvorby nabídky výrobků (analogicky služeb) v souladu s požadavky trhu.

Základními možnostmi v rozhodování o produktu jsou pak:

- **diverzifikace**, o které můžeme mluvit v případě pronikání na nové trhy zcela novými výrobky.
- **inovace** (rozvoj produktu), která představuje vývoj nového produktu. Nový výrobek by přitom neměl být pouze zaměřen na špičkovou novou technologii, ale především dbát na požadované vlastnosti, kterých si cení zákazníci.
- **diferenciace** (rozvoj trhu), doplňuje již stávající produkty dalšími typy, nejčastěji pak za účelem obslužení jiných než původních segmentů.
- **variace** prodloužením životního cyklu výrobku za využití jeho nejlepších vlastností a jejich dalšího rozvoje.
- **eliminace** zastupuje vyřazení produktu, ať už z důvodu nástupu nového produktu, kapacitních důvodů, nedodržování stanovených norem, či jiných důvodů [18].

Na základě předchozích bodů tedy můžeme sestavit již zmíněnou matici, která udává předpokládaný směr společnosti podle zvolené míry rozvoje trhu, výrobku, či obojího.

Doplňující bod představuje **penetrace stávajícího trhu**, která nepředstavuje zásadní rozvoj ani jednoho zmíněného kritéria, avšak vyžaduje větší konkurenční tlak ze strany penetrující firmy [18].

Tab. 9. Ansoffova matice výrobek/trh [5]

Kritérium	Existující produkty	Nové produkty
Existující trhy	Penetrace trhu	Rozvoj produktu
Nové trhy	Rozvoj trhu	Diverzifikace

## 6.2 Cena

Cena je důležitým marketingovým nástrojem, jehož působení má mnoho aspektů. Cena je tak zároveň faktorem ovlivňujícím poptávku, kdy při daných disponibilních důchodech **limituje** jak spotřebu, tak strukturu této spotřeby, tak i nabídku, kde ovlivňuje efektivnost výrobní i obchodní činnosti [9] [15].

Za předpokladu ekonomicky racionálního rozhodování pak uživatel zvolí takový spotřební koš, který mu přinese nejvyšší možný užitek. S rostoucí cenou je omezena jak užitečnost statku, tak i struktura výdajů (rozsáhlé počáteční investice do zařízení na výrobu energie

zaprůčíní omezení výdajů v jiných oblastech, například ve vývoji). Cena avšak představuje i **komunikační prostředek**, přičemž dává najevo nejen ekonomickou podstatu (vynaložené zdroje a práce), ale také signalizuje užitek, který může uživatel očekávat. Při výběru produktu se spotřebitel zaměřuje na užité vlastnosti, tyto mu však vždy nejsou plně transparentní, proto často při rozhodnutí zohledňuje také image značky a cenu [9] [15].

Díky předchozím dvěma vlivům má cena protichůdné efekty. Na jedné straně omezuje výdaje, na straně druhé pak motivuje k nákupu kvalitnějšího výrobku (prosadit se tudíž může i nákladnější, zato však kvalitnější výrobek) [15].

Spolu s cenou je spojena takzvaná *kontraktační politika*, která v sobě zahrnuje cenovou a kondiční politiku. Zatímco cenová politika se zabývá cíli, strategií a vlastní tvorbou cen, kondiční politika se zabývá rabaty, dodacími a platebními podmínkami, včetně úvěrové politiky [18].

### 6.2.1 Strategie stanovení cen

Na stanovenou výši cen působí několik faktorů. Kotler tyto faktory rozdělil na vnitřní a vnější, přičemž jednotlivé složky interních i externích faktorů se navzájem ovlivňují. Rozdělení jednotlivých faktorů ukazuje obrázek níže.



Obr. 7. Faktory ovlivňující tvorbu ceny [9]

Zejména u menší podniků může rozhodování o ceně spadat pod jiné než marketingové či prodejní oddělení

- **Strategie nízkých cen** – u kterých lze využít několik dílčích strategií. Může se jednat například o strategii trvalé nízké cenové hladiny (Everyday low pricing), či cenových garancí (Price matching plan), anebo selektivní strategii nízkých cen klíčových produktů.
- **Strategie vysokých cen** – které spoléhají na dotváření image výrobku a prezenci kvality, jinými slovy Veblenův efekt. Spolu s vyšší cenou jsou pak zpravidla posky-

továny dodatkové služby (například servis produktu), věnována větší péče individuálnímu zákazníkovi [15].

Při zavádění nového výrobku může firma využít dvou výchozích cenových strategií, jsou jimi:

- **Penetrační strategie** – za pomoci značně nízkých cen se snažíme přilákat zákazníky, posléze cenu navýšíme na standardní úroveň.
- **Strategie skimmingu** – kdy se naopak spoléháme na počáteční zájem zákazníků o náš produkt a stanovíme relativně vyšší cenu. Krátkodobě tedy profitujeme ze zvýšené počáteční ceny, kterou při vstupu dalších konkurentů můžeme snižovat [15].

### 6.3 Distribuce

*Distribuční politika* zahrnuje odbytovou politiku, jejímž úkolem je určení distribučního kanálu, optimální volbu mezi systémy prodeje, formami odbytu a odbytovými cestami, dále pak prodejní politiku zabývající se vlastními postupy při prodeji jak z hlediska rozsahu služeb, tak přípravy a motivace prodejního personálu [9] [18].

### 6.4 Propagace

*Komunikační politika* zahrnuje širokou škálu nástrojů masové i individuální komunikace se zákazníkem i nejširším okolím [18].

Ze strany propagace lze využít dvou základních strategických přístupů. Konkrétně se jedná o strategii tlaku (push) a tahu (pull). Zatímco se strategie push snaží nabídnout produkt skrze distribuční kanály nátlakem, strategie pull se zabývá vzbuzením zájmu a vyvoláním poptávky po daném produktu za pomoci reklamy a publicity [3].

Prvotním předpokladem úspěchu je definování koncepce identity firmy a její značky. V této identitě zahrnujeme definici:

- cílových skupin, na které je komunikace zaměřena,
- komunikačních cílů,
- strategie pozice firmy na trhu [19].



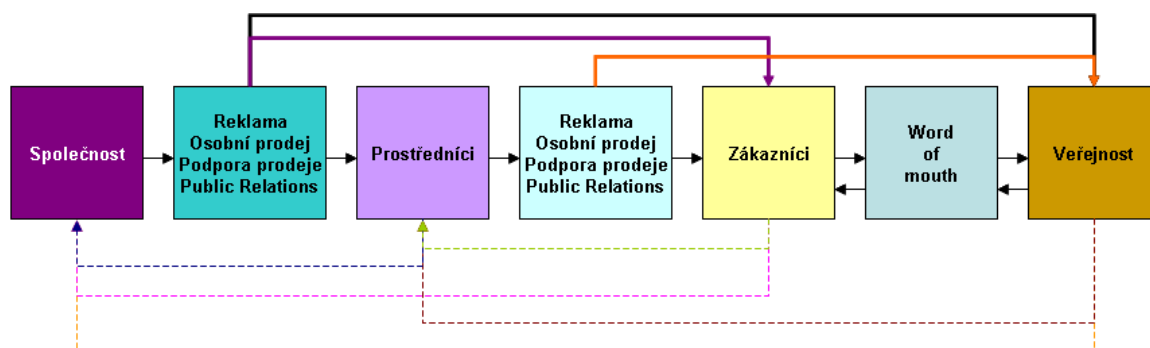
Z propagačního hlediska se poměrně dlouhou dobu věřilo, že nákupní rozhodování je na průmyslových trzích řízeno jinými motivy než je tomu na trhu konečných spotřebitelů [13]. Philip Kotler ve své publikaci však toto tvrzení zpochybňuje a tvrdí, že stejně jako na trzích spotřebních, hrají emoce velmi významnou roli. V případě trhu B2B se pak nejčastěji jedná o vřelý vztah nakupující firmy s prodávajícím. Tyto iracionální vlivy jsou o to silnější, je-li mezi produkty jen malý rozdíl a nakupující tedy nemá na čem založit racionální rozhodnutí [9].

Zamyslíme-li se nad rozhodovacím procesem konečného spotřebitele a usoudíme, že čím je výrobek dražší, tím bude zákazník vyžadovat vyšší kvalitu a efektivitu daného zařízení, dostáváme opět podobné rozhodovací motivy jako na průmyslovém trhu.

Na základě těchto poznatků můžeme usoudit, že výsledná marketingová strategie může být do jisté míry unifikována tak, aby splňovala podmínky oslovení jak firem, tak konečných spotřebitelů.

#### 6.4.1 Komunikační mix

Komunikační mix je jediný oddělitelný marketingový nástroj z marketingového mixu. Bez zbývajících tří – výrobu, ceny a distribuce – by podnik nemohl zabezpečovat hlavní náplň své činnosti. Bez komunikačních nástrojů to teoreticky možné je, avšak podnik v dravém konkurenčním prostředí se bez marketingové komunikace neobejde. Úlohou komunikačních nástrojů je pak podporování, podněcování, „povyšování“ ostatních složek marketingového instrumentaria. Všechny marketingové nástroje musí být vzájemně sladěny tak, aby společně dosahovaly co největšího komunikačního efektu [20].



Obr. 8. Marketingový komunikační systém [9]

Jednotlivou provázanost vlivů plynoucích z postupu sdělení v marketingovém mixu můžeme vidět na obrázku výše. Ačkoliv nejsou určité složky marketingového mixu v přímé postupné linii, můžeme vidět, že faktor na začátku může ovlivnit i faktory ke konci diagramu, čili koncové zákazníky [9].

Následným postupem se pokusíme stručně vystihnout podstatu jednotlivých způsobů propagace, přičemž se spíše soustředíme na vhodnost jejich využití v konkrétních případech.

#### **6.4.2 Reklama**

Je placená forma neosobní komunikace, propagace nápadů, zboží nebo služeb. Je si však nutné uvědomit, že reklama je komunikací jednosměrnou a často také vysoce nákladnou [9]. Náklady v konečném důsledku zaplatí zákazník, který by si za jiných podmínek mohl dopřát levnějšího, či kvalitnějšího výrobku [7]. Záleží tedy zejména na rozhodnutí každé jednotlivé firmy, jak s disponibilními prostředky naloží.

#### **6.4.3 Osobní prodej**

Tvoří jedinečnou osobní formu komunikace se zákazníkem. Provádí se pomocí konverzace se zákazníky za účelem uzavření obchodu a budování vzájemných vztahů. Tato forma propagace je v určitých stádiích prodeje nejúčinnější, pomáhá zejména při utváření preferencí a přesvědčení o vlastnostech produktu [9].

#### **6.4.4 Podpora prodeje**

Představuje krátkodobé podněty ke zlepšení prodeje výrobků a služeb [9]. Průzkum dokázal, že většina podpůrných akcí se nevyplácí. Nejhorší výsledek pak představují takové akce, při kterých si produkt koupí pouze stávající zákazníci. Pokud snad dojde k přilákání nových zákazníků, jedná se většinou o zákazníky hledající nejnižší cenu, tito zákazníci však nezůstávají značce loajální [8].

#### **6.4.5 Public Relations**

Public Relations se zakládá na vybudování a udržování dobrých vztahů s veřejností obklopující podnik [9]. Přičemž mezi hlavní úkoly patří vybudování pozitivní image podniku a negace nepravdivých a firmu poškozujících zpráv. Význam public relations roste, zvláště ní postavení si PR drží v oblasti high-tech výrobků, kde se zákazníci spoléhají na rady ne-

závislých odborníků, než se přikloní k určité značce. Z těchto důvodů je dobré oslovovat „*názorové vůdce*“, ať už z řad expertů, novinářů, či autory komentářů a sloupků [8].

#### 6.4.6 Ostatní formy

Ostatní formy jsou zastoupeny novými inovativními přístupy k tvorbě marketingu. Tyto nové metody lze souhrnně pojmenovat „*brand innovation*“ (inovace značky). K novým metodám pak řadíme například *word of mouth* marketing (o čem se mluví), *community marketing* a *social networking* (marketing sociálních skupin a sítí) [29].

Z hlediska složení jednotlivých prvků Philip Kotler zmiňuje nejčastější uchovávání proporcí investic do zvolených médií každý následující rok jako klasický obraz dnešní firmy. Jako důvod firmy častí uvádí vytvoření vztahů a očekávání, které přetrvávají. Pokud však firma proporcí investic alespoň jednou za čas nezmění, účinnost marketingových nástrojů klesá [7] [8] [16].

#### 6.4.7 Synergický efekt

Cílem celkové propagační kampaně je dosažení tohoto efektu za pomoci logicky navazujících propagačních akcí s volbou vhodných médií. Přičemž při správném složení a načasování se vliv komunikačního mixu může několikrát znásobit [2] [5] [30].

#### 6.4.8 Reklamní apel

Reklamní apel je skryté sdělení, či skryté základní hodnoty, které chceme aby zákazník vnímal [17]. Pollay definuje 42 druhů apelů, my se však spokojíme s rozdělením na apely racionální, emotivní a morální [9] [32].

Mezi racionální patří jakékoliv sdělování reálné informace (nejčastěji ceny, kvality výkonu), zatímco emotivní působí, jak již název napovídá, na emoce (a to i negativně, například strach), a konečně morální (apely na ekologii, pomoc nemohoucím) [9].

## 6.5 Kontrola strategie

Zda se podařilo formulovat strategii, firmy, která je účinná a vede k vytyčeným cílům, se posuzuje podle toho jak firma využívá příležitostí, které jí poskytuje prostředí, jak odolává hrozbám, minimalizuje dopady svých slabostí a postupně je napravuje a zároveň i odpovídá kulturnímu a politickému kontextu [20].

Při kontrole se musí zejména dbát na spojitost strategických plánů s budoucími záměry firmy. Veškeré kontroly musí probíhat již při procesu plánování a realizace, přičemž zodpovídají zejména otázky konzistence a provádění. Zmíněné kontroly se věnují jak formálnímu a logickému aspektu, tak postupnému plnění dílčích cílů podle strategického plánu. Na základě informací zjištěných při těchto kontrolách může firma minimalizovat negativní odchylky od stanovené strategie, nebo přehodnotit vývoj a přizpůsobit strategii novému směru [11] [18].

Obdobně jak na strategické úrovni postupují firmy při kontrole svých komunikačních výdajů. Jednotlivé kampaně jsou po jejich skončení podrobeny zpětné analýze, která určí jaký podíl cílové skupiny se podařilo zasáhnout, potažmo kolik nových zákazníků daná kampaň přilákala. Vzhledem k častému překrývání propagačních kampaní je většinou obtížné přesně stanovit která kampaň měla rozhodující vliv, je ale možné určit jaká skladba kampaní měla nejvyšší účinnost, tuto účinnost pak zhodnotíme například ukazatelem návratnosti investic (ROI) [4].

## 7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na začátku se zabýváme zjišťováním pozice firmy na trhu využíváme situační analýzu, která nám poskytuje jak informace o makroprostředí (díky analýze PEST a externí části analýzy SWOT), tak i rozbor mikroprostředí (Porterův model, interní část analýzy SWOT).

PEST analýza nám podrobně přibližuje externí vlivy, které ačkoliv firmu přímo ovlivňují, tato není schopna přímo ovlivnit. Porterův model pak dává přehled o konkurenčních tlaku a jeho síle, který působí na firmu v daném oboru. Pomáhá také identifikovat hlavní konkurenty a jejich strategické záměry a tím usnadňuje výběr správné konkurenční strategie.

Ze strategického hlediska se poté zaměřujeme na okamžik vstupu firmy na trh a zaujetí pozice na tomto trhu. Tyto dvě kritéria významně ovlivňují komplexní stanovení budoucí strategie i složky k jejímu dosažení. Marketingový mix se přitom přizpůsobuje právě těmto kritériím, kdy na nich závisí jak cena, možnosti distribuce, produktu, tak i propagace.

Následuje komunikační plán, který tvoří stěžejní část propagace produktů firmy, zejména pak pokud firma vstupuje na trh jako tržní následovník. Z těchto důvodů uvádíme nejen jednotlivá média, ale zejména i vhodnost jejich využití.

Vytvoření výsledné strategie doporučujeme na základě několika teoretických modelů upravených pro potřeby daného odvětví a konkurenčního prostředí firmy. Firma by měla koordinovat své činnosti tak, aby dostála svému poslání a plnila jak dílčí, tak celkové cíle, které byly stanoveny na základě vize firmy. Na základě teoretických poznatků se pokusíme doporučit kontrolní mechanismy, které budou mít za úkol dohlédnout na plnění těchto cílů a jejich konzistenci s celkovou strategií.

### 7.1 Stanovené cíle

Cílem teoretické části bylo ujasnit si poznatky z oblasti marketingu a tvorby strategie podniku, a to zejména z hlediska vstupu na trh s novým výrobkem.

Analytická část se pak bude zabývat skutečnou konkurenční situací na daném trhu, kterou zjistíme pomocí postupů uvedených v teoretické části. Přičemž pro východiska komunikační strategie využijeme vyhodnocení dotazníkového šetření.

Konečně cílem projektové části je pak návrh marketingové strategie, zejména pak komunikačního plánu pro daný produkt a jeho příslušný trh.

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 8 SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU ALTERNATIVNÍ ENERGETIKY

Trh poskytující zařízení pro výrobu energie má svá daná specifika. Následující rozbor má pomoci nastínit s jakými podmínkami se firmy na tomto trhu potýkají. My se pokusíme nejen dané faktory zmínit, ale také uvést do jaké míry ovlivňují firmu v tomto odvětví.

### 8.1 PEST analýza

Z hlediska makroekonomických vlivů působí na firmu zejména tyto aspekty:

#### 8.1.1 Politické a právní

Z právního a politického hlediska se stává fotovoltaika rok od roku méně výhodná. Dochází ke snižování jak výkupní ceny elektřiny, tak zeleného bonusu. Předpokládáné je další snižování výkupní ceny v budoucnosti, jmenovitě o 5% ročně [21], existují však politické tlaky na razantnější snižování výkupní cen. Na druhé straně působí státní dotace výstavby ekologicky šetrných projektů a dotace Ministerstva životního prostředí, na které však není právní nárok. Snižování výkupní ceny elektřiny a zeleného bonusu můžeme pozorovat na obrázku níže.

Tab. 10. Výkupní ceny a zelené bonusy při využití solárního zařízení [22]

Datum uvedení do provozu	Výkupní ceny elektřiny dodané do sítě v Kč/MWh	Zelené bonusy v Kč/MWh
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj s instalovaným výkonem do 30 kW včetně a uvedeným do provozu od 1. ledna 2010 do 31. prosince 2010	12250	11280
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj s instalovaným výkonem nad 30 kW včetně a uvedeným do provozu od 1. ledna 2010 do 31. prosince 2010	12150	11180
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj s instalovaným výkonem do 30 kW včetně a uvedeným do provozu od 1. ledna 2009 do 31. prosince 2009	13150	12180
Výroba elektřiny využitím slunečního záření po 1. lednu 2009 pro zdroj s instalovaným výkonem nad 30 kW včetně a uvedeným do provozu od 1. ledna 2009 do 31. prosince 2009	13050	12080
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj uvedený do provozu od 1. ledna 2008 do 31. prosince 2008	14010	13040
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj uvedený do provozu od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2007	14370	13400
Výroba elektřiny využitím slunečního záření pro zdroj uvedený do provozu před 1. lednem 2006	6850	5880

Jaký má politický faktor vliv na hodnotu zákazníka? Výkupní cena energie se každý rok upravuje o 2-4% průmyslové inflace, ale její pokles je nemožný a cena je garantována po dobu 20 let (15 let ze zákona a 5 let vyhláškou). Zařízení na výrobu elektřiny z obnovitel-

ných zdrojů jsou prvních 5 let osvobozeny od daně z přidané hodnoty z výroby energie na těchto zařízeních a řadí se do skupiny snížené daně z přidané hodnoty (čili 10%) [36].

### **Co je to Zelený bonus?**

V tomto momentě je vhodné vysvětlit použité pojmy *zelený bonus* a *výkupní cena*.

*Zelený bonus* se dá definovat jako příplatek tržní ceny, kterého může výrobce energie z obnovitelných zdrojů dosáhnout prodejem nespotřebované energie [36].

*Výkupní cena* je naopak příplatek, který výrobce energie dostane, pokud prodá veškerou svou vyrobenou elektřinu distributorovi energetické sítě. Tato částka je pochopitelně vždy vyšší než částka zeleného bonusu [28].

## **8.1.2 Ekonomické**

Celkový útlum ekonomiky zabraňuje do jisté míry investicím, ale zároveň také nutí firmy k úsporám. Vysoká míra nezaměstnanosti vede ke změnám ve struktuře výdajů a snížení disponibilního důchodu. Vývoj růstu HDP v roce 2010 předpokládá opětovný strmý růst [25]. Avšak zároveň se předpokládá i s pohybem nezaměstnanosti v pásmu okolo 10% [27], při minimální výši inflace [26]. Daňové aspekty jsou již zmíněny pod politickými vlivy a nebudou zde již znovu opakovány.

Vliv na hodnotu pro zákazníka je v tomto případě dvojnásobný, v případě, že zákazník má nižší disponibilní příjem může si dovolit nakoupit menší množství statků. Aby firmy své produkty prodaly, musí naopak přizpůsobit cenu tomuto sníženému příjmu. Inflační vlivy přitom působí z pohledu zákazníka příznivě.

## **8.1.3 Socio-kulturní**

Snižování příjmů (či disponibilního zisku) jsme již zmínili v předchozím bodě. Ze socio-kulturního hlediska můžeme vyzorovat trendy volných svazků, které vedou k nižšímu průměrnému příjmu domácnosti. Opačně působícím trendem je aspekt vzdělání, kde více vzdělané osoby přihlížejí na ekologicky šetrný styl života [34].

## **8.1.4 Technologické a ekologické**

Z technologického hlediska se jedná zejména o inovační snahu výrobců solárních panelů o neustálé zlepšování jejich produktů v oblasti účinnosti a poskytovaného výkonu. Vládní



zásahy do inovace těchto technologií jsou minimální. Patenty (které jsou také spojeny s právním aspektem) jsou upotřebitelné na jednotlivé výrobky, ne na celá řešení [36].

Vliv na hodnotu pro zákazníka je pozitivní, protože jakákoliv inovační aktivita tlačí ceny starších technologií níže a uvádí efektivnější řešení.

## 8.2 Analýza konkurence

Použitím Porterova modelu se pokusíme určit konkurenční vlivy v daném odvětví. Při této klasické analýze nám pomůže již zmíněné rozložení na tlak z pozice substitučních výrobků, nových konkurentů, vyjednávací síly dodavatelů či odběratelů. Následně se pokusíme vystihnout konkurenční rivalitu daného sektoru.

V oblasti substitutů jsou to různé výrobky od různých dodavatelů v různých kvalitách. U potencionálních konkurentů vstupujících na trh hrozí, že nedosáhnou kritické masy pro udržení se na trhu a tím pádem nebudou moci konkurovat dlouhodobě [21]. Dodavatelské tlaky tvoří spíše minoritu, dochází k jejich oslabování z pozice odběratelů. Z hlediska spotřebitelů můžeme rozlišit velké, malé a střední firmy, konečné spotřebitele a státní aparát.

**Velké firmy** tvoří jen malé procento celkového počtu obsluhovaných firem, svým počtem ale vytváří oligopson, který má značný vliv na prodávajícího.

**Malé a střední firmy** již zastávají větší procento celkového portfolia firem a jejich vyjednávací síla je proto relativně nízká. U konečných spotřebitelů pak můžeme hovořit o nízkém vyjednávacím vlivu, tvoří polypol. Stát pak tvoří zásadní vliv při udělování státních zakázek, avšak jednotlivé radnice mohou jednat samostatně, a poté představovat relativně malou vyjednávací sílu.

Poměr fotovoltaik v porovnání s vyprodukovanou elektřinou ve vodních elektrárnách je relativně malý, avšak je nutné si uvědomit, že vhodná vodní masa není k dispozici na mnoha místech, stejně jako vhodné podmínky pro instalaci větrných zařízení [28].

### Hrozba substitutů

Na poli substitutů se vyskytují *substituty produktové* v podání solárních panelů a střídačů různých výrobců v různých kvalitách. Tržní nabídka sestává jak z výrobků asijské provenience, které ve většině případů představují spodní část kvalitní škály, tak z výrobků japonského a amerického původu, které jsou uznávány jako nejkvalitnější. V případě *substituce potřeby* můžeme spíše uvažovat v opačném gardu, kdy se solární systémy přes svou

ranost ukazují jako ekologičtější a pokrokovější než spalování tuhých paliv. V případě *substituce obecné* pak můžeme mluvit o jakémkoliv jiném produktu, pro který se zákazník rozhodne na úkor solárního systému. Takovýto zákazník například může řešit dilema při stavbě či rekonstrukci domu, kdy se rozhoduje, zda koupit plastová okna, či pořídit solární systém.

### **Hrozba nových konkurentů**

Vstup zásadních nových konkurentů do daného odvětví je nepravděpodobný. Bariéry vstupu představuje jak finanční, časová, tak zkušenostní náročnost. Z finanční pozice se jedná zejména o nákup daných zařízení v odpovídající kvalitě, tak, aby mohla být konkurenceschopná. Časové hledisko pak představuje moment vstupu firmy do již funkčního konkurenčního prostředí, kde s každou další přibývajícím firmou rostou konkurenční tlaky zejména u menších společností. Konečně zkušenostní hledisko představují nabyté zkušenosti získané v průběhu realizace počátečních projektů, díky kterým lze zlepšit efektivitu realizace projektu, popřípadě odstranit závady jak ve výběru dodavatele, tak v samotné realizaci projektu. Potenciální riziko by tak představovala spíše fúze již existujících firem.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů na daném trhu byla doposud znatelně oslabena, docházelo spíše k tlaku odběratelů na snižování cen. S velkým růstem poptávky však dochází k prodlevám v oblasti výroby a tím také k růstu tlaku ze strany dodavatele na zvyšování cen. Vzhledem k dostatečnému počtu dodavatelů, dostatku požadované suroviny, vysokému počtu distribučních společností i kvalifikované pracovní síly nedochází zatím k výraznému dodavatelskému vlivu. Zároveň se nepředpokládá, že by měl růst vlivu dodavatelů v budoucnosti silně nabývat na intenzitě.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

V případě státních zakázek a velkých fotovoltaických instalací bychom mohli hovořit o značné vyjednávací síle odběratele. Pokud se ovšem, jako my, zaměříme na instalace do kapacity 30 kWp, je vyjednávací síla odběratelů znatelně nižší. Tento jev je způsobem velkým počtem jednotlivých odběratelů, kteří samostatně nepředstavují velké procento zakázek. V případě, že by se jednalo o větší sdružení jednotlivých odběratelů (například bytová družstva), mohla by vyjednávací síla vzrůst signifikantním způsobem. V případě menších firem a koncových řešení pro rodinné domy se však jedná o vliv zanedbatelný.

Avšak nemůžeme přehlédnout všeobecný trend tlaku na snižování cen, který lze pozorovat jak na dodavatelské, tak distribuční části řetězce.

### 8.2.1 Shrnutí faktorů a analýza konkurenčního prostředí

Při hodnocení výkonu konkurence si je zejména nutné položit následující otázky, které nám pomohou při rozřešení konkurenčních sil na trhu.

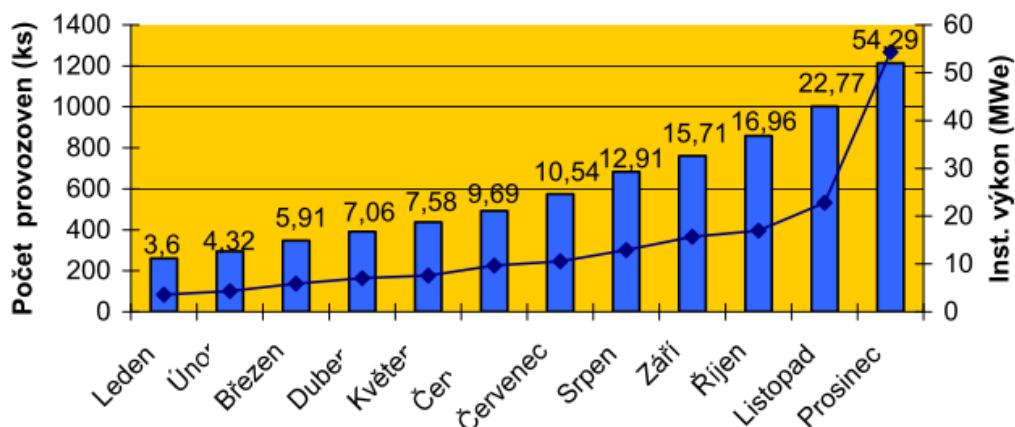
Těmito otázkami jsou:

- Jaký je počet konkurentů a jaké je jejich místo působení?
- Jaký je jejich sortiment, jaká je inovační aktivita a současné technické provedení?
- Jakou disponují finanční silou?
- Jaká je kvalita jejich managementu a zaměstnanců?
- Co je cílem jejich marketingového mixu? [1]

Většinu těchto bodů jsme se pokusili pokrýt v naší následující analýze, avšak některé body, jako například kvalita zaměstnanců, zůstávají díky obtížnosti srovnání nerozřešeny.

### 8.3 Analýza tržní poptávky v odvětví

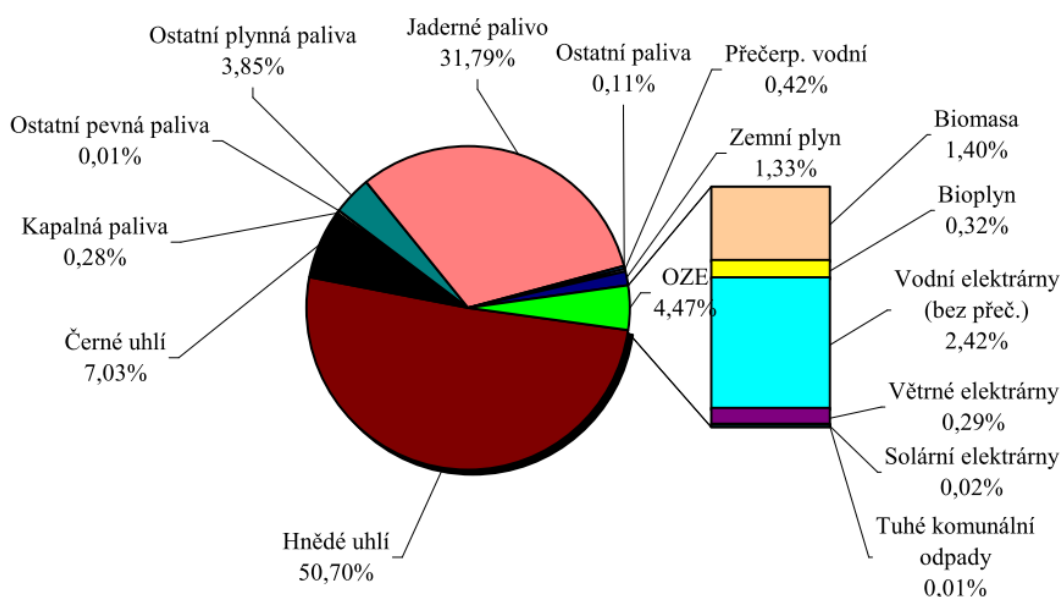
Díky legislativním prvkům, které podporují další vývoj energeticky úsporných a životnímu prostředí méně škodlivých zařízení pro výrobu energie se očekává rostoucí trend poptávky. Dosavadní vývoj zobrazuje obrázek níže.



Obr. 9. Vývoj počtu licencovaných provozoven a celkového instalovaného výkonu v roce 2008 [28]

Přes všechny ekonomické vlivy (PEST) vlivy má recese na vzestup realizace fotovoltaických projektů jen minimální vliv. Dalo by se dokonce spekulovat, že recese podporuje úspory i za cenu vyšších počátečních investic.

Největší podíl výroby energie z obnovitelných zdrojů tvoří vodní elektrárny, následovány biomasou. Vhodné průtokové vody a Vzhledem k dostupnosti slunečního záření, narozdíl od průtokových vod a bioodpadu, se taktéž očekává, že poptávka po fotovoltaických zařízeních bude nadále stoupat. V horizontu 5 až 10 let se očekává její stálý růst až do období nasycení trhu.



Obr. 10. Výroba elektřiny v ČR podle zdrojů v roce 2008 [28]

Pokud přistoupíme k vlastnímu odhadu tržní poptávky, musíme zmínit, že ve Zlínském kraji se nacházelo v roce 2008 přibližně 119.000 rodinných domů, 84.200 bytových domů a působilo zde 13.390 firem [31] [35].

Z hlediska potenciálního trhu odhadujeme počet vhodných střech a tím i velikost nabídky. Jako počáteční bázi jsme si stanovili celkový počet firem a bytů. Z daného počtu jsme vyčlenili procento nevyhovujících střech, s pomocí výsledku dotazníku jsme odhadli pro jaké množství zákazníků by byl produkt přínosný a udali potenciální trh. Využili jsme také znalosti obrátů a příjmů a stanovili kolik zákazníků si může produkt dovolit. Uvažujeme nad 5% pravděpodobností problémů z právního hlediska a konečně uvažujeme nad obsluhování 60% zákazníků, což nám dává velikost cílového trhu, na který se chceme zaměřit.

Tab. 11. Analýza poptávky ve Zlínském kraji [vlastní zpracování]

Trh	Definice	Zákazníci	Velikost trhu
<b>Celkový</b>	počet v dané oblasti	firmy	13 386
		rodinné domy	119 000
		bytové domy	84 200
<b>Realizovatelný</b>	technické překážky	firmy	9 370
		rodiny	60 960
<b>Potenciální</b>	vlastnictví je přínosné	firmy	3 186
		rodiny	32 918
<b>Přístupný</b>	vlastní dostatek peněz	firmy	2 549
		rodiny	19 751
<b>Kompetentní přístupný</b>	splňuje právní hledisko	firmy	2 421
		rodiny	18 763
<b>Cílový</b>	který hodláme obsluhovat	firmy	2 421
		rodiny	11 258

## 8.4 Identifikace zákazníků

Identifikaci zákazníků jsme provedli na základě již zmíněného dotazníkového šetření, které bylo založeno na základních segmentačních teoriích.

### 8.4.1 Segmentace

Trh je v zásadě rozdělen na realizaci velkých projektů (nad 1MW), středních projektů (od 1MW po 30kW) a malých projektů (do 30kW). Zmíněné firmy se zabývají realizací projektů ve všech kategoriích, avšak rozhodujícím segmentem pro následující projekt bude segment zařízení do 30kW.

### 8.4.2 Zacílení

Zde použijeme provázání teorie s praxí a využijeme našeho dotazníkového šetření. Z tohoto šetření vyplývá, že můžeme identifikovat dvě cílové skupiny, jednu u konečných spotřebitelů a druhou na poli firem.

## 8.5 Multikriteriální analýza konkurenčního prostředí

V daném odvětví jsme identifikovali konkurenty, kteří působí na území Zlínského kraje. Užším výběrem pak byly jejich schopnosti poskytnout hotová řešení. Z konkurenčních firem jsme vybrali firmy CE Solar, s. r. o., DEG Czech, a. s., HiTech Solar, s. r. o. a Nobility, a. s.

Po provedení makroanalýzy odvětví bychom se měli zaměřit na to, co jednotliví konkurenti nabízejí. Využijeme multikriteriální analýzy, která nám poskytuje nejen přehled o stěžejních faktorech, ale přiřazuje jim také váhu. Na základě marketingového mixu jsme zvolili kritéria produktu (výrobek a doplňkové služby zvlášť), ceny a propagace. Váhu těchto jednotlivých kritérií nám pomohly určit výsledky dotazníkového šetření.

### 8.5.1 Produkt a distribuce

Následující tabulka představuje stručný přehled výrobků na trhu. Z tabulky je možno určit, že nabídka solárních panelů je co do účinnosti a skutečného výkonu (PTC) velice vyrovnaná.

Tab. 12. Přehled primárních výrobků jednotlivých konkurentů na trhu  
[vlastní zpracování]

Kritérium:	Primární výrobek	Váha kritéria:	10						
Za srovnávací vzorek jsme vybrali panel o výkonu 210W.									
	Výrobce	Model	Specifikace	Buňky	Účinnost	PTC	Tolerance	Země	Skóre
CE Solar	SunTech	STP210-18	polykrystalický	54	14,28%	190 W	-3% +3%	Čína	8
DEG	Fluictecnic	FTS220P	polykrystalický	60	N/A	184 W	-3% +3%	Španělsko	7
HiTech Solar	Solarwatt	P210-60 GET AK	polykrystalický	60	15,00%	186 W	-0% +2,4%	Německo	8
Nobility	SolarFun	SF190-27-P-210	polykrystalický	54	14,00%	185 W	-3% +3%	Čína	7
Nejkvalitnější poskytovatel:		CE Solar a HiTech Solar							

Většina konkurentů nabízí pro naše podmínky vhodnější polykrystalický druh panelu, počet buněk na jednom modulu se liší jen minimálně. Mnohem zajímavějším údajem je zobrazovaná účinnost modulu. Za teoretických podmínek by měl modul s největší účinností vyprodukovat nejvíce celkového výkonu. Pokud se však podíváme na sloupec vedle, zjistíme, že při reálně dosažitelných podmínkách (PTC), tomu tak není. Dalším důležitým faktorem, který působí na daný výkon je totiž výkonová tolerance. U jednotlivých produktů můžeme vidět jak v odvětví standardní -3% +3%, tak nadstandardní -0% +2,4%. Uvedení původu výrobce má spíše informativní charakter, protože dnes může být i čínská technolo-

gie natolik vyspělá, že dokáže konkurovat i některým vyspělým západním, či japonským výrobkům. Pro srovnání jsou použity moduly s výkonem 210-220W, přičemž jsme se u každého poskytovatele snažili, aby daný výběr řešení byl srovnatelný s ostatními konkurenty, proto výběr právě tohoto rozšířeného typu modulu.

Za představitele nejlepších řešení jsme vybrali dvě firmy, firmu CE Solar, za nejvyšší skutečný dodaný výkon (190W) a firmu HiTech Solar, za vysokou účinnost a garanci minimálního propadu výkonu (-0% +2,4%).

Tab. 13. Přehled poskytovaných služeb spolu s primárním výrobkem  
[vlastní zpracování]

Kritérium:	Služby poskytované spolu s výrobkem	Váha kritéria:	8
Pro srovnání jsou použity služby spojené s realizací 5kW instalace na klíč.			
	<b>Doplňkové služby</b>	<b>Záruka</b>	<b>Skóre</b>
<b>CE Solar</b>	vzdálená správa a monitoring, optimalizace pro snížení nákladů, údržba, záruční i pozáruční servis, vydání periodických revizí, výpomoc s financováním	5, 12, 25	7
<b>DEG</b>	projektová dokumentace, posouzení, montáž a zapojení, pojištění, záruční servis, výpomoc s financováním	2, 10, 25	6
<b>HiTech Solar</b>	posouzení vhodnosti, návratnost, pojištění, výpomoc při jednání s Krajským úřadem, připojení, vydání licence, montáž, zapojení, servis	5, 10, 25	6
<b>Nobility</b>	posouzení, projektová dokumentace, vyřízení licence, montáž, zapojení, servis, pojištění	5, 10, 25	6
<b>Nejlepší poskytovatel:</b>		<b>CE Solar</b>	

Na poli dodávaných služeb panuje nerozhodná situace. Většina uváděných konkurentů poskytuje buďto stejné, nebo velmi podobné služby. Za zmínku stojí posouzení vhodnosti realizace, vypracování projektové dokumentace, výpomoc při jednání s úřady, distributorem energie, montáž, zapojení elektroinstalace, ale i výpomoc s výběrem vhodného pojištění, či doporučení finanční instituce v případě požadavku na financování úvěrem.

Všechny jmenované služby se v odvětví staly spíše standardem a firma, která je nenabízí, je v konkurenčním boji automaticky znevýhodněna. Z těchto důvodů stojí za povšimnutí nabídka společnosti CE Solar, kdy tato firma nabízí navíc také optimalizační program, vzdálenou správu elektrárny a zabezpečuje vydávání periodických revizí. Z těchto důvodů se také v naší analýze stává firma CE Solar představitelem nejlepšího poskytovatele služeb.

### 8.5.2 Cena

Při hodnocení cenových hladin jsme si stanovili základní produkt, který tvořily 210W panely zapojené tak, aby v konečném důsledku tvořili fotovoltaickou elektrárnu o výkonu 5kW. Takováto elektrárna představuje plochu asi 40m<sup>2</sup> a tvoří základní produktovou nabídku výstavby „na klíč“. Součástí výsledných cen pak není pouhé sečtení ceny solárních panelů, ale celková cena, která zahrnuje produkty nutné k zapojení zařízení (měniče, střídače, jističe, kabeláže) a již zmíněné doplňkové služby. Veškeré ceny jsou uvedeny včetně 10% sazby daně z přidané hodnoty a jsou tedy cenami konečnými.

Tab. 14. Přehled cen produktů v dané kategorii [vlastní zpracování]

Kritérium:	Cena srovnatelných solárních panelů					Váha kritéria:	12
Za srovnávací vzorek jsme vybrali panel o výkonu 210W. Náklady na 5kWp představují řešení na klíč.							
	Výrobce panelu	Počet panelů	Cena za kWp	Skutečný výkon	Náklady na 5 kWp	Skóre	
CE Solar	SunTech	24	104 316 Kč	5,04	525 755 Kč	6	
DEG	Fluitecnic	22	100 280 Kč	4,84	485 355 Kč	7	
HiTech Solar	Solarwatt	24	96 564 Kč	5,04	486 685 Kč	8	
Nobility	SolarFun	24	103 273 Kč	5,04	520 497 Kč	6	
Nejlevnější poskytovatel:		HiTech Solar					
Nejdražší poskytovatel:		CE Solar					

Z tabulky můžeme vyčíst, že některé společnosti spoléhají na počet 22 modulů, některé 24 modulů, celkový počet modulů není přesně dán a závisí na zvoleném doplňkovém zařízení (elektroinstalaci a měniči), přičemž je možné zapojit i lichý počet zařízení. Od počtu modulů se poté odvíjí celkový výkon elektrárny.

Za finančně nejvýhodnější firmu lze považovat společnost HiTech Solar, která nabízí vysoký skutečný výkon (přes 5kW), spolu s nejlepším poměrem ceny za 1kW a tím také nejlepší cenu celkového řešení při zachování vysoké kvality použitých modulů.

Nejdražším konkurentem se pak stala firma CE Solar.



### 8.5.3 Propagace

Z propagačního hlediska využívají dané firmy srovnatelných produktů. Firmy se zaměřují na reklamu jak v denním tisku, tak pomocí bannerů a hypertextových odkazů. Nejčastějším podpůrným nástrojem pak bývá účast na veletrzích.

Vyzdvihujeme zde společnost CE Solar, která má lépe zvládnutý systém SEO, kdy se při vyhledávání na internetu zobrazují odkazy na tuto firmu přednostně před zbylou konkurencí (při vyhledávání slov jako fotovoltaika, fotovoltaické elektrárny, a podobně).

Tab. 15. Přehled propagačních prvků konkurentů [vlastní zpracování]

Kritérium:	Propagace			Váha kritéria:	6
	Stěžejní druh média	Podpůrná média	Rozsah působnosti	Skóre	
CE Solar	reklama v tisku, bannery, web, billboardy	veletrhy, plakáty, SEO	Zlínský kraj, Praha, Brno	6	
DEG	reklama v tisku, bannery, web	odborné semináře, školení	Praha, Zlínský kraj, Písek, Plzeň	4	
HiTech Solar	reklama v tisku, bannery, web	plakáty a letáky	Zlínský kraj, Praha	3	
Nobility	reklama v tisku, bannery, web	plakáty a letáky	Brno, Zlínský kraj, Praha	4	
Propagačně nejsilnější poskytovatel:		CE Solar			

### 8.5.4 Celkové vyhodnocení konkurence

V případě, že přistoupíme ke konečnému hodnocení jednotlivých konkurentů, zaměřujeme se na celkové portfolio nabízených vlastností. Jak již bylo zmíněno, váhy jednotlivých kritérií vyplývají z výsledků dotazníkového šetření.

Tab. 16. Konečné zhodnocení konkurentů [vlastní zpracování]

Přehled firem a dosažených skóre v jednotlivých kritériích					
	Produkt	Cena	Distribuce	Propagace	Celkové skóre
Váha	10	12	8	6	
CE Solar	80	72	56	36	244
DEG	70	84	48	24	226
HiTech Solar	80	96	48	18	242
Nobility	70	72	48	24	214
Nejsilnější konkurent:		CE Solar			

Při pohledu na tabulku můžeme za nejsilnějšího konkurenta považovat firmu CE Solar, avšak je nutno přihlídnout k malému rozdílu mezi firmou CE Solar a HiTech Solar v konečném důsledku. Na druhou stranu musíme zmínit, že firma HiTech Solar dosáhla

tohoto hodnocení zejména na základě své lepší cenové pozice a v ostatních oblastech za CE Solarem zaostává.

## 8.6 Východiska pro stanovení komunikační strategie

### 8.6.1 Metodika výzkumu

Jako vhodnou metodu sběru informací jsme vybrali dotazníkové šetření. Volbu ovlivňovaly kritéria finanční nenáročnosti a schopnosti získání velkého objemu dat za relativně krátký čas [12]. Z palety distribučních kanálů jsme u firem využili rozesílání dotazníků pomocí elektronické pošty, v případě konečných spotřebitelů se pak jednalo jak o osobní kontakt, tak i rozesílání pomocí elektronické pošty.

Jak můžeme vidět v tabulce níže, dosáhli jsme celkového počtu 70 firem a 70 konečných spotřebitelů. Rozhodující faktor přitom představovaly otázky obratu firem a příjmu domácnosti. Dosažená čísla by mohla být vyšší, pokud bychom si nestanovili tato kritéria jako rozhodující pro validitu formuláře.

*Tab. 17. Celkové počty respondentů z řad firem a spotřebitelů  
[vlastní zpracování]*

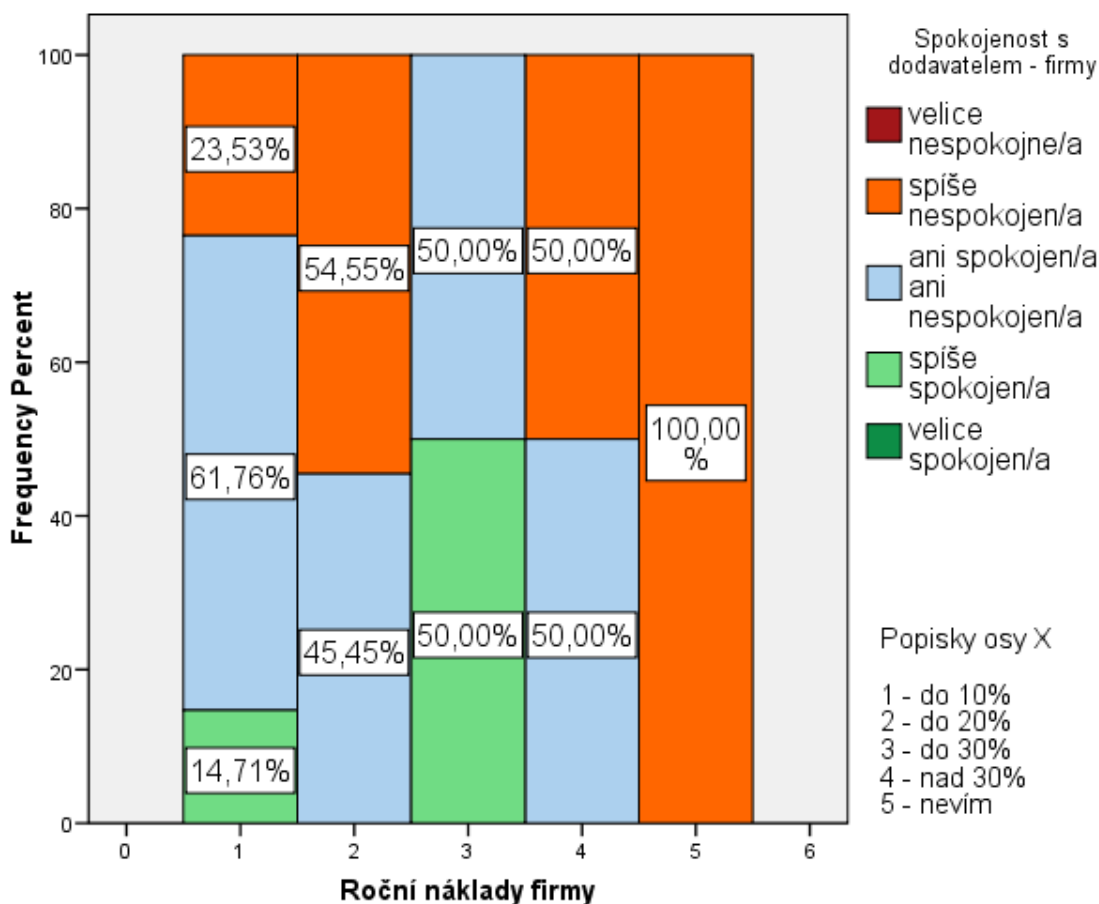
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Roční obrat firmy	70	1	5	1,64	1,180
Příjem domácnosti	70	1	3	1,86	,804
Valid N (listwise)	70				

Následující grafy a tabulky byly zpracovány za pomoci programu SPSS, verze 15.0.

### 8.6.2 Trh B2B

Za první zvolené kritérium jsme si vybrali spokojenost firem se stávajícím dodavatelem elektrické energie.

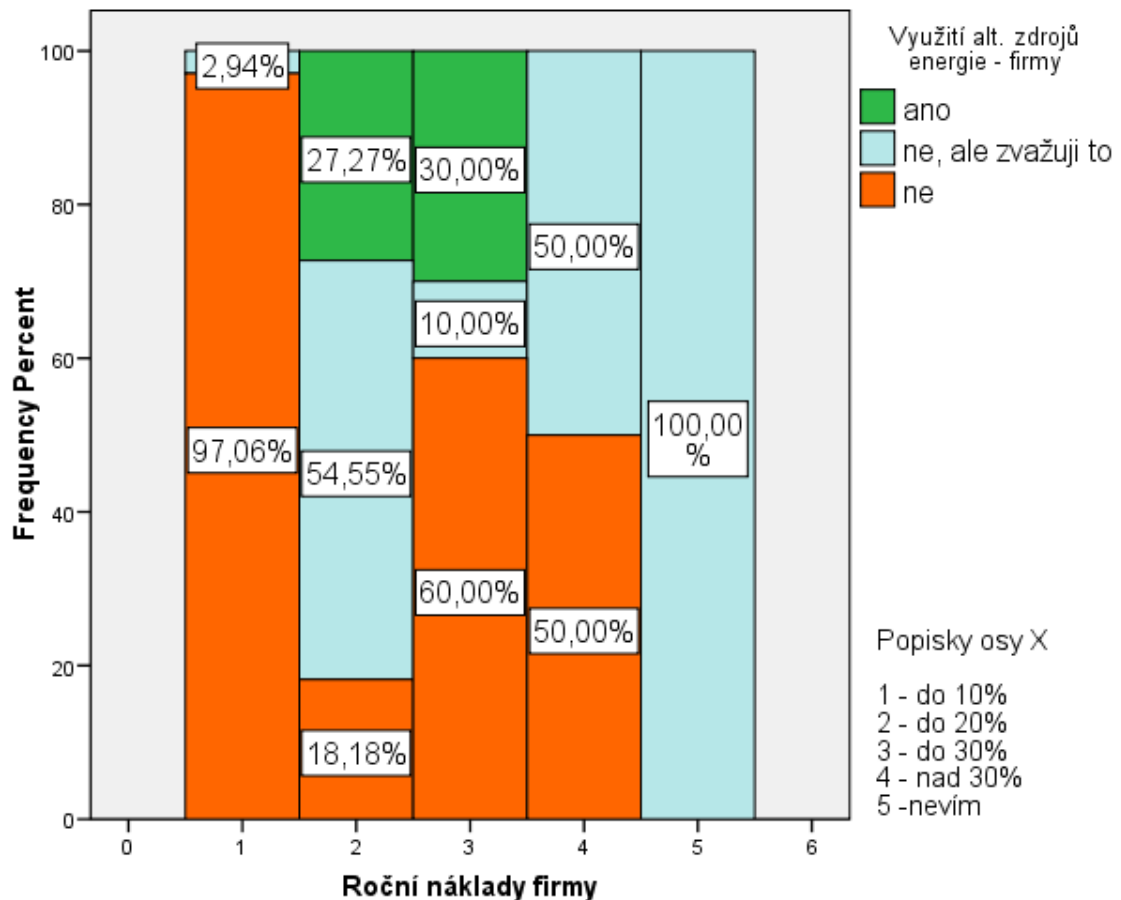
Ze zobrazených grafů vyplývá logická tendence rostoucí nespokojenosti s růstem nákladů na energii, kdy při nákladech ve výši 20% dosáhla částečná nespokojenost necelých 55% a při nákladech nad 30% už tato nespokojenost činila 50%. Můžeme si však povšimnout anomálie v podobě nákladů do 30%, kdy se spokojenost významně obrací ke kladnému hodnocení, tuto anomálii si vysvětlíme u následujícího grafu.



Obr. 11. Závislost spokojnosti s dodavatelem energie na výši nákladů za energii  
[vlastní zpracování]

Jak jsme později v této práci zjistili, hlavním kritériem pro posouzení dodavatele elektrické energie je cena dodávané energie. Z grafu níže vyplývá, že firmy s energetickými náklady do 30% využívají v hojném počtu alternativních zdrojů energie.

Tímto také objasňujeme situaci z předchozího grafu, kdy vykázaly firmy s náklady do 30% paradoxně vyšší spokojenost s dodávkami energie než tomu bylo v ostatních kategoriích. Toto zjištění nás přivádí na myšlenku, že firmy s náklady do 30% zahrnuly do této spokojenosti celkovou spokojenost se svou energetickou situací, ne pouze spokojenost s primárním dodavatelem energie. Spokojenost pak byla z největší pravděpodobností generována právě úsporami díky využití zařízení na alternativní zdroje energie.

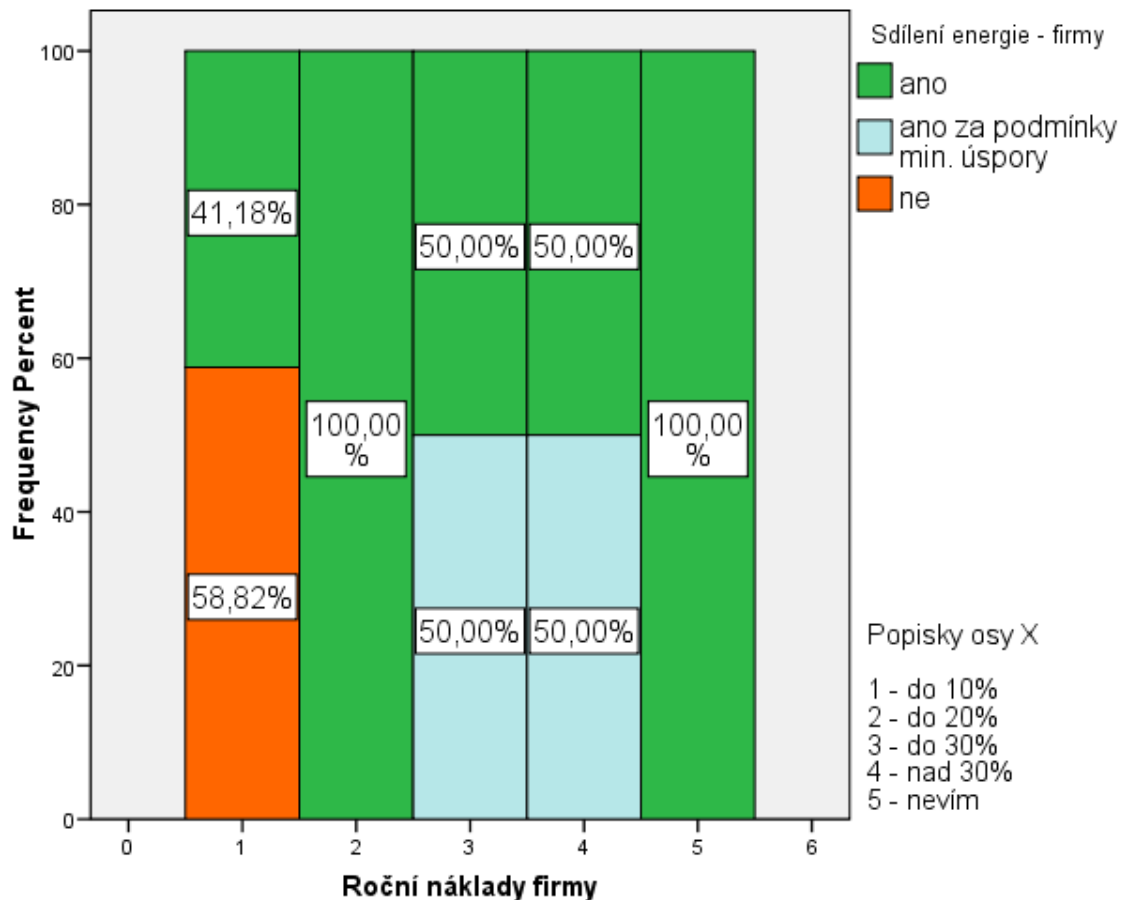


Obr. 12. Závislost využití obnovitelných zdrojů energie na výši nákladů za energii  
[vlastní zpracování]

Nyní si vysvětleme sdílení malé elektrické sítě několika firmami. V případě, že by aplikace na střeše firmy nebyla možná (statické problémy, nevhodný sklon, orientace), uvažujeme nad realizací malé fotovoltaické elektrárny na střeše vhodné budovy v sousedství a vybudování menší distribuční sítě v rámci několika firem. Danou energii by okolní firmy platily přímo výrobcí energie (vlastníku FVE), tím by vynechaly oficiálního distributora (například EON) a zároveň by byla zaručeno plné vytížení zařízení i za situace, kdy by jedna firma nespotřebovala všechnu vyrobenou energii. Zajímalo nás tedy, zda by takovýto model firmy využily, popřípadě za jakých podmínek.

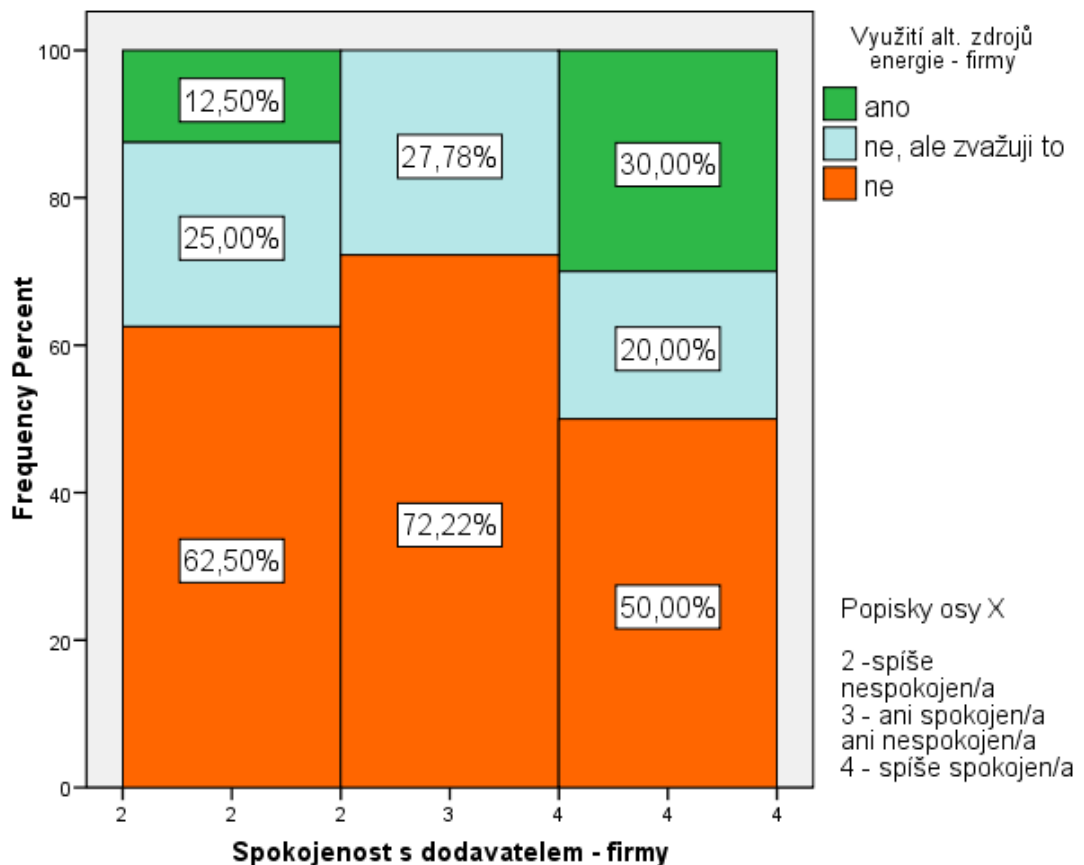
Firmy celkově dobře akceptují nabídku zapojení zařízení do společné sítě a sdílení vyprodukované energie. Jejich počáteční nezájem se projevuje jen v oblasti nákladů do 10%, poté se již však mění v zájem a činí minimálně 50% bezpodmínečnou participaci na spo-

lečné solární síti, zbývajících 50% by přitom přijalo nabídku společné sítě při garantované minimální úspoře.



Obr. 13. Závislost využití společné energetické sítě na výši nákladů za energii  
 [vlastní zpracování]

Grafika níže udává že 25% nespokojených se svým dodavatelem energie zvažuje pořízení zařízení využívajícího alternativní zdroj energie. Domníváme se, že zobrazených 12,5% již využívajících tato zařízení bude pokračovat v jejich implementaci, protože jsou stále nespokojení s dodávkou elektrické energie. V oblasti neutrálních se rýsuje přibližně 28% potenciál koupě zařízení. Konečně v kategorii spokojených můžeme vidět 30% zastoupení vlastníků zařízení a 20% potenciál. Poslední skupina také obsahuje největší zastoupení firem s již aplikovanými zařízeními na alternativní zdroje energie, tímto tedy můžeme konstatovat, že daná zařízení přispěla notnou měrou ke spokojenosti energetické situace ve firmách.



Obr. 14. Zvažování využití alternativních zdrojů energie na základě spokojenosti s dodavatelem energie [vlastní zpracování]

### 8.6.3 Trh B2C

Obdobně jako k trhu B2B budeme přistupovat k trhu konečných zákazníků.

Na začátek se pokusíme určit vhodnou věkovou skupinu zákazníků podle potenciálu využití alternativních zdrojů energie.

Z grafu a tabulky níže můžeme usuzovat o skupině s největším potenciálem pro koupi produktu. Pokud se podíváme na graf, zjistíme, že největšího potenciálu dosahují skupiny od 20 do 50 let.

Tabulka udává průměrné hodnoty věku pro jednotlivá rozhodnutí. U položky zvažované koupě pak dostáváme hodnotu, která odpovídá věkově skupině mezi 30 a 50 rokem, a tím i naznačuje možné omezení cílové skupiny zákazníků.

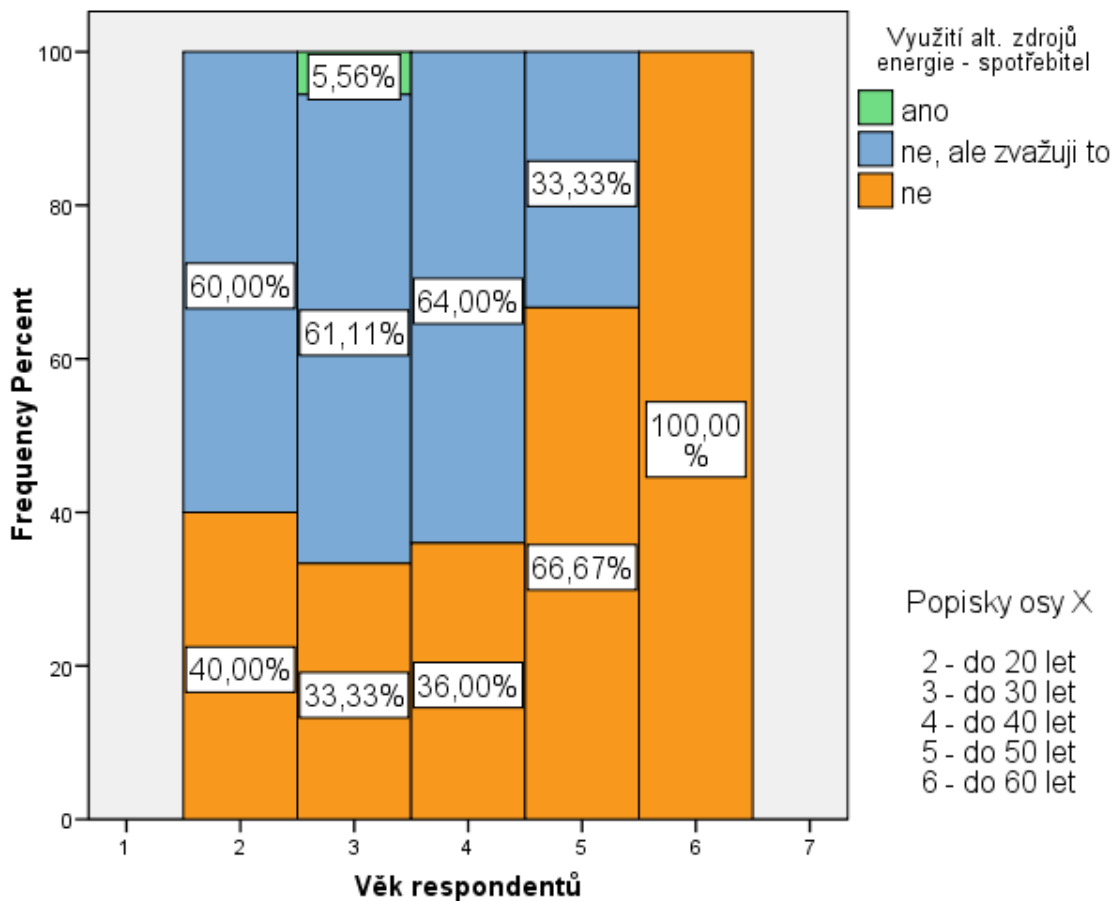
Tab. 18. Pravděpodobnost koupě zařízení podle věku respondenta [vlastní zpracování]

**Descriptives**

Věk respondentů

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ano	1	3,00	.	.	.	.	3	3
ne, ale zvažuji to	37	3,49	,901	,148	3,19	3,79	2	5
ne	32	4,13	1,264	,223	3,67	4,58	2	6
Total	70	3,77	1,119	,134	3,50	4,04	2	6

Na grafu níže můžeme pozorovat významný zájem o zařízení na výrobu elektřiny z alternativních zdrojů energie u věkových skupin do 40 let, poté se již projevuje převažující negativní postoj. Podrobnější rozbor přináší následující analýza variace (ANOVA).



Obr. 15. Potenciál využití alternativních zdrojů energie dle věku respondentů [vlastní zpracování]

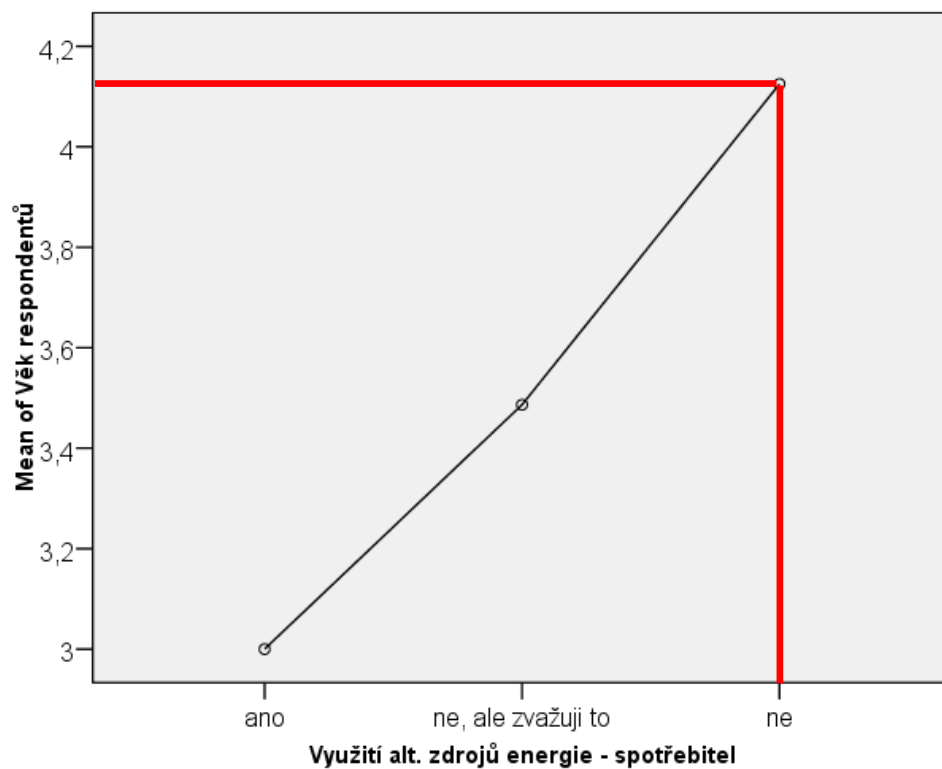
Následuje podrobný rozbor závislosti využití alternativních zdrojů na věku zákazníků. Ke zjištění tohoto údaje využijeme analýzu variace (ANOVA).

Tab. 19. ANOVA věku respondentů a využití alternativních zdrojů energie  
[vlastní zpracování]

**ANOVA**

Věk respondentů

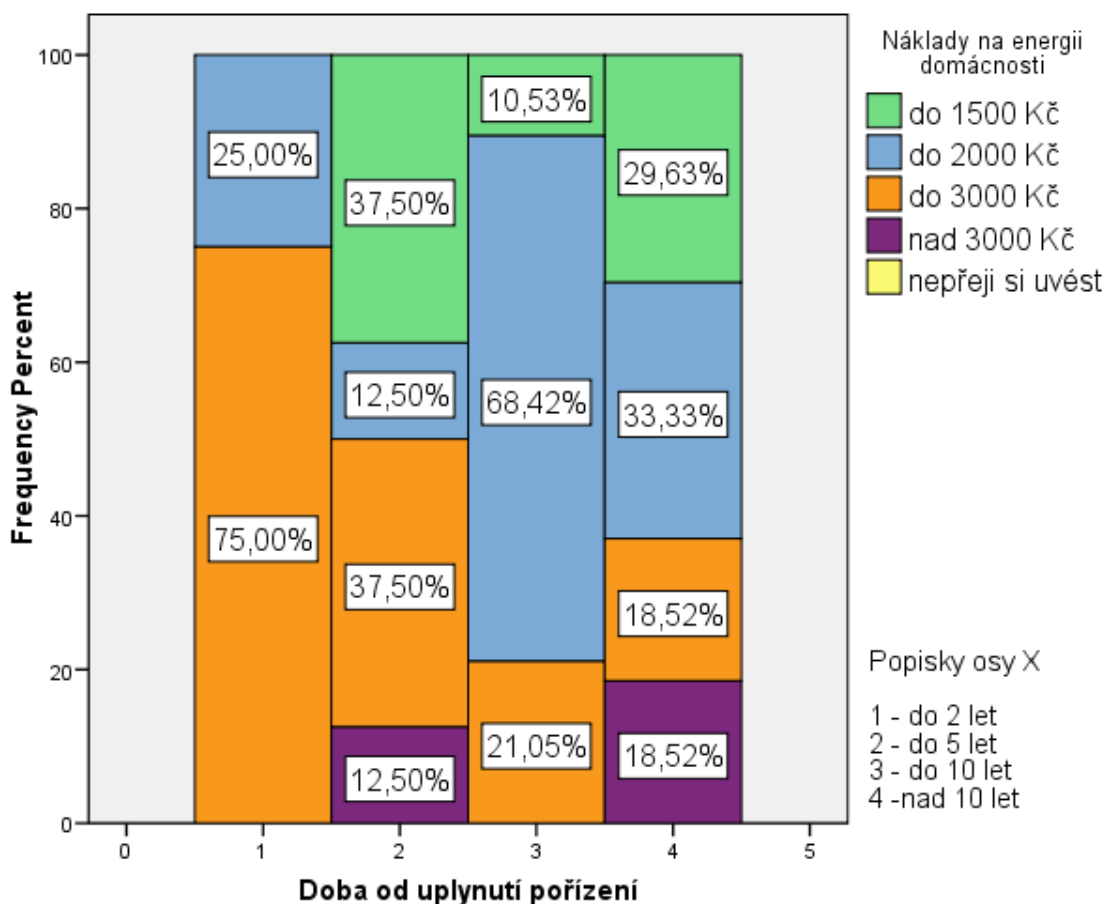
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,600	2	3,800	3,233	,046
Within Groups	78,743	67	1,175		
Total	86,343	69			



Obr. 16. Využití alternativních zdrojů energie v závislosti na věku zákazníků  
[vlastní zpracování]

Z grafu výše můžeme vyčíst, že nejpravděpodobnější skupinou využívající alternativní zdroje energie je skupina v rozmezí 31-40 let (hodnota 3). Relativně pozitivní postoj ukazuje křivka až do hodnoty 4,12; což představuje skupinu ve věku 41-50 let. Pokud bychom se pokoušeli stanovit přesný věk, u kterého již uvažujeme o zvyšujícím se nezájmu, dojdeme k číslu 42 let.





Obr. 17. Závislost výše nákladů na době uplynulé od pořízení domu  
[vlastní zpracování]

Na tomto grafu můžeme vidět spotřebu domácností po určité době od pořízení domu. U domů, které jsou ve vlastnictví do 2 let (novostavby, ale i domy pořízené a držené do dvou let) můžeme pozorovat převažující výši nákladů do 3.000 Kč. Z grafu vyplývá, že vhodnou skupinou budou zákazníci vlastníci, kteří si dům nedávno pořídili až po ty, kteří vlastní svůj dům v rámci 5 let.

U zákazníků vlastnících dům méně jak 2 roky však většinou musíme počítat s náročnou kapitálovou investicí do pořízení tohoto domu (ať už novostavba, nebo koupě již postaveného domu), z těchto důvodů očekáváme menší zájem ze strany těchto zákazníků. Výjimku tvoří prvoplánově energeticky úsporné stavby, v tomto odvětví by se brzká propagace produktů mohla osvědčit.

#### 8.6.4 Porovnání trhů B2B a B2C

Po rozboru jednotlivých segmentů se můžeme zaměřit na jejich srovnání a pokusit se najít jak společné prvky, tak i rozdílnosti (pokud existují).

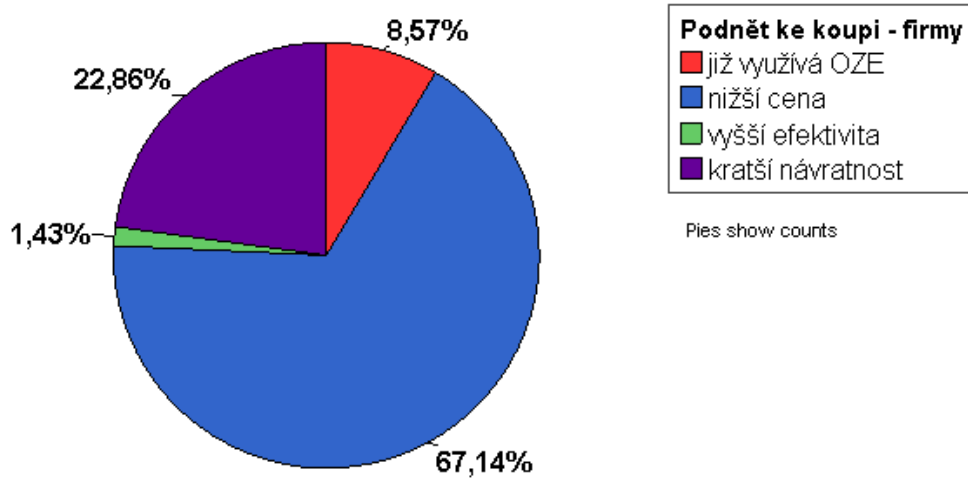
Cena se ukázala být rozhodujícím faktorem na obou druzích trhů. Markantní převahu ceny vidíme na grafech níže. Na základě tohoto výsledku můžeme stanovit, že cena je rozhodujícím faktorem při zvažování investice do obnovitelných zdrojů energie, a to jak u firem, tak konečných spotřebitelů. Pakliže byla cena neoddiskutovatelnou položkou, ostatní aspekty se již na jednotlivých trzích liší.

U firem je druhým nejdůležitějším faktorem kratší návratnost. Tuto návratnost však nemůžeme opětovně vztáhnout pouze k ceně zařízení, protože návratnost je z vysoké části ovlivněna efektivitou zařízení, potažmo kvalitou produktu, jenž je schopen vyrobit dané množství energie rychleji a tím návratnost zařízení zkrátit. Samotná vyšší efektivita zařízení u firem obsadila až třetí příčku, avšak zastoupení tohoto faktoru je zanedbatelné.

Situace na spotřebitelském trhu se vyvíjí o něco odlišněji. Koneční spotřebitelé si na druhém místě cení efektivitu produktu a až na třetím jeho kratší návratnost. Jak již bylo však zmíněno, tyto dva prvky jsou spolu spojeny. Jediným rozdílem by mohl být požadavek na okamžitý vyšší výkon daného zařízení. Dovolujeme si však vyslovit zpochybnění, že domácnosti nemají zařízení s tak velkým odběrem, aby měla samotná efektivita produktu rozhodující vliv. Spíše se přikláníme k názoru, že domácnosti vyžadují vyšší efektivitu produktu ve spojení s kratší návratností. Spojení těchto dvou faktorů opět vystavuje požadavky na co nejkvalitnější produkt s vysokou efektivitou.

Tab. 20. *Přehled podnětů motivující firmy k aplikaci zařízení využívajícího OZE [vlastní zpracování]*

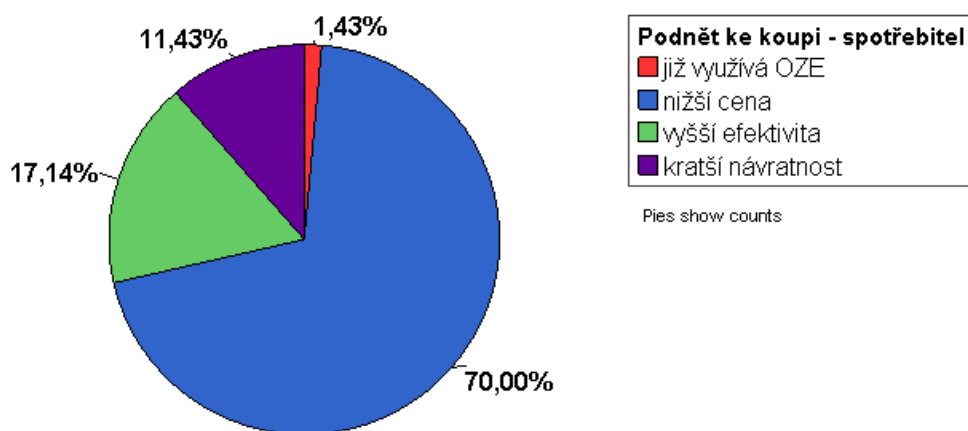
		Podnět ke koupi - firmy			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	již využívá OZE	6	8,6	8,6	8,6
	nižší cena	47	67,1	67,1	75,7
	vyšší efektivita	1	1,4	1,4	77,1
	kratší návratnost	16	22,9	22,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



Tab. 21. Podněty motivující konečné spotřebitele k aplikaci zařízení využívajícího OZE [vlastní zpracování]

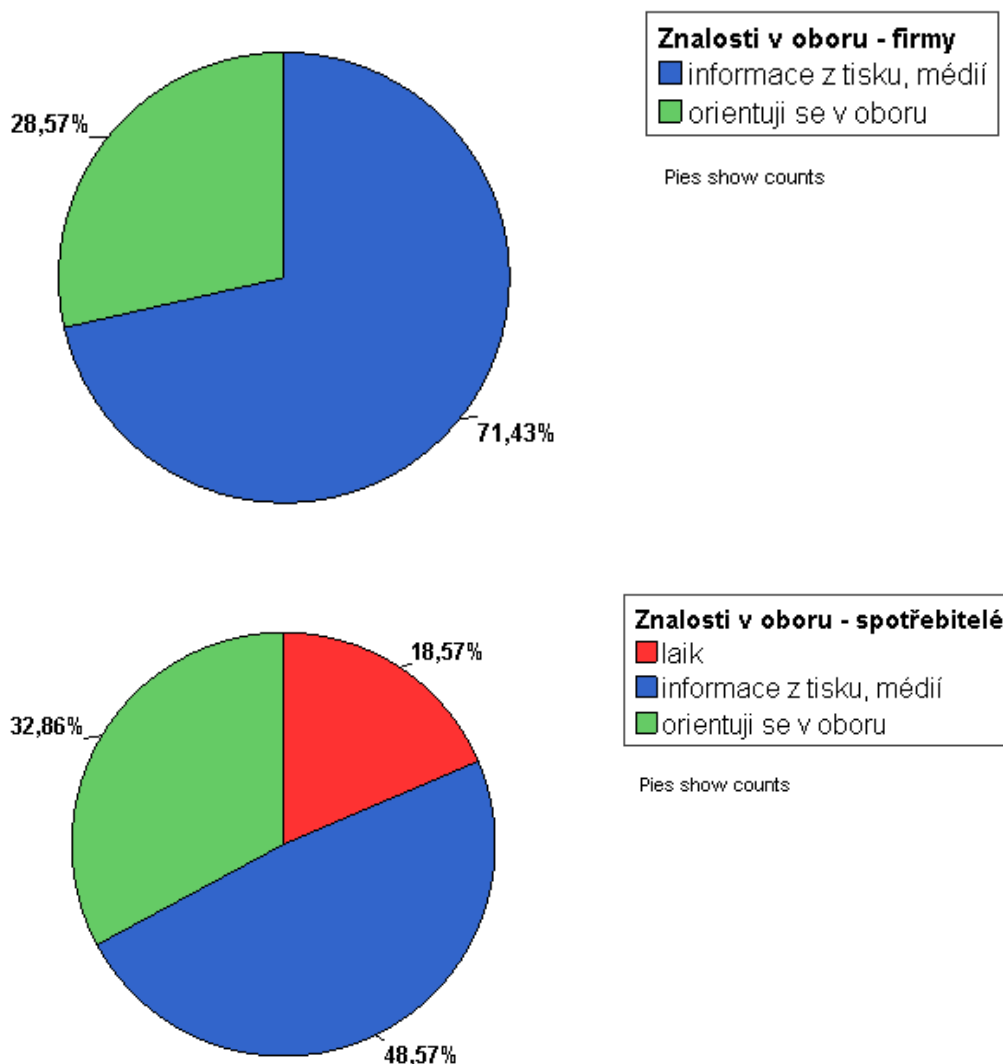
**Podnět ke koupi - spotřebitel**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid již využívá OZE	1	1,4	1,4	1,4
nižší cena	49	70,0	70,0	71,4
vyšší efektivita	12	17,1	17,1	88,6
kratší návratnost	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	



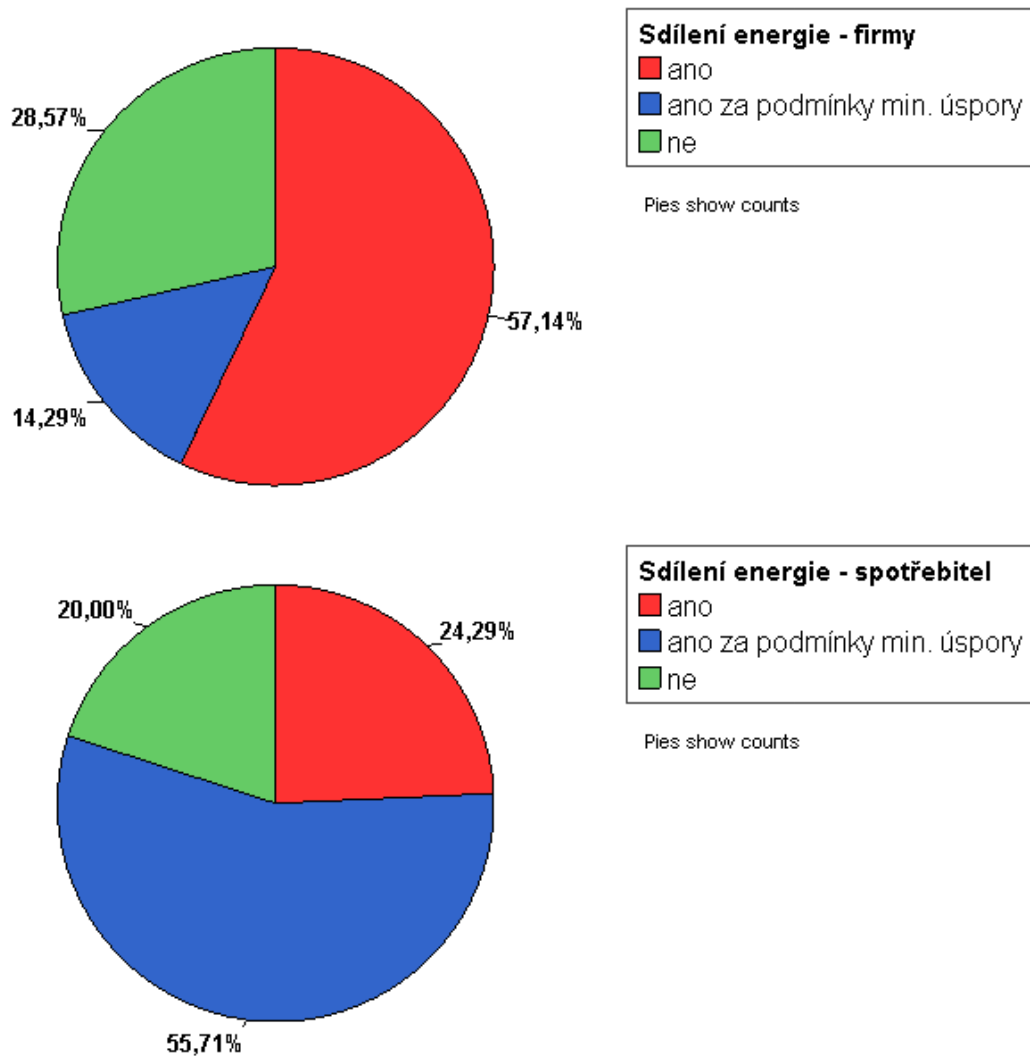
Obr. 18. Rozdíly v podnětech firem a spotřebitelů [vlastní zpracování]

Jak můžeme vidět na grafech zobrazených níže, firmy disponují větším množstvím osob zainteresovaných v oblasti obnovitelných zdrojů energie. Zatímco v oblasti konečných spotřebitelů se vyskytlo asi 19% laiků, u firem můžeme mluvit minimálně o osobách s povědomím o alternativních zdrojích energie.



Obr. 19. Rozdíly v povědomí o obnovitelných zdrojích energie [vlastní zpracování]

Dle předchozích výzkumů má dostatečný přehled o nabídkách ostatních poskytovatelů energie pouze 21% konečných spotřebitelů, přičemž více jak polovina si tyto informace zajišťuje sama [33]. Tyto údaje nás nabádají k myšlence, že spousta potenciálních zákazníků může misinterpretovat zjištěné údaje a že dobře informovaný zákazník bude více uvažovat nad alternativami zabezpečení elektrické energie.



Obr. 20. Rozdíly mezi volbou využití společné energetické sítě [vlastní zpracování]

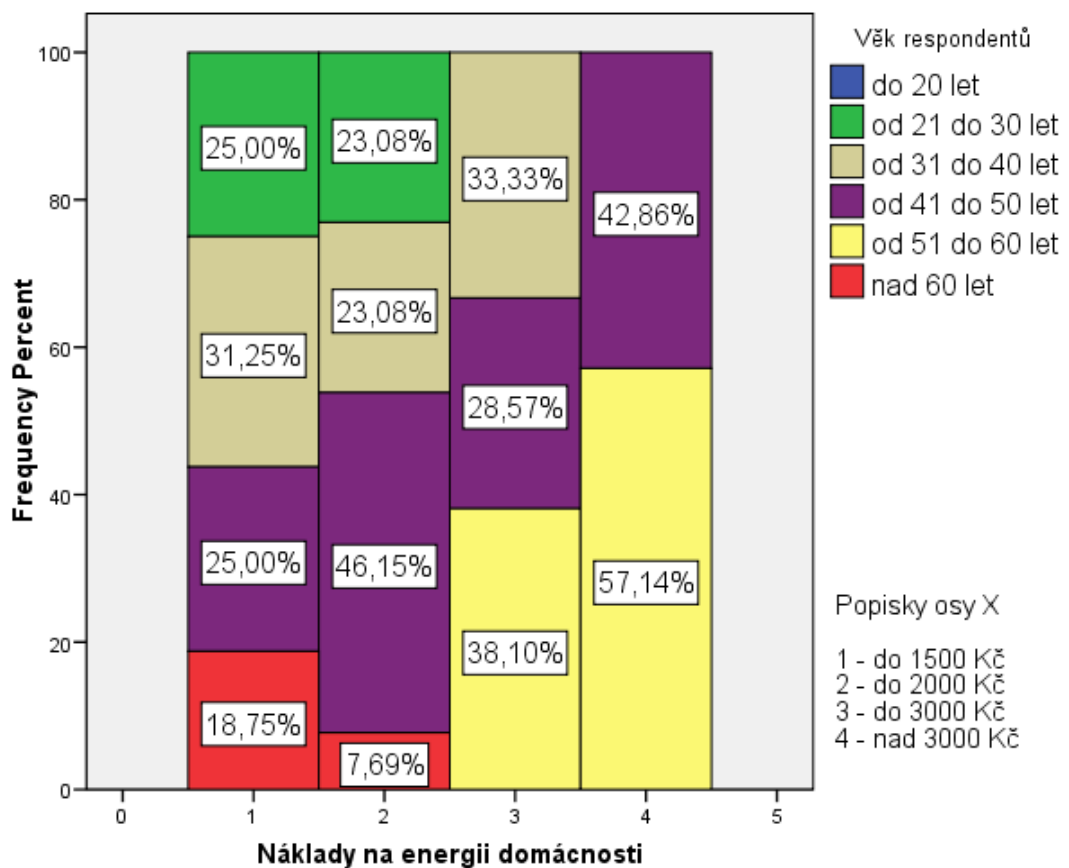
Z grafiky výše jsme schopni rozlišit vyšší požadavky konečných spotřebitelů, kteří si více než firmy vyžadují minimální úsporu energie při zapojení do společné sítě.

Zatímco firmy by ocenily jakoukoliv energetickou výpomoc a u zbývajících 15% je požadovaná průměrná minimální úspora v rámci 6%. U konečných zákazníků zmínilo podmínku přes 55% dotázaných a jejich průměrná minimální úspora by se měla pohybovat v rámci nad 21%. Přehled průměrných dosažených hodnot podává tabulka níže.

Tab. 22. Porovnání podmínek kladených na sdílení energie [vlastní zpracování]

**Statistics**

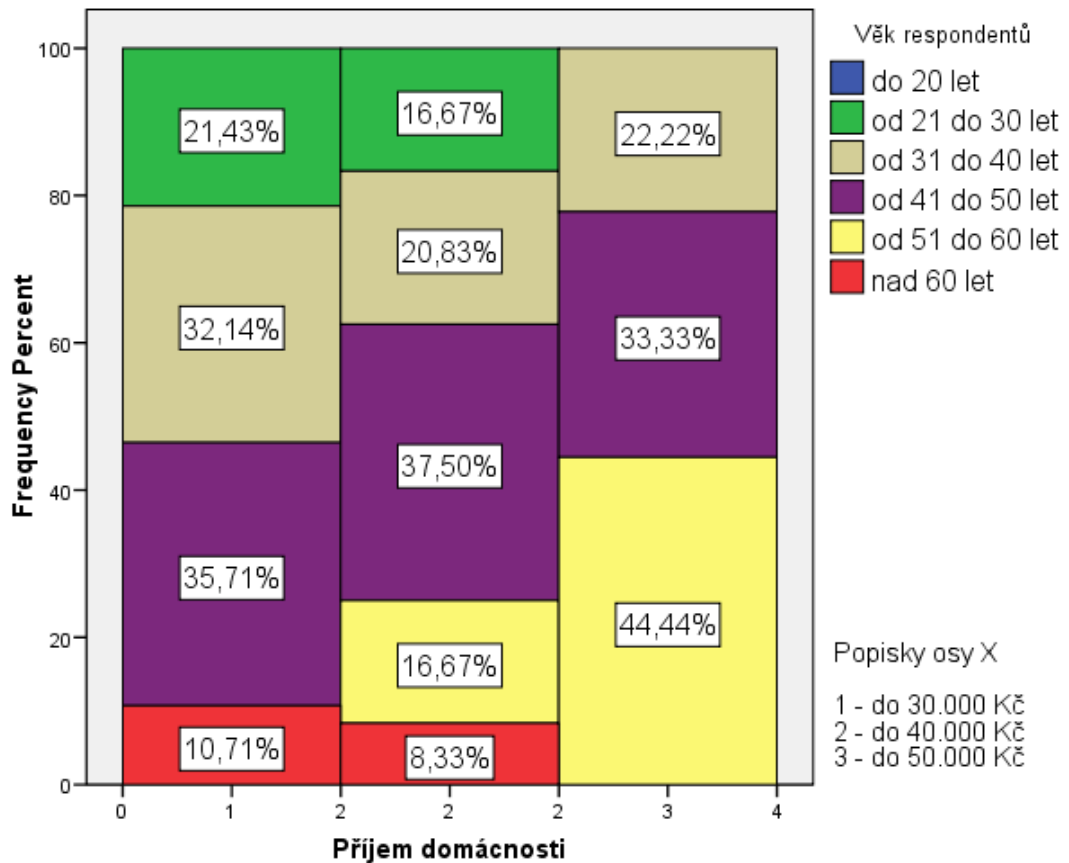
		Minimální úspora - firmy	Minimální úspora - spotřebitel
N	Valid	51	55
	Missing	19	15
Mean		,57	2,15
Std. Deviation		1,253	1,850



Obr. 21. Náklady domácností rozdělené podle věku respondentů [vlastní zpracování]

Jak jsme již zjistili z předešlého grafu, největší zájem o alternativní zdroje mají lidé s měsíčními náklady mezi 2.000 a 3.000 Kč. Na základě souhrnu procent tedy můžeme zaměřit cílovou demografickou skupinu, kterou tvoří lidé od 30 do 50 let. Právě v této skupině se totiž vyskytuje výše nákladů v této hladině.

Tato skupina se také vyznačuje nejvyšším zabezpečením v podobě disponibilního důchodu domácnosti, kdy souhrnně dosahuje příjmu 50.000 Kč v 55% a příjmu alespoň 40.000 Kč v 58%. Markantní rozdíl u věkové skupiny 51 až 60 let je nejspíše způsoben malou četností vzorku v dané věkové skupině, protože rozdíly v absolutních hodnotách jsou téměř nezatelné (jak ukazuje tabulka níže).



Obr. 22. Příjmy domácností rozdělené dle věku respondentů [vlastní zpracování]

Tab. 23. Rozložení příjmu domácností podle věku respondentů [vlastní zpracování]

Příjem domácnosti \* Věk respondentů Crosstabulation

Count		Věk respondentů					Total
		od 21 do 30 let	od 31 do 40 let	od 41 do 50 let	od 51 do 60 let	nad 60 let	
Příjem domácnosti	do 30.000 Kč	6	9	10	0	3	28
	do 40.000 Kč	4	5	9	4	2	24
	do 50.000 Kč	0	4	6	8	0	18
Total		10	18	25	12	5	70

K dispozici jsme měli velké množství tabulek a grafů, kvůli přehlednosti práce jsme se však snažili o co nejtransparentnější interpretaci zjištěných dat. Materiály, které nejsou přímo zahrnuty v této části jsou samozřejmě využity v projektové části této práce, a to jak formou přímé interpretace grafy, tak jako podpůrná fakta pro stanovení rozhodnutí.

Po shrnutí dotazníkového šetření můžeme stanovit optimální cílovou skupinu a identifikovat obecné trendy v oblasti prodeje malých solárních elektráren. Identifikace těchto kritérií nám napomáhá jak při volbě optimálních komunikačních prostředků, tak při vlastní tvorbě propagačního apelu.

#### **8.6.5 Limitace dotazníkového šetření**

Jsme si plně vědomi faktu, že jsme dané dotazníkové šetření provedli v omezené geografické oblasti (Zlín, Vizovice) a že k detailnímu rozboru podnětů zákazníků v oblasti Zlínského kraje by bylo zapotřebí studie o větší základně jak respondentů, tak i položených otázek.

Dovolujeme si však tvrdit, že získaná data byla reprezentativním průřezem trhu B2B a B2C a poskytla náhled na tvorbu rozhodnutí těchto subjektů, a to z více hledisek.

Z hlediska platnosti výsledků výzkumu v čase bude nutné studii v budoucnosti zopakovat, tímto opakováním zjistíme kam se dané skupiny zákazníků ubírají a jak se mění jejich preference v čase (pokud vůbec). Zároveň si může firma ověřit, zda byly její hypotézy ohledně budoucího vývoje správné, či nikoliv.



## 9 PROJEKT UVEDENÍ NOVÉ PRODUKTOVÉ ŘADY NA TRH

### 9.1 Profil společnosti NWT

Společnost NWT vstoupila na trh ekologicky šetrných projektů již v roce 2005. Realizace projektů se přitom zaměřila na velkoodběratele energií, jmenovitě tedy velké solární instalace. Důvodem zaměření tohoto segmentu byly zejména počáteční štědré vládní dotace. Dané segmentaci byl přizpůsoben i obchodní model, kdy každou z těchto velkých instalací zastával individuální obchodník, který daný projekt sledoval od počátku v podobě sestavení projektové dokumentace, přes schválení připojení do distribuční sítě, až po vlastní spuštění toho zařízení.

Tyto projekty představovaly zejména investiční aktivity a spíše než pro vlastní úsporu energie byly vybudovány za účelem zhodnocení vložených investic. Danému obchodnímu stylu byla taktéž přizpůsobena propagace firmy, která se soustředila na takové propagační kanály, kde mohla získat velké investory. Proto byly před reklamou a jinými plošnými masovými médii upřednostněny veletrhy a výstavy, kde s osobním kontaktem rostla pravděpodobnost získání dané zakázky.

Důsledkem již zmíněných změn v legislativě byla firma nucena změnit svou dosavadní strategii a zacílit zařízení do kapacitního výkonu 30 kWp. Tyto zařízení do stávající doby představovaly spíše marginální část realizované výstavby a zároveň i menší část tvorby zisku společnosti. Charakteristické vlastnosti firem se jistě odlišují od velkých investičních projektů, avšak firma je schopna využít svoji dlouhodobou zkušenost s prodejem, stejně jako zkušenosti nabyté při výstavbě velkých instalací.

### 9.2 Cíle

#### 9.2.1 Vize společnosti

Chceme se stát inovativní společností, která svým kreativním způsobem podnikání udává směr trhu obnovitelných zdrojů energie v České republice a jde ostatním konkurentům příkladem v poskytování špičkových výrobků a služeb.

### 9.2.2 Poslání společnosti

*„Naši filozofii je nabízet komplexní služby s vysokou přidanou hodnotou na profesionální úrovni za velmi konkurenční ceny. Naším cílem je dlouhodobý vztah s našimi klienty založený na vzájemné důvěře. Pracujeme pro mnoho klientů z různých oborů a máme diverzifikované portfolio dodávek a služeb“* [36]. Dané poslání plně vyjadřuje naše úmysly přinést zákazníkovi produkty s vysokou přidanou hodnotou. Poslání tedy převezmeme v nezměněné podobě.

### 9.2.3 Cíle společnosti

Počátečním strategickým cílem společnosti bylo oslovit celou Českou republiku. My však navrhujeme tuto strategii poopravit. Vhodným řešením se jeví představit výrobek na omezené části cílového trhu, například ve Zlínském kraji, a poté zvyšovat tržní podíl na celém cílovém trhu (České republice).

Předpokládané cíle tvoří asi 40 kompletních projektových realizací za rok, přičemž v prvním roce se realizovalo 20 těchto výstaveb, včetně výstavby větších fotovoltaických elektráren.

## 9.3 Identifikace zákazníků

Identifikaci „*standardizovaného*“ zákazníka určíme na základě dotazníkového šetření.

### 9.3.1 Segmentace

#### **Firmy**

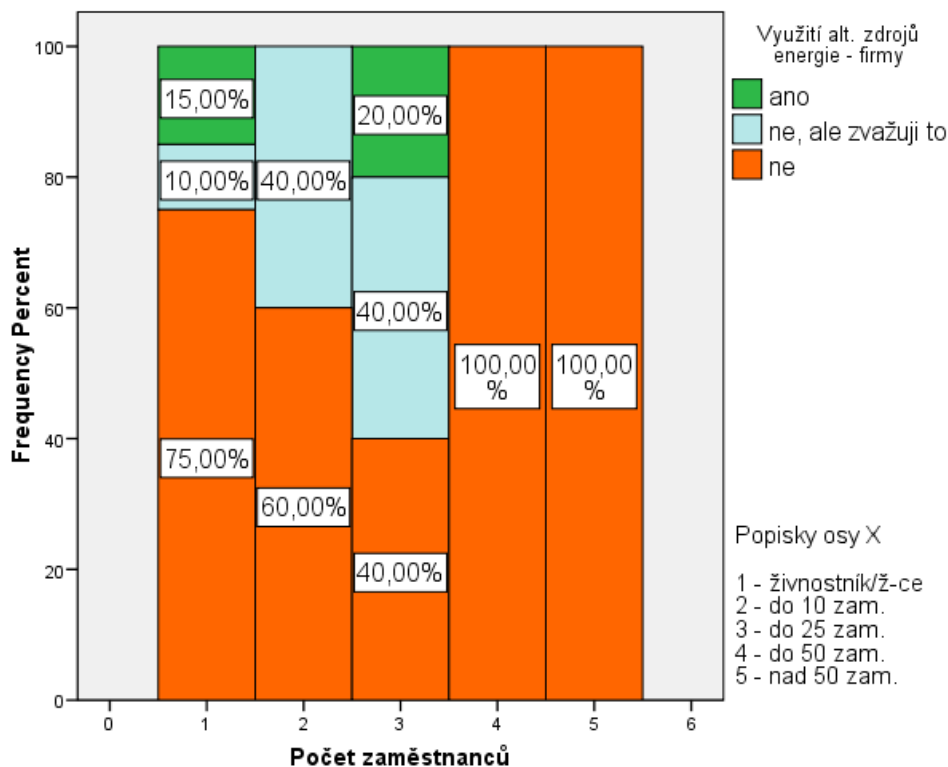
V zásadě se počítá se zacílením na malé a střední firmy, toto zacílení ale nemusí být podmínkou, firemním zákazníkem mohou být také velké firmy, které chtějí například snížit náklady na odloučené menší pracoviště, nebo snížit náklady svého hlavního stanoviště.

#### **Koncoví spotřebitelé**

Na základě dotazníkového řešení jsme určili charakteristické znaky zákazníka B2C trhu. Tento zákazník je 30-50 let starý, s měsíčním příjmem domácnosti do 50.000 Kč, jeho náklady na elektrickou energii činí v průměru 2.500 Kč.

### 9.3.2 Zacílení

Cílové skupiny v rámci daných segmentů nám napomohlo identifikovat dotazníkové šetření, ze kterého jsme vyvodili následující závěry.

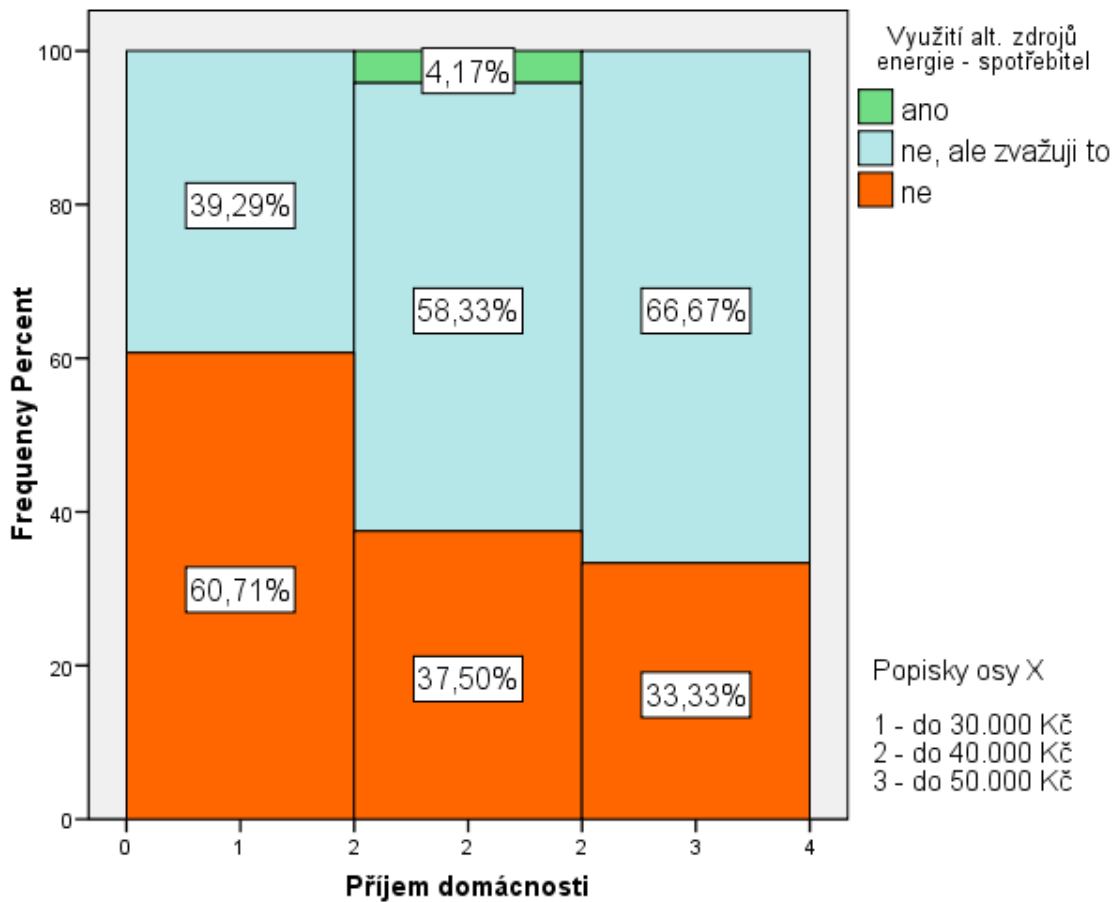


Obr. 23. Zacílení trhu B2B [vlastní zpracování]

Největší potenciál skýtá skupina firem v rozmezí od mikrofirem po firmy s 25 pracovníky. S počtem zaměstnanců také dle výzkumu téměř přímo koreluje firemní roční obrat, který nejčastěji činí do 25 milionů Kč. Využití obratu je však problematické z hlediska choulostivosti informace, stanovením zacílení pomocí počtu zákazníků se vyhneme choulostivé situaci. Tyto firmy také nejčastěji zaznamenávají náklady na energii v rozmezí 20-30%.

Na trhu B2C si budeme počínat podobně jako u trhu B2B. Zjistili jsme, že největšího potenciálu dosahují skupiny respondentů s **příjmy nad 30.000 Kč**, tato skupina dosahuje souhrnného potenciálu přes 60%. Tímto jsme vymezili skupinu příjmově.

Pokud se ohlédneme zpět do analytické části, tak jsme již vymezili tuto skupinu i věkově, přičemž věkový faktor koresponduje se zvýšeným příjmem do 50 roku života zákazníka. Na základě dříve zmíněného grafu tedy stanovujeme cílovou skupinu mezi **30 a 50 rokem**.



Obr. 24. Zacílení trhu B2C [vlastní zpracování]

Graf ukazuje závislost potenciálu koupě u domácností v závislosti na příjmu domácnosti. Potenciál přitom roste s příjmy nad 30.000 Kč měsíčně, tohoto příjmu spíše dosáhnou domácnosti ve věkovém složení 30 a více let, což dále potvrzuje naše zacílení na tuto skupinu.

### 9.3.3 Umístění

Při stanovení strategie vycházíme z rozložení jednotlivých složek firmy. K určení rozložení nám může pomoci model vyvinutý společností Boston Consulting Group – BCG matice.

Tab. 24. BCG matice [15]

BCG		Podíl na trhu	
		vysoký	nízký
Míra růstu trhu	vysoká	Hvězdy	Otazníky
	nízká	Krávy	Psi

Nově uvedené produkty pak tvoří část mezi polem otazníků a hvězd, protože představují velký potenciál budoucího růstu, avšak prozatím zastávají jen část očekávaného cílového podílu na trhu.

Při positioningu vycházíme z již zaběhlé tradice kvalitního dodavatele. Zaměřujeme se tedy na posílení značky v novém segmentu. Jak již bylo řečeno, chceme se prezentovat jako firma, která dodává co nejkvalitnější zařízení za stále přijatelnou cenu. Naším cílem tedy bude přesvědčit zákazníky, že právě naše integrované řešení je tím správným.

## **9.4 Vrcholová strategie NWT**

### **9.4.1 Konkurenční výhoda**

Bylo by velkou chybou založit konkurenční výhodu pouze na jednom z faktorů, protože daný faktor by mohl být jednoduše vyrovnán, či překonán konkurencí. Pokud uvažujeme nad konkurenční výhodou v klasickém podání, musíme zvolit kombinaci více faktorů.

Z těchto důvodů se musíme snažit udržet co nejlepší inovované produkty (diverzifikaci), ale zároveň také přijatelnou cenu (tlak na snižování nákladů). Při zaměření správné skupiny zákazníků (čili částečného, ne však striktního fokusu).

### **9.4.2 SWOT analýza**

#### **Silné stránky**

Společnost má silné finanční zázemí, dlouholetou zkušenost prodeje v různých odvětvích trhu. Disponuje technologií a znalostmi v oboru alternativních zdrojů energie. Udržuje dobré vztahy se svými dodavateli a zajišťuje si tím nepřerušované kvalitní dodávky. Disponuje databází firem, kterým dodává IT řešení, tato databáze představuje určitý propagační kanál pro její další výrobky.

#### **Slabé stránky**

Společnost není první zástupcem na daném trhu. Vlastní nedostatečný počet obchodních zástupců a tím pádem není schopná kapacitně pokrýt celkovou příchozí poptávku. Absence integrovaného CRM systému znemožňuje lepší využití databázového systému zákazníků. Společnost také nemá přesně stanoveny strategické cíle v oblasti malých fotovoltaických zařízení a jejich expanze.

### **Příležitosti**

Státní podpora výstavby energeticky úsporných domů a rekonstrukcí stávajících zástaveb s ohledem na snížení energetické spotřeby. Státní dotace na likvidaci solárních panelů a výhradní právo na vybudování těchto zařízení pod záštitou státu.

Zviditelnění se na poli osvěty skrze státní program EFEKT, který je určen na podporu energetických úspor a využití obnovitelných zdrojů. Dotace jsou věnovány na výstavbu, odborné semináře a konference. Rozpočet projektu na rok 2010 byl stanoven na 40 milionů korun [28].

Rozšíření exportních povolení k vývozu energií do zahraničí. Návrh na eliminaci nereálných požadavků na připojení nových solárních elektráren. Tlaky České fotovoltaické průmyslové asociace na uvolnění povolení pro instalace do 200 kWp, které nepředstavují zásah do distribuční sítě [23].

### **Hrozby**

Mezi hrozby patří zejména připravované legislativní změny v oblasti alternativních zdrojů energie, zejména omezení množství energie dodávané do rozvodné sítě, snížení výkupní ceny alternativní energie o více než plánovaných 5% ročně a zákaz výstavby větších solárních zařízení (nad 30 kWp) či podobná omezení [23].

Zároveň pak i snižování ceny energií vyráběné z tuhých paliv. Umělé tlaky vedoucí k cenovým válkám a neúměrnému snižování marže. Přidělení zásadních zakázek a menších zakázek státního aparátu ČEZu či EONu a tím posílení jejich silné pozice při využití obnovitelných zdrojů energie. Fúze, či partnerská spoluúčasť ČEZu, či EONu s největšími soukromými firmami na trhu (například Lumen International).

Restrikce stavebního úřadu v památkových a chráněných zónách. Změny v podpoře solárních zařízení, neboli přesunutí investic do jiných oblastí obnovitelných zdrojů energie, například větrných, či biopalovacích elektráren.

Nenadále změny v politickém systému Čínské lidové republiky (zestátnění soukromých podniků, uvalení embarga na vývoz určitých produktů, zvýšení cel, či daňové politiky).

Zvyšování výkupní ceny křemíku a ostatních nerostů, ze kterých se sestavují komponenty stejně jako zvyšování cen práce. Zvýšení přepravních cen ze strany distributorů. Ztráty dodávek důsledkem živelných katastrof (tornáda, hurikány, zemětřesení).

Vykupování volných povolenek pro výstavbu spekulanty, kteří následně žádají vysoké částky na jejich odprodání vážným zájemcům.

### 9.4.3 Okamžik vstupu na trh

Jak již bylo zmíněno, poptávka má rostoucí charakter a její předpokládaný vývoj v budoucích letech je obdobný. Mohli bychom argumentovat, že následovník trhu má znevýhodněnou pozici oproti první, či prvním firmám na trhu. My si dovoluujeme nesouhlasit a uvádíme, že tržnímu následníku se nabízí možnost srovnání již prodávaných produktů a cen, kdy na základě těchto může lépe formulovat svůj strategický záměr a přizpůsobit se podmínkám v segmentu.

## 9.5 Přihlédnutí k parciálním strategiím

Pro zopakování uvádíme tabulku přehledu vybraných strategií.

Tab. 25. *Parciální přístupy k marketingové strategii*  
[vlastní zpracování]

Parciální přístupy strategie		
Ansoff	Kotler	Porter
penetrace	tržního vůdce	nízkých nákladů
rozvoje trhu	tržního vyzyvatele	diverzifikace
rozvoje výrobku	tržního souběžce	fokusu
diverzifikace	tržních výklenků	

Dle Ansoffova přístupu můžeme firmu zařadit do oblasti diverzifikace. Toto rozhodnutí je do jisté míry sporné, avšak novost cíleného trhu nás přesvědčuje, že se jedná o trh nový. U rozvíjejícího se výrobku pak není žádná pochybnost.

Z pozice Kotlerova náhledu se firma řadí mezi tržní vyzyvatele. Následující postup tvorby strategie ukáže, jak chce firma eliminovat konkurenční výhody svým oponentů s cílem je v budoucnosti předstihnout. Společnost se tedy nehodlá smířit s pozicí pouhého souběžce, ale bude se snažit o obsazení co největšího tržního podílu v daném segmentu.

Konečně z hlediska konkurenční výhody můžeme říci, že firma, která se nesnaží o minimalizaci svých nákladů již v dnešní konkurenci neuspěje, na druhé straně jde především o odlišení svých produktů od konkurence, a to zejména na trzích s rychlým inovačním tempem. Naše firma tedy volí kompromis diverzifikace s efektivní úsporou nákladů.

Následuje již zvolený primární aspekt rozhodnutí o strategii nového produktu – strategie založená na marketingovém mixu.

## 9.6 Rozhodování o strategii nového produktu

### 9.6.1 Produkt a distribuce

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že druhým nejdůležitějším faktorem následujícím po ceně je kvalita produktu. Záměrně uvádíme slovo produkt, protože dané řešení je koncipováno jako celek, přesto je primární výrobek, tedy solární panel jednou z nejdůležitějších součástí celé instalace. Proti nejkvalitnějšímu výrobku konkurence musíme tedy postavit minimálně kvalitně odpovídající výrobek. My se však snažíme konkurenci předehnat, proto představujeme výrobek kvalitnější.

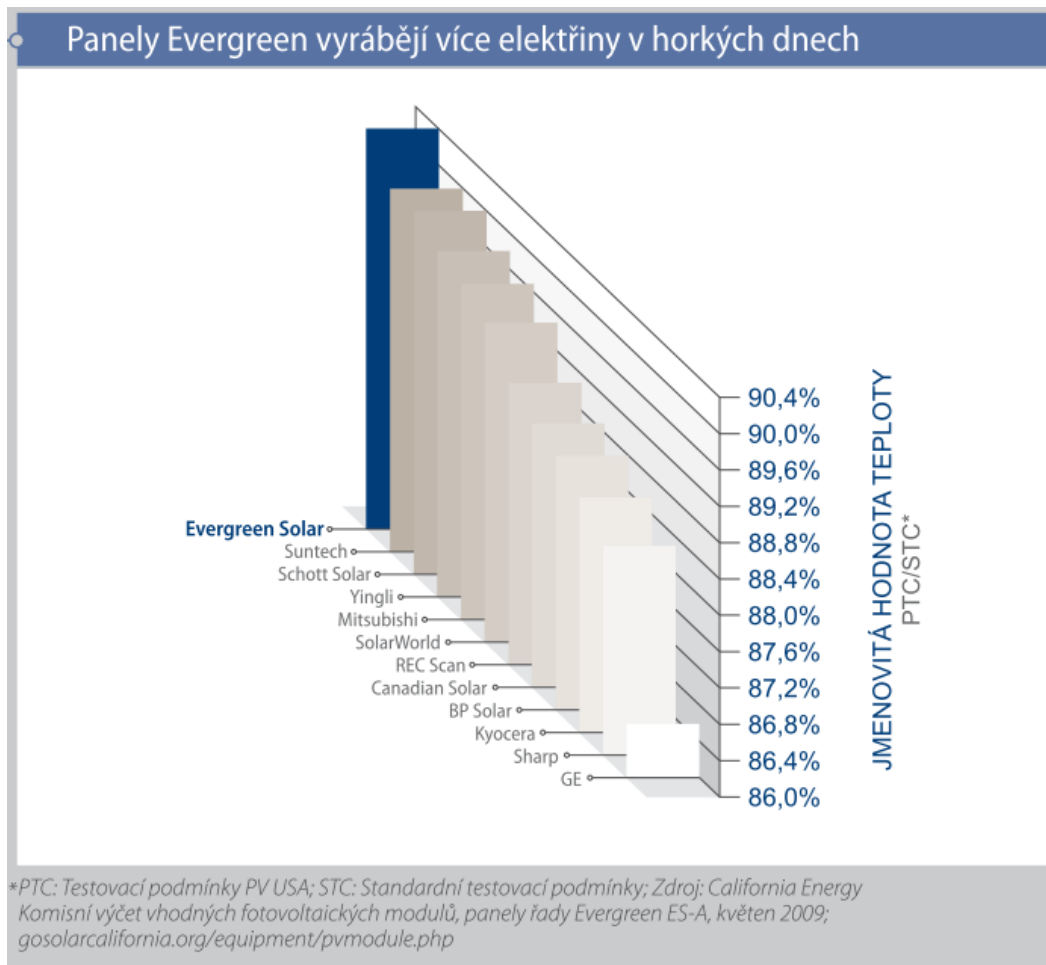
Tab. 26. Srovnání produktu nejlepšího konkurenta s navrhovaným [vlastní zpracování]

Kritérium:	Primární výrobek							Váha kritéria:	10
Za srovnávací vzorek jsme vybrali panel o výkonu 210W.									
	Výrobce	Model	Specifikace	Buňky	Účinnost	PTC	Tolerance	Země	Skóre
NWT	Evergreen	ES-A-210-fa3	StringRibon®	114	13,40%	190,0 W	-0 +2,4%	USA	10
CE Solar	SunTech	STP210-18	polykrystalický	54	14,28%	190,0 W	-3% +3%	Čína	8

Obrázky níže dokládají kvalitu prodávaného produktu, kdy se panely Evergreen umístily na prvním místě v oblasti výroby elektřiny za zvýšené okolní teploty, přičemž při ostatních srovnatelných testech se umístily na pozicích do třetího místa. Je zároveň nutné zmínit, že zobrazené testy více odpovídají reálným provozním podmínkám [36]. Panely se zároveň ukázaly být nejekologičtějším řešením i při jejich vlastní výrobě, kdy je spotřebováno až o 50% méně křemíku díky technologii String Ribbon® [24] [36].

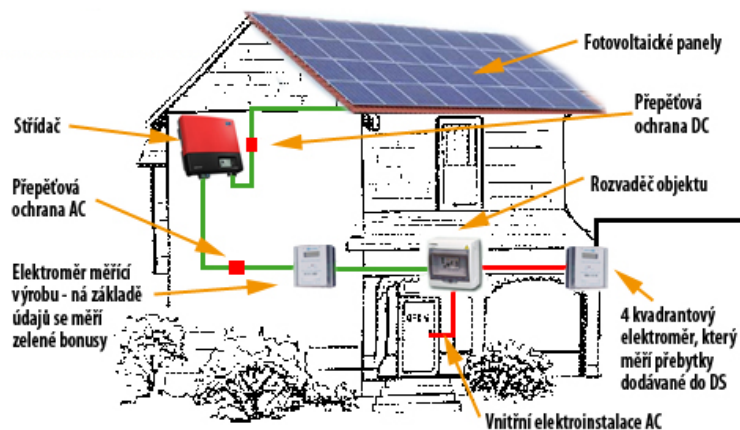
Druhý obrázek představuje komplexní řešení společnosti NWT, kdy můžeme vidět jak samotné solární panely, tak zařízení nutné k provozu celého fotovoltaického zařízení. Jedná se jmenovitě o střídač, rozvody elektroinstalace, zařízení na měření vyrobené energie a čtyřkvadrantový elektroměr.





Obr. 25. Výroba solární energie v horkých dnech [36]

Obrázek níže zobrazuje strukturu komplexního produktu pomocí řešení společnosti NWT.



Obr. 26. Komplexní produkt od společnosti NWT [36]

Ke kompletnímu porovnání bychom potřebovali znát také kvalitu již zmíněných subkomponent komplexního řešení. Jediným vodítkem pro nás zůstává fakt, že společnost NWT, stejně jako u solárních panelů, spoléhá na nejlepší značky na trhu [36].

Tab. 27. Srovnání doprovodných služeb nejlepšího konkurenta s navrhovanými  
[vlastní zpracování]

Kritérium:	Služby poskytované spolu s výrobkem	Váha kritéria:	8
Pro srovnání jsou použity služby spojené s realizací 5kW instalace na klíč.			
	<b>Doplňkové služby</b>	<b>Záruka</b>	<b>Skóre</b>
NWT	studie proveditelnosti, energetický audit, projektová dokumentace, stavební povolení, výstavba, pojištění, licence, připojení, servis, výpomoc při financování, optimalizace snížení nákladů	5, 12, 25	7
CE Solar	vzdálená správa a monitoring, optimalizace pro snížení nákladů, údržba, záruční i pozáruční servis, vydání periodických revizí	5, 12, 25	7

V oblasti služeb se pokoušíme o vyrovnání se službám konkurenta. Od poskytování studie proveditelnosti, zajištění projektové dokumentace, energetického auditu, případného stavebního povolení, montáže, až po optimalizaci, servis a výpomoc s financováním a pojištěním. Záruční podmínky jsou u srovnávané společnosti stejné, představují tedy 5letou záruku na výrobní vady, rozšířenou 12letou záruku zabezpečující minimální výkon 90% a konečně 25letou záruku na minimální výkon 80%.

Odlišení v této kategorii se ukázalo být velice složitým. Nebyli jsme schopni určit službu, kterou bychom mohli přidat tak, aby ji již konkurence neposkytovala, nebo ji přinejmenším nemohla jednoduše napodobit.

### 9.6.2 Cena

Cena dle dotazníkového šetření tvoří zásadní faktor při pořízení zařízení na výrobu elektřiny ze solárních zdrojů energie. Řešení společnosti NWT je schopno nejen konkurovat, ale dokonce i překonat výhodnost investice společnosti CE Solar. Jak je z tabulky vidět, jedná se o částku asi 1.650 Kč za 1kW výkonu, což činí v konečném důsledku rozdíl přibližně 8.350 Kč. Připomínáme, že naše společnost nabízí kvalitnější produkt za levnější cenu.

Tab. 28. Srovnání cen nejlepšího konkurenta s navrhovanými  
[vlastní zpracování]

Kritérium:	Cena srovnatelných solárních panelů				Váha kritéria:	12
Za srovnávací vzorek jsme vybrali panel o výkonu 210W.						
	Výrobce panelu	Cena za kWp	Skutečný výkon	Náklady 5 kWp	Skóre	
NWT	Evergreen	102 659 Kč	5,04	517 400 Kč	7	
CE Solar	SunTech	104 316 Kč	5,04	525 755 Kč	6	

### 9.6.3 Propagace

V oblasti propagace se promítly faktory místního rozložení obou firem. Zatímco NWT má své zastoupení v rámci Zlínského kraje, CE Solar má své pobočky také v Praze a Brně. Rozsah propagační kampaně společnosti CE Solar také běží delší dobu a povědomí o firmě je tím i logicky větší.

Tab. 29. Srovnání propagačních aktivit nejlepšího konkurenta s navrhovanými  
[vlastní zpracování]

Kritérium:	Propagace			Váha kritéria:	6
	Stěžejní druh média	Podpůrná média	Rozsah působnosti	Skóre	
NWT	reklama v tisku, bannery, web, veletrhy	SEO	Zlínský kraj	3	
CE Solar	reklama v tisku, bannery, web, billboardy	veletrhy, plakáty, SEO	Zlínský kraj, Praha, Brno	6	

### 9.6.4 Konečné zhodnocení

Pokud se pokusíme shrnout zjištěné údaje vyplývající z analýzy, tak zjistíme, že nabízíme lepší produkt za lepší cenu, spolu s ním poskytujeme plně srovnatelné služby, avšak máme rezervy v propagaci tohoto produktu.

Jednotlivá dosažená skóre upravená o hodnoty kritérií můžeme vidět v tabulce na následující stránce.

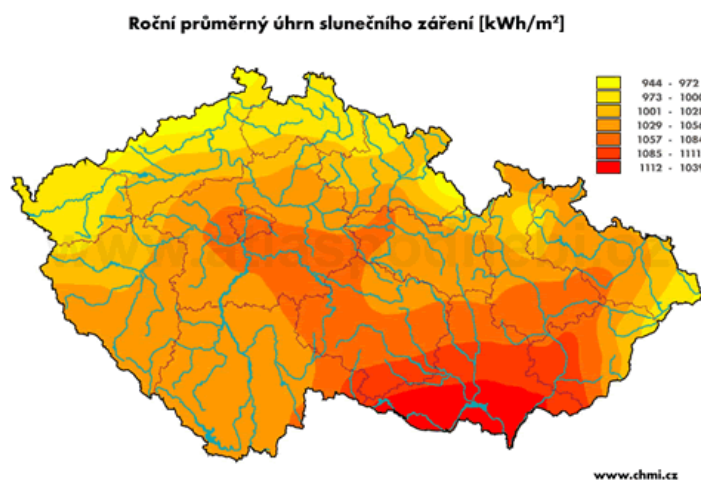
Tab. 30. Konečné srovnání navrhovaných prvků s nejlepším konkurentem  
[vlastní zpracování]

Přehled dosažených skóre v jednotlivých kritériích					
	Produkt	Cena	Služby	Propagace	Celkové skóre
<b>Váha</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	
<b>NWT</b>	100	84	56	18	<b>258</b>
<b>CE Solar</b>	80	72	56	36	<b>244</b>
<b>V prospěch</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>-18</b>	<b>14</b>

Východiskem multikriteriální analýzy nebyla pouhá analýza a zhodnocení konkurenta. Daná analýza totiž spolu s dotazníkovým šetřením představuje základní kámen pro stanovení propagační strategie firmy, která má na základě zjištěných informací vyzdvihnout přednosti naší společnosti. Tato strategie má vyrovnat zmíněné nedostatky v propagaci produktu a dále zvýšit náskok před ostatními konkurenty v odvětví.

## 9.7 Komunikační strategie

Mnoho zákazníků se mylně domnívá, že solární panely nemají v České republice dostatečnou účinnost. Účinnost solárního zařízení však ovlivňuje více než jen jeden faktor. Úkolem naší firmy je poskytnout v dostatečné míře informace o fotovoltaických zařízeních a jejich podmínkách provozu. Obrázek níže zobrazuje průměrný úhrn slunečního záření, kdy je vidět velký rozsah využitelných oblastí nejen na jihu republiky.



Obr. 27. Přírodní podmínky pro fotovoltaiku [36]

Při komunikaci se zákazníky je důležité vzít v potaz jejich rozdílnou povahu, proto se budou jednotlivé části komunikačního mixu zaměřovat více či méně na jednu či druhou skupinu, na druhou stranu se jedná o produkt ve stejné kategorii (zařízení do 30 kWp), tudíž se bude zaměření dané komunikace v jistých místech překrývat.

### 9.7.1 Nová kreativa

Při oslovení zákazníka jsme se zejména zaměřili na pochopení výhodnosti investice a přinesené výhody v budoucnosti. Cílem propagace je uvědomění si jak ekologické, tak hlavně finanční výhodnosti projektu.

Přiložený obrázek (P III) zobrazuje danou kreativitu, kdy lze vyzorovat apel finanční (koruna), apel ekologický (květina) i kvalitativní (název partnera).

U apelů a jejich vysvětlení se na chvíli zastavíme, protože právě stanovení apelů je důležitým cílem našeho analytického šetření.

#### Koncoví spotřebitelé

Z výzkumu vyplynulo, že koncoví spotřebitelé, neboli domácnosti, by si solární panely nejčastěji pořídili, kdyby jejich cena byla nižší. Po nižší ceně pak v menším zastoupení jmenovali faktory jako kratší návratnost, či vyšší efektivita zařízení – tyto faktory jsou úzce spojeny s kvalitou a efektivitou primárního výrobku.

Naším řešením je zdůraznit hodnotu pro zákazníka, na základě modelu přechodu 4P ve 4C můžeme uvažovat o ceně jako nákladech zákazníka, u našeho produktu však můžeme dokonce využít formulace „výnosy zákazníka“, protože po splacení počáteční investice vytváří produkt zisk, či úsporu bez zásadních nákladů na jeho provoz. Tento faktor je nutno koncovým zákazníkům zdůraznit.

#### Firmy

V případě firem se opakovala stejná situace jako v případě zákazníků s tím rozdílem, že čím větší firma byla, tím větší byl důraz na efektivitu zařízení a jeho krátkou návratnost. Cenu tedy nahradila efektivita.

Dostáváme se ke shrnutí našich poznatků o optimálním apelu pro zmíněné zákazníky. Cena za zařízení zůstává nejdůležitějším faktorem obecně, s velikostí firmy však narůstá na dů-

ležitosti faktor efektivity produktu. Na základě těchto zjištění jsme definovali dva různé přístupy k zákazníkům firmy.

Prvním přístupem bude již zmíněné vyzdvihnutí hodnoty a výnosy z produktu v budoucnosti, tento přístup také pokryje většinu zákaznického portfolia. V případě větších firem a jejich selektivního oslovení pak doporučujeme namísto ceny zacílit primárně efektivitu a kvalitu výrobku a ujistit o trvanlivosti těchto vlastností.

### **Grafická stránka kreativy**

Původním nápadem pak bylo zobrazit logo partnera přímo v grafice obrázku, na doporučení partnera jsme však změnil původní slogan naší společnosti, který zněl: „*Umíme stavět fotovoltaické elektrárny*“, na: „*Umíme stavět fotovoltaické elektrárny s panely Evergreen*“, čímž jsme eliminovali rušivý element v přímém zorném poli, aniž bychom vynechali propagaci partnera. Návrh pozměněného loga lze nalézt v přílohách (P III).

Vlastní propagaci jsme rozdělili do následujících aktivit:

- Online aktivity
- Reklama a Public Relations v tisku
- Katalog fotovoltaických elektráren
- Veletrhy a výstavy
- Ostatní aktivity

Nyní se podíváme na každou z těchto aktivit podrobněji.

#### **9.7.2 Online aktivity**

Online aktivity budou tvořeny těmito dvěma složkami:

- PPC kampaně (včetně Facebooku, AdWords)
- SEO a zápis do firemních databází
- Webová stránka NWT Computer

Jako zvolené prostředky využijeme Pay Per Click kampaně v návaznosti na naši vlastní webovou stránku NWT Computer. Na stránce věnované fotovoltaickým elektrárnám uve-

deme reference na již dokončené projekty, spolu s podrobnostmi ohledně projektu výstavby a poskytovaných služeb v rámci projektu.

Doporučujeme také uvést „*slovo zákazníka*“ jakožto zpětnou vazbu na provedení projektu. Tento komentář by měl na základě vysoké efektivity „*word of mouth*“ propagace ubezpečit případné zájemce o kvalitě a včasnosti provedení. Přesněji by se jednalo o zařazení odkazů na předešlé projekty, potažmo na fóra o fotovoltaických zařízeních, kde se probírají například jejich výhody, specifikace instalací, vhodnost určitých komponent, ale i problémy s realizací projektů a jejich řešení.

Doplňujícím prvkem by pak byl videorozhovor se zákazníkem o již hotovém projektu, kde by zákazník shrnul výhody pořízení daného zařízení u společnosti NWT, potažmo rámcové problémy, na které při realizaci narazil s tím, že by uvedl jak společnost NWT pomohla dané problémy vyřešit.

Jako vhodné řešení jsme vybrali zápis do největších dvou firemních databází

### 9.7.3 Reklama a Public Relations v tisku

Z tištěných médií využijeme zejména V tištěných titulech zakomponujeme logo partnera přímo do obrázkového inzerátu.

V online titulech bude logo partnera pod obrázkovým inzerátem.

V PR článku zmíníme jméno partnerské firmy a doporučíme ji jako spolehlivého dodavatele solárních panelů. Logo i textová zmínka budou prolinkovány přímo na web partnera.

### 9.7.4 Katalog fotovoltaických elektráren

Navrhujeme asi 30 stránkový katalog shrnující výhody solární energie. V katalogu budou představeny výrobky, které jsou momentálně k dispozici (solární panely, střídače), spolu s jejich výrobcí. Katalog bude distribuován prostřednictvím obchodních zástupců na veletrzích INTER SOLAR, FOR ARCH a souběžného FOR THERM.

Naší prémiové značce Evergreen bude věnována jedna až dvě strany katalogu s titulem „*Doporučujeme*“, kde vyzdvihneme výhody oproti konkurenčním výrobkům, uvedeme kontakt na výrobce, spolu s jeho logem.

Jedna strana katalogu se také bude věnovat novinkám v oboru fotovoltaických zařízení (jejich technologickému pokroku, či novým studiím), popřípadě rozhovoru se zákazníkem,

kde daný zákazník uvede jak byl s provedením projektu spokojen, popřípadě co by mohlo být vylepšeno a reakce firmy na tento komentář. Rozhovor se zákazníkem bude v podstatě variací videorozhovoru zveřejněného na webové stránce.

### 9.7.5 Veletrhy a výstavy

Od 13. do 17. dubna se koná na Brněnském výstavišti (BVV) **Stavební veletrh 2010**, jehož letošním ústředním tématem je úspora energie, ať už dosažením pomocí izolací, stavebními materiály, nebo využitím alternativních zdrojů energie. Pod heslem „*Energie pro budoucnost*“ se bude také diskutovat o budoucím vývoji ekologických a pasivních domů. Při této příležitosti by bylo vhodné nabídnout naše produkty, protože součástí veletrhu jsou i odborné přednášky a semináře, kde se bude diskutovat o skutečné efektivitě zařízení pracujících s obnovitelnými zdroji a o jejich ostatních výhodách.

V rozmezí mezi 9. a 11. 6. 2010 se koná veletrh v německém Mnichově, který byl pro rok mírně přejmenován na **INTERSOLAR EUROPE**. Na daném veletrhu bude vystavovat rekordní počet 1 500 firem, což představuje značný konkurenční tlak ostatních společností, zejména firem podnikajících v odvětví obnovitelných zdrojů energie, představujících přímou, či nepřímou konkurenci. Zároveň však tento veletrh navštíví asi 60 000 návštěvníků, což představuje nemalé číslo pro navázání kontaktu s potenciálními kupci.

V časovém období 21. – 25. 9. 2010 se koná veletrh **FOR ARCH**, kteréhožto součástí **FOR THERM** se přímo zabývá vytápěním, zdroji tepla a alternativními zdroji energie. Jedná se o největší stavební veletrh v rámci České republiky za účasti zahraničních vystavovatelů. Obecně se celý veletrh zabývá všemi oblastmi stavebnictví (od financování a realizace staveb, technologie, přes stavební materiály, výrobky, stroje až po konstrukce a jiné navazující produkty).

Přítomnost NWT je důležitá z hlediska přítomnosti investorů, developerů, výrobců, dodavatelů, řemeslníků a dalších potenciálních zákazníků. Součástí jsou také odborné přednášky a semináře, kde můžeme usilovat o zastoupení našich firemních odborníků v oblasti solární energie.

Na zmíněných veletrzích bude k dispozici stánek s ukázkami solárních panelů, spolu s připravenými katalogy pro případné zájemce. Vyzdvihnoutý bude zejména produkt společnosti Evergreen, kdy se bude zároveň prezentovat i větší logo tohoto partnera. Na připravené



obrazovce, či plátnu, se bude promítat krátký videorozhovor, jehož podstatu známe z části online aktivit.

### 9.7.6 Ostatní aktivity

Již dříve jsme zmínili náš záměr uvést *word of mouth* marketing jako stěžejní prvek propagace. Tento prvek by měl prolínat veškeré propagační akce firmy. Zmínili jsme webovou stránku, odkazy na Facebooku a firemní katalog, všechna tato média může spojovat právě tento prvek, spolu s propagací partnera.

Z našeho šetření také vyplynulo, že úroveň povědomí o alternativních zdrojích je stále nízká, neboť více než 48% spotřebitelů a přes 70% firem má informace pouze z médií.

Navrhujeme tedy podporu vzdělávání obyvatel v oblasti alternativních zdrojů energie, a to jak formou odborných seminářů, tak formou doplňkového *event marketingu*. Konkrétně by se mělo jednat například o stacionární displej na veřejném místě s velkým pohybem osob, napadá nás například beachvolejbalový zápas na náměstí Míru ve Zlíně. Při zápase by se promítaly opakované záběry na plátno a zobrazoval by se stav utkání, vše by bylo poháněno malým solárním zařízením. Kolemjdoucí by se mohli u stánku zastavit a položit otázky, popřípadě by si mohli odnést letáčky, které je seznámí s problematikou.

Pro dosažení větší zákaznické základny navrhujeme také převést stávající pasivní call centrum na centrum aktivní, kontaktující potenciální zákazníky na základě zjištěných údajů z analytické části.

### Proč jsme zvolili právě tuto skladbu médií?

Volili jsme na základě charakteru cílových skupin (B2B i B2C), stejně tak jsme vzali v potaz i výsledky dotazníkového šetření, kde jsme určili typického zákazníka segmentu a jeho preference. V souslednosti médií je dbáno zejména na tvorbu synergického efektu tak, aby jedno médium podporovalo činnost druhého.

## 9.8 Kontrola stanovených cílů

Jak jsme již dříve uvedli, bez řádné kontroly může dojít k nenadálému odklonu od stanovené strategie. V případě, že k odklonu dojde, vznikají firmě dodatečné náklady, kterých by se při plnění dílčích cílů firma mohla vyvarovat.

### **9.8.1 Kontrola konzistence strategie**

Při sestavování jsme dbali na návaznost jednotlivých složek strategie a jejich nekonflikt-nost v rámci stanovených segmentů a cílových skupin. Nastavené cílové skupiny jsou z demografického hlediska poměrně stálé. Zejména u firem by však mohlo dojít změnou legislativy k posunu cílové skupiny, z těchto důvodů je nutné monitorovat vývoj v cílové skupině a jejích motivech ke koupi.

### **9.8.2 Kontrola komunikačního mixu**

Při volbě jednotlivých prvků byly kladeny požadavky na určení jejich přesné efektivity. Z vybraných médií jsme tedy schopni zjistit jakou skupinu konkrétní médium zasáhlo a jsme schopni vyselektovat vhodnější kritéria výběru (například u SEO, či PPC). Na zá-kladě vytíženosti jednotlivých prvků jsme také schopni přesouvat finanční prostředky od média k médiu, respektujeme však synergický efekt, který vytváří jednotlivá média díky přesnému složení a načasování.

## 9.9 Časová analýza

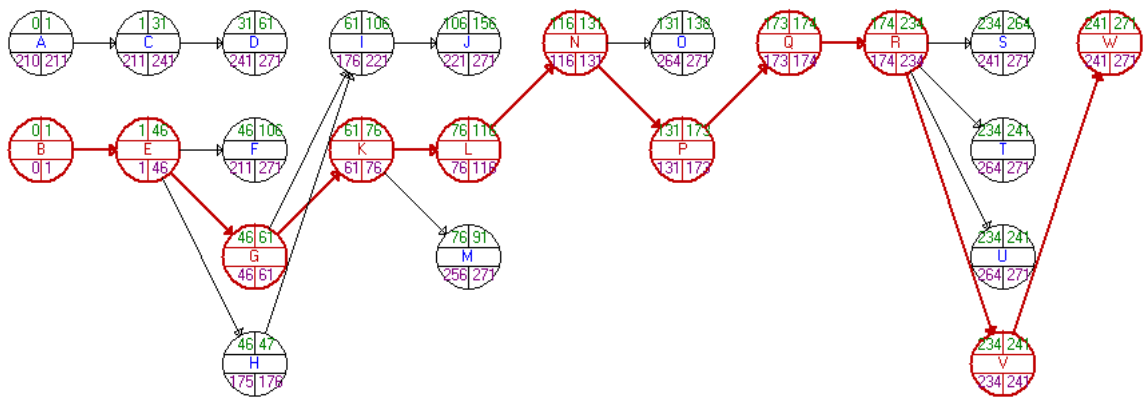
### 9.9.1 Návrh zkrácení doby pro realizaci projektu

Tab. 31. Časový přehled realizace projektu výstavby z pohledu zákazníka [36]

Poř. č.	Činnost	Čas (dny)
A	Záměr	1
B	Souhlas majitele nemovitosti	1
C	Žádost na distributora el. energie	30
D	Smlouva s distr. el. en., termín připojení	30
E	Projekt	45
F	Ohláška (nad 5kW)	60
G	Výběr generálního dodavatele (vyžaduje banka)	15
H	Výběr technologie	1
I	Realizační projekt	45
J	Žádost o úvěr	50
K	Prokázání solventnosti	15
L	Podpis úvěrové smlouvy	40
M	Zajištění a podpis pojištění	15
N	Vystavení akreditivu	15
O	Úhrada zálohy	7
P	Objednání panelů, střídačů, konstrukce	42
Q	Zahájení výstavby	1
R	Kolaudace	60
S	Licence Energetického Regulačního Úřadu (ERÚ)	30
T	Zkušební provoz	7
U	Smlouva o výkupu el. energie	7
V	Smlouva o odběru el. energie	7
W	První faktura distributorovi el. energie	30
	<b>Celkem při postupné realizaci činnosti</b>	<b>554</b>

Opětovně jsme se zaměřili na výhody zákazníka při volbě naší společnosti a předkládáme, jak by mohl být proces realizace uspíšen při vhodné simultánní koordinaci aktivit.

Z tabulky výše můžeme zjistit, že při postupném plnění jednotlivých činností ukončíme realizaci projektu za 554 dní, což je v přepočtu asi 1,5 roku. Pomocí programu WinQSB, jmenovitě pomocí metody kritické cesty (CPM/PERT) se nyní pokusíme tuto dobu zkrátit na minimum.



Obr. 28. Grafické znázornění kritické cesty [vlastní zpracování]

Vhodnou optimalizací jsme schopni zkrátit realizaci projektu z 1,5 roku na necelý rok. Můžeme tedy ušetřit přes 9 měsíců, přesněji 283 dnů. Následující tabulka nám poskytuje vytvořenou kritickou cestu,

Tab. 32. Kritická cesta  
[vlastní zpracování]

04-26-2010	Critical Path 1
1	B
2	E
3	G
4	K
5	L
6	N
7	P
8	Q
9	R
10	V
11	W
<b>Completion Time</b>	<b>271</b>

## 9.9.2 Návrh časového rozložení trvání jednotlivých propagačních kampaní

 Tab. 33. GANTT Chart pro rok 2010  
 [vlastní zpracování]

Propagační aktivita	Měsíc v roce 2010											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Online												
Bannery		x										
PPC			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Firční zápis		x										
Hypertextové odkazy				x	x	x	x					
<b>Reklama a PR v tisku</b>												
Tištný inzerát	x	x	x						x			
PR		x	x									
Katalog FVE												
Tisk katalogu			x						x			
<b>Veletiny a výstavy</b>												
INTERSOLAR										x		
FOR THERM											x	
Stavební veletrh Brno												
<b>Ostatní</b>												
Telemarketing											x	

Výběr a časové rozložení jednotlivých médií již bylo popsáno výše, zde již můžeme vidět výsledný efekt následování jednotlivých médií a rozložení v průběhu roku.

## 9.10 Nákladová analýza

Tab. 34. Přehled nákladů jednotlivých měsíců v roce 2010 [vlastní zpracování]

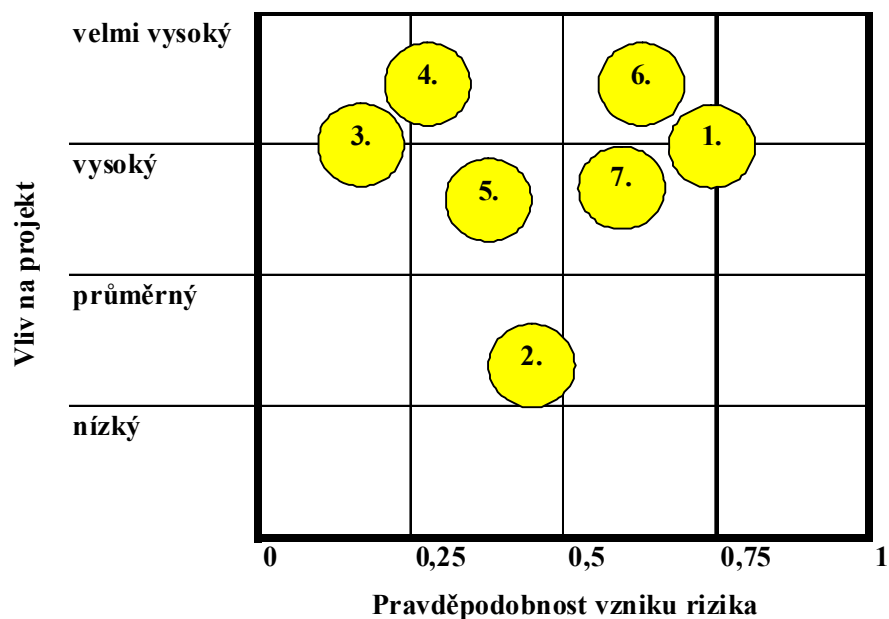
Období	Druh propagace	Médium	Náklady v korunách
leden	tištěný inzerát 1 x	Mladá fronta dnes	45.000
únor	tištěný inzerát 3 x	Deníky VLP	150.000
	PR	iDNES.cz	10.000
	bannery	různé servery	25.000
	firemní zápis	do různých databází firem	35.000
březen	tištěný inzerát 1 x	Magazín bydlení MF	30.000
	PPC	Sklik, Adwords	10.000
	katalog FVE 500 ks	katalog	25.000
	PR	iDNES.cz	10.000
duben	PPC	Sklik, Adwords	10.000
	Hypertext	iDNES.cz	45.000
	Hypertext	Facebook.com	5.000
květen	PPC	Sklik, Adwords	10.000
	Hypertext	Novinky.cz	50.000
červen	PPC	Sklik, Adwords	10.000
	Hypertext	Facebook.com	10.000
	Veletrh	Intersolar	150.000
	Katalog FVE 5000 ks	katalog	200.000
červenec	PPC	Sklik, Adwords	5.000
	Hypertext	Facebook.com	10.000
srpen	PPC	Sklik, Adwords	5.000
září	PPC	Sklik, Adwords	5.000
	tištěný inzerát	Deníky VLP	50.000
	Veletrh	FOR ARCH (FOR THERM)	70.000
říjen	PPC kampaně	Sklik, Adwords	5.000
	Telemarketing	Obvolávání kontaktů z veletrhu	10.000
listopad	PPC kampaně	Sklik, Adwords	5.000
prosinec	PPC kampaně	Sklik, Adwords	5.000
<b>Odhadované celkové roční náklady</b>			<b>Kč 1.000.000</b>

Kromě již uvedeného přehledu nákladů v čase vynakládá firma také náklady na vytvoření image, tvorbu loga, prezentování a údržba webu. Tyto náklady byly vyčísleny na 5.000 Kč za tvorbu kreativní náplně a 10.000 Kč za její realizaci. Přičemž náklady obětované příležitosti představují částku přibližně 30.000 Kč. Částečnou úhradu těchto nákladů zabezpečuje partner, firma Evergreen, jež přispěla k pokrytí nákladů na společnou propagaci částkou 5.000 USD (což k 10. 4. 2010 tvoří částku 90.500 Kč).

### 9.11 Riziková analýza

Při implementaci strategie se můžeme potýkat s výskytem následujících rizik:

1. Zpoždění realizací výstavby díky nedostatku klíčového personálu, či komponent.
2. Růst cen v důsledku velké poptávky a nedostatečným kapacitám výrobců.
3. Nedostatečné finanční krytí projektu.
4. Špatné zvolení marketingové komunikace, či špatný positioning.
5. Revoluční inovace na poli technologie.
6. Nabídka lepších výrobků a služeb ze strany konkurence.
7. Zásadní změny legislativy.



Obr. 29. Riziková analýza [vlastní zpracování]

Navrhované prostředky určené k minimalizaci zmíněných rizik:

1. Zajištění odpovídajícího počtu odborných pracovníků i prodejců, tvorba minimálních zásob.
2. Uzavření opcí a dlouhodobých smluv na ochranu dodávek, měnový hedging.
3. Kontrola jednotlivých výdajů a jejich soulad se stanoveným rozpočtem.
4. Neustálé sledování vývoje poptávky po produktech a monitorování zpětné vazby.
5. Sledování vývoje produktů u dodavatele a blízký kontakt s vývojovými centry.
6. Sestavení monitorovacího plánu, aktualizace databáze produktů a cen konkurence.
7. Komunikace s hospodářskou komorou a lobbying za prosazení zájmů.

## 9.12 Doporučení pro budoucí vývoj

Na základě všech předchozích analýz a šetření můžeme divizi Solar doporučit následující řešení stávající situace:

- Zaměřit svou marketingovou aktivitu na klíčové zákazníky v cílených segmentech a využít hodnotového zaměření komunikačního mixu.
- Založit CRM systém, který by zaznamenával data o zákaznících a umožnil rychlejší přístup k veškerým datům požadovaného zákazníka nejen pro pověřeného obchodního zástupce, ale pro všechny pověřené osoby ve firmě (například techniky).
- Zpracovat outsourcingový plán budoucích obchodních zástupců, servisních techniků a podpůrného personálu, převést pasivní call centrum na aktivní.
- V propagaci vyzdvihnout zejména hodnotu a kvalitu produktu při současném využití zkušeností předchozích zákazníků a jejich referencí, utvořit tím pádem i community marketing propojením na diskusní fóra.
- Poskytnout zákazníkovi komplexní hodnotu, včetně konečné likvidace produktů a jejich náhrady za nové.
- Rozvíjet dále portfolio využívající alternativní zdroje energie. Vhodným řešením se zdají být ohřevná solární tělesa určená k vytápění a ohřevu vody.



## ZÁVĚR

Společnost NWT Computer se snaží jako zkušený prodejce počítačové techniky proniknout i do jiných oblastí podnikání. Její prozatímní úspěch se zakládal na zkušenostech klíčových pracovníků a prodejního týmu. Nyní však stojí před novou výzvou, a to uvedením nového produktu na (minimálně pro tuto firmu) nový trh. Tato diplomová práce má napomoci ke stanovení vhodné strategie k dosažení vhodné konkurenční pozice na trhu malých fotovoltaických zařízení.

Jako teoretická východiska nám posloužily základní analýzy. Konkrétně se jednalo o analýzu PEST, která napomohla definovat vnější vlivy, které působí na firmy v daném segmentu trhu. Následovala Porterova analýza konkurence a konkurenční výhody, kdy jsme se pokusili vystihnout klíčové zdroje konkurenceschopnosti firem a jejich motivy.

Analýzou poptávky jsme definovali potenciál daných produktů, přičemž jsme poté zúžili vymezení tohoto trhu tak, abychom odhadli velikost poptávky, kterou chceme uspokojit. Identifikací silných a slabých stránek určíme vnitřní sílu podniku. Tyto vnitřní síly poté využíváme k využití nastalých příležitostí a potlačení hrozeb.

Zásadní bod této práce pak tvoří multikriteriální analýza, založená na teorii marketingového mixu a provázána s výsledky dotazníkového šetření. Na základě této analýzy určujeme vhodný výběr produktů a aktivit nutných k efektivnímu vstupu na požadovaný trh.

Cílem projektové části nebylo ukázat všechna možná řešení strategické situace firmy, spíše jsme se zaměřili na navrhované řešení s přihlédnutím ke standardním teoriím. Rozhodující vliv pak spatřujeme v sestavení adekvátního komunikačního mixu, který odliší naši firmu od konkurence a vytvoří správně vnímaný positioning v myslích zákazníků. Samozřejmou součástí tvorby strategie je pak kontrola, stanovíme proto kontrolní mechanismy, které zaručí splnění jak dílčích, tak i strategických cílů firmy.

Protože se aplikace strategie neobejde bez úskalí a i při správné implementaci může dojít k problémům při její realizaci, zmiňujeme také rizikové faktory ovlivňující chod firmy s touto strategií. Přičemž přihlížíme také k nákladové a časové náročnosti implementace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BUREŠ, I., *Marketingově řízená firma*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
- [3] FORET, M., *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 8072268112.
- [4] FREY, P., *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- [5] JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., *Exploring Corporate Strategy*. 7. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. 803 s. ISBN 978-14-0584-712-4.
- [6] KASHMANI, K., *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [7] KOTLER, P., *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [8] KOTLER, P., *Marketing v pohybu : nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- [9] KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V., *Marketing management*. 2. vyd. Milán: Prentice Hall, 1999. 1030 s. ISBN 0-13-262254-8.
- [10] KUMAR, N., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [11] LOŠŤÁKOVÁ, H., *B-to-B marketing*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [12] MALÝ, V., *Marketingový výzkum : teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [13] PILÍK, M., *Průmyslový marketing*. 2. vyd. Zlín: UTB, 2008. 107 s. ISBN 978-80-7318-656-2.

- [14] PRAHALAD, C. K., *Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- [15] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- [16] SCHWALBE, H., *Praktická reklama*. Praha: Grada, 1994. 153 s. ISBN 8071691127.
- [17] SVĚTLÍK, J., *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [18] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., VAŠÍČEK, J., *Marketing v energetice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 248 s. ISBN 80-247-0370-X.
- [19] TROMMSDORFF, V., STEINHOFF, F., *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [20] ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

#### Ostatní tiskové zdroje:

- [21] Hospodářské noviny ze dne 22. 3. 2010.

#### Internetové zdroje:

- [22] Cenové rozhodnutí č. 5/2009 Podpora pro výrobu elektřiny z OZE, KVET a DZ [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.predistribuce.cz/distribuce/sluzby-a-ceny/ceny.html>>
- [23] Dokud se nezmění zákon, další solární a větrné zdroje nebudou [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/solarni-elektrarny-muzou-do-site-az-po-uprave-legislativy>>
- [24] Home solar panels reviewed [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.thedailygreen.com/green-homes/eco-friendly/solar-panels-reviews-460304>>
- [25] Data a prognózy – HDP ČR [online]. [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/hdp.html>>

- [26] Data a prognózy – Spotřebitelské ceny ČR [online]. [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/inflace.html>>
- [27] Data a prognózy – Nezaměstnanost ČR [online]. [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/nezamestnanost.html>>
- [28] Zpráva o plnění indikativního cíle výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů za rok 2008 [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument25358.html>>
- [29] Ovládněte Word of Mouth Marketing [online]. [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.symbio.cz/clanky/ovladnete-word-of-mouth-marketing.html>>
- [30] Synergické efekty PPC reklamy a SEO [online]. [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://blog.ataxo.cz/article:synergicke-efekty-ppc-reklamy-a-seo>>
- [31] Stavebnictví – statistiky: Regiony za rok 2000-2008 [online]. [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument62883.html>>
- [32] Hodnotová orientace Čechů a reklamní apely [online]. [cit. 2010-04-5]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2008040011>>
- [33] Elektřina: Jak změnit dodavatele elektrické energie? [online]. [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/elektrina-jak-zmenit-dodavatele-elektricke-energie-5673>>
- [34] Obyvatelstvo Zlínského Kraje v roce 2009. [online]. [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_zlinskeho\\_kraje\\_v\\_roce\\_2009](http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_zlinskeho_kraje_v_roce_2009)>
- [35] Ve Zlínském kraji loni vzniklo přes 630 firem, asi 300 jich zaniklo. [online]. [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://zlin.cz/article.php?ID=438966>>

**Interní zdroje společnosti:**

- [36] NWT Computer, s. r. o., *Interní dokumenty a propagační materiály*. 2010.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BVV	Brněnské veletrhy a výstavy.
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahu se zákazníky).
FVE	Fotovoltaická elektrárna.
OZE	Obnovitelné zdroje energie.
PPC	Pay Per Click.
PTC	PVUSA Testing Conditions (testy výkonu za reálně dosažitelných podmínek).
ROI	Return On Investments (ukazatel návratnosti investic).
SBU	Strategic Business Unit (strategická obchodní jednotka)
SEO	Search Engine Optimization (optimalizace webových stránek tak, aby se zobrazovaly na předních pozicích při vyhledávání na internetu).

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1.	Marketingový plánovací proces .....	13
Obr. 2.	Model pěti sil podle Michaela Portera .....	16
Obr. 3.	Využití analýzy SWOT při tvorbě strategií .....	24
Obr. 4.	Formulace konkurenční výhody.....	26
Obr. 5.	Okamžiky vstupu na trh během životního cyklu výrobku .....	27
Obr. 6.	Komplexní produkt .....	29
Obr. 7.	Faktory ovlivňující tvorbu ceny .....	31
Obr. 8.	Marketingový komunikační systém .....	33
Obr. 9.	Vývoj počtu licencovaných provozoven a celkového instalovaného výkonu v roce 2008 .....	44
Obr. 10.	Výroba elektřiny v ČR podle zdrojů v roce 2008 .....	43
Obr. 11.	Závislost spokojenosti s dodavatelem energie na výši nákladů za energii .....	51
Obr. 12.	Závislost využití obnovitelných zdrojů energie na výši nákladů za energii .....	52
Obr. 13.	Závislost využití společné energetické sítě na výši nákladů za energii .....	53
Obr. 14.	Zvažování využití alternativních zdrojů energie na základě spokojenosti s dodavatelem energie .....	54
Obr. 15.	Potenciál využití alternativních zdrojů energie dle věku respondentů .....	55
Obr. 16.	Využití alternativních zdrojů energie v závislosti na věku zákazníků.....	56
Obr. 17.	Závislost výše nákladů na době uplynulé od pořízení domu .....	57
Obr. 18.	Rozdíly v podnětech firem a spotřebitelů .....	59
Obr. 19.	Rozdíly v povědomí o obnovitelných zdrojích energie .....	60
Obr. 20.	Rozdíly mezi volbou využití společné energetické sítě .....	61
Obr. 21.	Náklady domácností rozdělené podle věku respondentů .....	62
Obr. 22.	Příjmy domácností rozdělené dle věku respondentů.....	63
Obr. 23.	Zacílení trhu B2B .....	67
Obr. 24.	Zacílení trhu B2C .....	68
Obr. 25.	Výroba solární energie v horkých dnech .....	73
Obr. 26.	Komplexní produkt od společnosti NWT .....	73
Obr. 27.	Přírodní podmínky pro fotovoltaiku.....	76
Obr. 28.	Grafické znázornění kritické cesty .....	84
Obr. 29.	Riziková analýza .....	87

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1.	Příklady segmentace trhů .....	20
Tab. 2.	Strategie segmentace .....	21
Tab. 3.	Parciální přístupy k marketingové strategii.....	23
Tab. 4.	Příklady jednotlivých složek SWOT analýzy .....	24
Tab. 5.	Přehled klíčových schopností firmy ve stádiu zavádění nového výrobku .....	25
Tab. 6.	Pět podmínek pro Competitive Advantage .....	26
Tab. 7.	Přechod od 4P ke 4C .....	28
Tab. 8.	Marketingový mix .....	28
Tab. 9.	Ansoffova matice výrobek/trh.....	30
Tab. 10.	Výkupní ceny a zelené bonusy při využití solárního zařízení.....	39
Tab. 11.	Analýza poptávky ve Zlínském kraji .....	45
Tab. 12.	Přehled primárních výrobků jednotlivých konkurentů na trhu .....	46
Tab. 13.	Přehled poskytovaných služeb spolu s primárním výrobkem.....	47
Tab. 14.	Přehled cen produktů v dané kategorii.....	48
Tab. 15.	Přehled propagačních prvků konkurentů .....	49
Tab. 16.	Konečné zhodnocení konkurentů .....	49
Tab. 17.	Celkové počty respondentů z řad firem a spotřebitelů.....	50
Tab. 18.	Pravděpodobnost koupě zařízení podle věku respondenta.....	55
Tab. 19.	ANOVA věku respondentů a využití alternativních zdrojů energie .....	56
Tab. 20.	Přehled podnětů motivující firmy k aplikaci zařízení využívajícího OZE .....	58
Tab. 21.	Podněty motivující konečné spotř. k aplikaci zařízení využívajícího OZE.....	59
Tab. 22.	Porovnání podmínek kladených na sdílení energie.....	62
Tab. 23.	Rozložení příjmu domácností podle věku respondentů .....	63
Tab. 24.	BCG matice .....	68
Tab. 25.	Parciální přístupy k marketingové strategii.....	71
Tab. 26.	Srovnání produktu nejlepšího konkurenta s navrhovaným.....	72
Tab. 27.	Srovnání doprovodných služeb nejlepšího konkurenta s navrhovanými.....	74
Tab. 28.	Srovnání cen nejlepšího konkurenta s navrhovanými.....	75
Tab. 29.	Srovnání propagačních aktivit nejlepšího konkurenta s navrhovanými .....	75
Tab. 30.	Konečné srovnání navrhovaných prvků s nejlepším konkurentem .....	76

---

Tab. 31. Časový přehled realizace projektu výstavby z pohledu zákazníka .....	83
Tab. 32. Kritická cesta.....	84
Tab. 33. GANTT Chart pro rok 2010.....	85
Tab. 34. Přehled nákladů jednotlivých měsíců v roce 2010.....	86



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I    Dotazník pro firmy

Příloha P II    Dotazník pro koncové uživatele

Příloha P III    Nová kreativa

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO FIRMY**

Dobrý den, jako student závěrečného ročníku Univerzity Tomáše Bati bych Vás chtěl v rámci své diplomové práce požádat o vyplnění krátkého dotazníku, týkajícího se využití alternativních zdrojů energie.

Zároveň bych Vás chtěl ubezpečit, že údaje, které poskytnete nebudou poskytnuty třetí straně za účelem propagace produktů této strany. Dané dotazníky budou označeny pouze pořadovým číslem, které znemožní zpětnou identifikaci Vaší firmy.

### **1. Jak jste spokojeni se svým dodavatelem elektrické energie?**

- velice nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- ani nespokojen/a ani spokojen/a
- spíše spokojen/a
- velice spokojen/a

V případě, že jste nespokojeni, co je největším zdrojem Vaší nespokojenosti?: .....

### **2. Jak jste spokojeni s doprovodnými službami a servisem?**

- velice nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- ani nespokojen/a ani spokojen/a
- spíše spokojen/a
- velice spokojen/a
- žádné poprodejní služby neodebírám, nebo nejsou k dispozici

V případě odpovědi velice nespokojen/a a spíše nespokojen/a, prosím uveďte prosím hlavní důvody Vaší nespokojenosti: .....

### **3. Jakou část celkových nákladů tvoří náklady na elektrickou energii?**

- do 10 %
- do 20 %
- do 30 %
- nad 30 %
- nevím

**4. Jaké jsou Vaše znalosti v oboru využití alternativních zdrojů energie?**

- jsem laik, o danou problematiku se nezajímám
- o dané problematice jsem informován/a z tisku, neznám však podrobnosti
- již jsem se danou problematikou zabýval/a, znám parametry, ceny, orientuji se v oboru
- jsem profesionál/ka, obor znám velice dobře

**5. Využíváte nějakého jiného zdroje výroby energie než je příjem energie z rozvodné sítě? Pokud ano, prosím specifikujte.**

- ano (vodní, solární, bioplynové, jiné: .....)
- ne, ale zvažuji tuto možnost
- ne

**6. Pokud ne, jaký podnět by Vás přiměl ke zvážení koupě zařízení na výrobu alternativního zdroje energie? (označte všechny platné odpovědi)**

- nižší cena daných zařízení
- vyšší efektivita daných zařízení
- delší upotřebitelnost zařízení
- kratší návratnost vložené investice
- delší záruka na daná zařízení
- jiné důvody: .....

**7. Zvažoval/a byste připojení své firmy do sítě několika firem, z nichž jedna by vlastnila solární zařízení a o energii by se s ostatními za úplatu dělila?**

- ano, jakákoliv úspora by byla výhodná

ano za podmínky, že by úspora činila alespoň .....% nákladů na energii

ne

A na závěr pouze dvojice jednoduchých třídících otázek:

**8. Kolik má Vaše firma zaměstnanců?**

jsem živnostník/živnostnice

do 10 zaměstnanců

do 25 zaměstnanců

do 50 zaměstnanců

nad 50 zaměstnanců

**9. Jaký je roční obrat Vaší firmy?**

do 25.000.000 Kč

do 50.000.000 Kč

do 100.000.000 Kč

do 200.000.000 Kč

nad 200.000.000 Kč

Tímto bych Vám rád poděkoval za vyplnění tohoto krátkého dotazníku a poprosil Vás o jeho zpětné zaslání na e-mailovou adresu [ales.kovarcik@seznam.cz](mailto:ales.kovarcik@seznam.cz).

## **PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO KONCOVÉ SPOTŘEBITELE**

Dobrý den, jako student závěrečného ročníku Univerzity Tomáše Bati bych Vás chtěl v rámci své diplomové práce požádat o vyplnění krátkého dotazníku, týkajícího se využití alternativních zdrojů energie.

Zároveň bych Vás chtěl ubezpečit, že údaje, které poskytnete nebudou poskytnuty třetí straně za účelem propagace produktů této strany. Dané dotazníky budou označeny pouze pořadovým číslem, které znemožní zpětnou identifikaci Vaší osoby.

### **1. Kolik je Vám let?**

- a) do 20 let
- b) od 21 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) od 51 do 60 let
- f) nad 60 let

### **2. Jaký je přibližný měsíční příjem Vaší domácnosti?**

- a) do 30.000 Kč
- b) od 30.001 Kč do 40.000 Kč
- c) od 40.001 Kč do 50.000 Kč
- d) nad 50.000 Kč
- e) nepřeji si uvést

### **3. Jak vysoké jsou Vaše měsíční náklady na elektrickou energii?**

- a) do 1.500 Kč
- b) do 2.000 Kč
- c) do 3.000 Kč
- d) nad 3.000 Kč
- e) nepřeji si uvést

### **4. Jak dlouho vlastníte Váš rodinný dům?**

- a) do 2 let
- b) od 3 do 5 let
- c) od 6 do 10 let
- d) více jak 10 let

### **5. Jak jste spokojeni se svým dodavatelem elektrické energie?**

- a) velice nespokojen/a
- b) spíše nespokojen/a
- c) ani nespokojen/a ani spokojen/a

- d) spíše spokojen/a
- e) velice spokojen/a

V případě nespokojenosti, co je největším zdrojem Vaší nespokojenosti?:

.....

**6. Jaké jsou Vaše znalosti v oboru využití alternativních zdrojů energie?**

- a) jsem laik, o danou problematiku se nezajímám
- b) o dané problematice jsem informován/a z tisku, neznám však podrobnosti
- c) již jsem se danou problematikou zabýval/a, znám parametry, ceny, orientuji se v oboru
- d) jsem profesionál/ka, obor znám velice dobře

**7. Využíváte nějakého jiného zdroje výroby energie než je příjem energie z rozvodné sítě? Pokud ano, prosím specifikujte.**

- a) ano (vodní, solární, bioplynové, jiné: .....)  
*Prosím pokračujte otázkou 9*
- b) ne, ale zvažuji tuto možnost
- c) ne

**8. Pokud ne, jaký podnět by Vás přiměl ke zvážení koupě zařízení na výrobu alternativního zdroje energie? (označte všechny platné odpovědi)**

- a) nižší cena daných zařízení
- b) vyšší efektivita daných zařízení
- c) delší upotřebitelnost zařízení
- d) kratší návratnost vložené investice
- e) delší záruka na daná zařízení
- f) jiné důvody: .....

**9. Zvažoval/a byste připojení svého domu do sítě několika domů, z nichž vlastník jednoho by vlastnil solární zařízení a o energii by se s ostatními za úplatu dělil?**

- a) ano, jakákoliv úspora by byla výhodná
- b) ano za podmínky, že by úspora činila alespoň .....% nákladů na energii
- c) ne

Tímto bych Vám rád poděkoval za vyplnění tohoto krátkého dotazníku a poprosil Vás o jeho zpětné zaslání na e-mailovou adresu [ales.kovarcik@seznam.cz](mailto:ales.kovarcik@seznam.cz).

## PŘÍLOHA P III: NOVÁ KREATIVA

**NWT Computer®**  
www.nwt.cz ...společnost pro lidi...

**UMÍME STAVĚT  
ELEKTRÁRNY**

SE SPOLEČNOSTÍ **evergreen solar**  
TWRK Bezpečí

**VOLEJTE ZDARMA  
800 560 560**

**WWW.NWT.CZ/SOLAR**      **WWW.NWT.CZ/DOTAZNIK**

**HULÍN | ZLÍN | KROMĚŘÍŽ | PRAHA**