

Projekt marketingového plánu firmy ARAKO spol. s r.o. Opava

Bc. Adam Bastl

Diplomová práce
2012

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adam BASTL**
Osobní číslo: **M10845**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu firmy ARAKO spol.
s r.o. Opava**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice marketingového plánu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového plánování ve společnosti ARAKO spol. s r.o.
- Na základě analýzy vytvořte projekt marketingového plánu ve společnosti ARAKO spol. s r.o.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KINCL, Jan. a kol. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KUMAR, N. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nevydělěčně 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 nahlázení 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 vzdělávacímu 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). Odpírá-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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28. 4. 2012



⁴ 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:

- (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 výdělků jim 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 přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomové práce si klade za cíl vytvořit projekt marketingového plánu společnosti ARAKO spol. s r.o. Zpracovává literární rešerši vztahující se k problematice marketingového plánu. Představuje teoretická pojetí a praktické užití v současnosti široce uznávaných a užívaných metod marketingových situačních analýz, jako Porterův model pěti konkurenčních sil, IFE matice, EFE matice a další. Práce souhrnně vede ke zpracování realizačního projektu marketingového plánu zmiňované společnosti. Závěr práce se zaměřuje na marketingový plán, který vychází z analýz a průzkumu současné situace a obsahuje všechny důležité náležitosti.

Klíčová slova: marketingový plán, marketingová situační analýza, SWOT analýza, marketingové cíle a strategie

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to provide a proposal of a marketing plan for ARAKO spol. s.r.o. The literature research related to issues of marketing planning is conducted. It introduces both theoretical approaches and practical applications of currently widely recognized and employed scenario methods such as Porter's Five Forces, IFE Matrix, EFE Matrix, etc. In summary this thesis should help develop a marketing plan for the aforementioned company. The conclusion is focused on a marketing plan, which is based on analyses and a research of the current situation and it encompasses all the important requisites.

Keywords: marketing plan, marketing situational analysis, SWOT analysis, marketing objectives and strategy

Poděkování

Na tomto místě děkuji doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za vedení diplomové práce, cenné rady, připomínky a vstřícný přístup. Dále bych rád poděkoval managementu firmy ARAKO spol. s r.o., zvláště marketingovému oddělení za pomoc, ochotu a rovněž cenné rady při zpracování této práce.

Motto

„Trhy se vždy mění rychleji, než marketing.“ Nirmalya Kumar

„Marketing je strategie.“ Nirmalya Kumar

Prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1 PODSTATA MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.2 HIERARCHIE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.3 SPECIFIKACE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.4 SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ NA PRŮMYSLOVÉM TRHU.....	14
2 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	16
2.1 ÚVODNÍ SHRNTÍ.....	18
2.2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	18
2.2.1 Vnější marketingové prostředí.....	19
2.2.2 Vnitřní marketingové prostředí.....	20
2.2.3 Predikce vývoje prostředí.....	20
2.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	21
2.2.5 Analýza konkurence.....	22
2.2.6 PEST analýza.....	24
2.2.7 BCG matice.....	24
2.2.8 Marketingový průzkum Brand Awareness.....	25
2.2.9 SWOT analýza.....	27
2.3 MARKETINGOVÉ CÍLE.....	30
2.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	31
2.5 PROGRAMY ČINNOSTÍ.....	33
2.6 ČASOVÁ ANALÝZA.....	33
2.7 NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	33
2.8 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	34
2.9 KONTROLA.....	34
3 SHRNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	38
4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI ARAKO SPOL. S R.O.....	39
4.1.1 Historie společnosti.....	39
4.1.2 Poslání, hodnoty a vize společnosti.....	40
4.1.3 Organizační struktura společnosti.....	40
4.1.4 Produkty a služby společnosti.....	41
4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI ATOMENERGOMASH OAO.....	42
5 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ARAKO SPOL. S R.O.....	44
6 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY.....	45
6.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	45
6.1.1 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	45
6.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	46
6.2.1 Konkurence v České republice.....	48

6.2.2	Konkurence v Evropě.....	49
6.2.3	Ostatní konkurence ve světě.....	50
6.2.4	Tržní podíl českých výrobců průmyslových armatur.....	51
6.3	PEST ANALÝZA	54
6.3.1	Shrnutí PEST analýzy	59
6.4	BCG MATICE.....	59
6.5	MARKETINGOVÝ PRŮZKUM BRAND AWARENESS.....	61
6.5.1	Interpretace výsledků průzkumu Brand Awareness.....	61
6.5.2	Zhodnocení výsledků Brand Awareness	64
6.6	SWOT ANALÝZA	64
6.6.1	Matice IFE a EFE.....	66
6.6.2	Shrnutí IFE, EFE matice a doporučená volba strategie	68
7	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU	70
7.1	CELKOVÉ SHRUTÍ	70
7.2	MARKETINGOVÉ CÍLE.....	71
7.3	MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	71
7.3.1	Produkty a služby	71
7.3.2	Cena.....	76
7.3.3	Distribuce	78
7.3.4	Komunikační mix.....	79
7.4	AKČNÍ PLÁNY	87
7.4.1	Akční plán č. 1 – Udržení stávajících zákazníků	87
7.4.2	Akční plán č. 2 – Rozvoj nomenklatury armatur a služeb	88
7.4.3	Akční plán č. 3 – Získání nových zákazníků	89
7.4.4	Akční plán č. 4 – Nová vizuální podoba společnosti ARAKO.....	89
7.4.5	Akční plán č. 5 – Zvýšit povědomí u odborné, ale také široké veřejnosti	90
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA	91
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	93
7.6.1	Návratnost investice do akčních plánů.....	95
7.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	95
7.8	KONTROLA.....	96
8	SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	98
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM TABULEK.....	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Ve světě na poli energetiky panuje v současné době značná disproporce. O roce 2009 se hovořilo jako o době, kdy svět stojí na prahu jaderné renesance. Důvodem byla větší potřeba energie, zrychlující se růst obyvatel na planetě, docházející zásoby paliva tepelné energetiky, nenávratné klimatické změny způsobené uhelnými elektrárnami. Ve světě nastala vážná diskuze politiků o řešení této situace restrukturalizací národních energetických politik. Začali probíhat nové světové energetické konference či vzniklá iniciativa a podpora vývoje reaktorů IV. generace. Světová renesance byla v letech 2009 - 2011 velmi skloňovaným tématem. Barack Obama zvítězil v roce 2009 se svým volebním programem, jenž obsahoval dokument nové energetické politiky USA, jehož pozornost si získal celý svět. Obdivuhodný cíl redukovat emise skleníkových plynů o 80 %, investicí 150 miliard dolarů. Podobných velkých projektů se začalo objevovat po celém světě. Svět se sjednotil v ambiciózním cíli a v boji ke snížení skleníkových plynů o 80 – 95 % do roku 2050 ve srovnání s rokem 1990. Záměrem bylo zpomalit nejen nenávratné klimatické změny, ale řešit větší potřebu a závislost na energii. Plánované výstavby jaderných elektráren se pohybovaly do roku 2020 ve stovkách nových reaktorů. Svět stál skutečně na prahu jaderné renesance. Tento významný mezník v dějinách energetiky, však zhatila v roce 2011 havárie jaderné elektrárny Fukušima. Kolosální projekty se ve světě zastavily. Role jaderné energetiky v energetickém mixu začala nahrávat odpůrcům jádra.

Kromě této rozporuplné situace v odvětví energetiky, podniky dnes čelí celosvětové konkurenci, trhy se globalizovaly, existují velké tlaky na cenu a kvalitu, složitá je diferenciací produktů, větší potřeba zákazníků, ale také mnohem větší nabídka produktů a služeb, turbulence ekonomik a mnohé další hlediska typické pro současné tržní prostředí. Obstát na trhu a za situace, která na poli energetiky panuje pro společnosti zde působící, je velmi obtížné. Jak ale na trhu obstát a konkurovat, jinak než prostřednictvím ceny, která zde hraje klíčovou roli? Odpovědí na otázku je marketing. Ačkoli role a význam marketingu a marketingového plánování v současné době může upadat, potřeba nebyla nikdy tak velká. Cílem této diplomové práce je vytvořit realizační projekt marketingového plánu společnosti ARAKO spol. s r.o. pro rok 2012. Marketingový plán má určovat směr a způsob jak obstát v současně tvrdém boji na trhu.

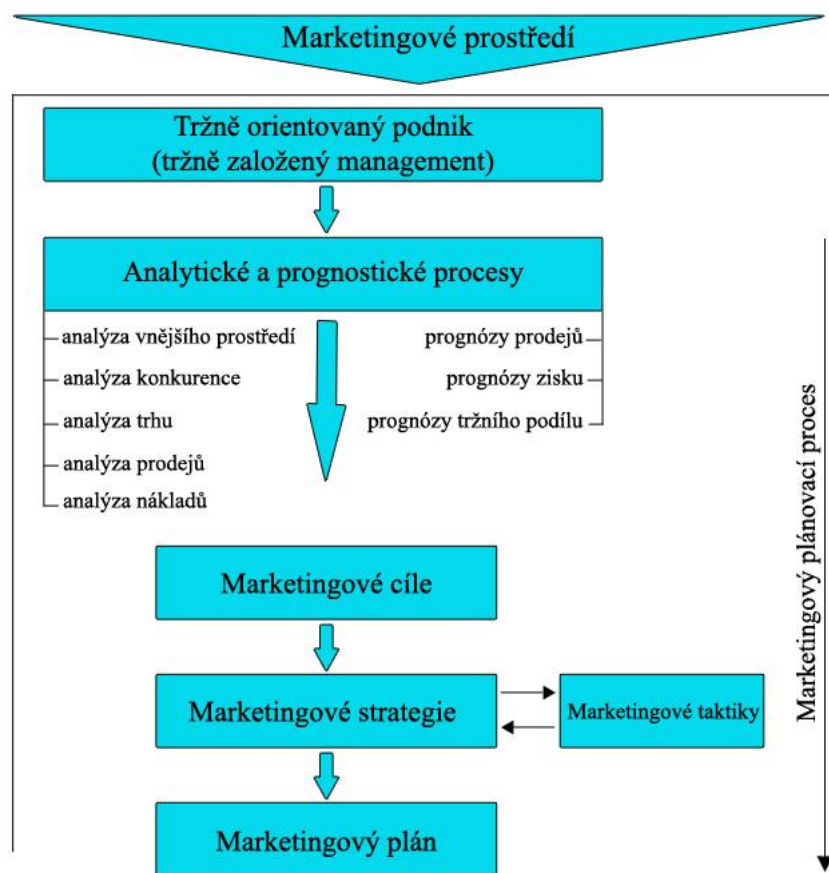
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

V oblasti marketingu a obchodu existuje nespočet publikací a odborných článků renomovaných autorů, kteří se věnují problematice marketingového plánování. Jelikož není možné shrnout všechny názory a postoje marketingového plánování, je tato problematika věnována teoretickému pojetí několika autorů, kteří sumarizují stanoviska a přístupy mnoha dalších.

1.1 Podstata marketingového plánování

Podnikání v tržní ekonomice není dost dobře možné bez marketingu a marketingového plánování. Podnik, který chce být úspěšný, musí sledovat složité podmínky trhu, rychle a pružně na ně reagovat, pochopit a přizpůsobit se tržní situaci a konfrontovat ji s vnitřními podmínkami podniku. Marketing a jeho nástroje poskytují podniku účinné prostředky řešit problémy spojené s podnikáním, dnes v rozvinutém tržním prostoru. I když je marketing a jeho marketingové plánování pouze částí aktivit podniku, je bezesporu součástí podstatnou a nedomyslitelnou. (Horáková, 2003, s. 141)



Obr. 1 Marketingový plánovací proces (Zpracování dle Horáková, 2003, s. 142)

Na obrázku je zachycen postup marketingového plánování vedoucí k výslednému marketingovému plánu v pojetí zmiňované autorky Heleny Horákové. Bezpochyby důležitou roli v tomto procesu hrají analytické a prognostické procesy, které jsou opěrným bodem, pro formulaci marketingových cílů, tvorbu marketingových strategií a dalšímu postupu ke vzniku marketingového plánu.

Philip Kotler (2006, s. 186) považuje za důležitější proces plánování, nad samotný plán, který je jeho výsledkem. Plánovací činnost představuje vymezený čas manažerů „na přemýšlení“ o tom co se stalo, se děje a co by se mohlo stát.

Zdeněk Bednarčík (2007, s. 22) jen dotvrzuje postoj Philipa Kotlera k marketingovému plánování a tvrdí, že je výchozím bodem pro manažerskou činnost. Spočívá v přemýšlení o vymezení cílů a racionálních cest k jejich dosažení.

Marketingové plány jsou výsledkem plánovacího procesu. Samotný proces plánování je však významnou činností podniku, kdy manažeré hodnotí minulý vývoj, současnou situaci a určují předpokládaný i žádoucí budoucí stav.

1.2 Hierarchie marketingového plánování

Marketingové plánování je součástí plánovací hierarchie v podniku. To znamená, že se neuskutečňuje izolovaně v marketingovém oddělení, resp. na jedné podnikové úrovni, ale je podporováno plánováním a činnostmi celé organizace. Počátek marketingového plánování stojí na úrovni podnikového plánu, který respektuje politiku organizace, její poslání, vizi, identifikuje podnikové cíle a příležitosti. Následující kroky vedou k řetězci: marketingové situační analýzy → marketingové cíle → marketingové strategie → marketingové plány. Plánování se uskutečňuje ve třech úrovních a to strategické, taktické a operativní. (Horáková, 2003, s. 143)

1.3 Specifikace mezinárodního marketingového plánování

Začlenění podniků na mezinárodní trhy se stalo dnes běžnou situací. Tato skutečnost je dotvářena pro Českou republiku charakterem její ekonomiky, malým vnitřním trhem, nedostatkem vlastního kapitálu, ale také světovým rozvojem digitální komunikace, vznikem politických a ekonomických unií, ale především dynamickým vývojem globalizace ekonomik celého světa. Vstup podniku na mezinárodní trhy se však setkává ze specifiky lokálních trhů a tím s mnoha bariérami vstupu. Mezinárodní marketing vychází samozřej-

mě z tuzemského marketingu. V mnoha ohledech se však odlišuje a při marketingovém plánování je nutné tomuto věnovat zvýšenou pozornost. Touto problematikou se dlouhodobě zajímá ve svých četných publikacích Hana Machková (2009, s. 13).

Základ tuzemského a mezinárodního marketingu je spojen stejnou filozofií. Mezinárodní marketing má však svá specifika, jak bylo řečeno. Při marketingovém plánování je nutné myslet na tato specifika, která mohou představovat bariéry vstupu i hrozbu neúspěchu. Cena za nepřipravenost a podcenění některých hledisek při sestavě marketingového plánu může být příliš vysoká. Jedná se zejména na zahraničních trzích o sledování těchto specifíků:

- *„sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích*
- *existence globálních marketingových sítí*
- *obchodněpolitické podmínky*
- *legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů*
- *problémy při výzkumu zahraničních trhů*
- *časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců*
- *různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest*
- *nutnost adaptace marketingového mixu*
- *práce v cizím prostředí a odlišný životní styl*
- *jazykové bariéry*
- *případně další faktory podle místních podmínek.*“ (Machková, 2009, s. 13-14)

1.4 Specifika marketingového plánování na průmyslovém trhu

Průmyslový trh spadá do kategorie B2B trhů, kam patří společně s trhem obchodu a státu. B2B trhy se odlišují od B2C například tím, že zde existuje méně zákazníků, kteří jsou na druhou stranu ale větší, dále závislost poptávky, její nepružnost a kolísavost, úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy a další specifika.

Průmyslový trh zahrnuje subjekty, kteří nakupují výrobky nebo služby, jenž znovu vstupují do podnikových procesů. Trh oproti spotřebitelskému jak bylo podotknuto, se vyznačuje řadou odlišností. Při marketingovém plánování je nutné tomu věnovat pozornost. Specifika průmyslového trhu oproti jiným trhům sumarizuje Michal Pilík (2008, s. 8):

- Trhy jsou poměrně koncentrované.
- Distribuční kanály jsou zpravidla kratší.
- Dobrá informovanost nakupujících.
- Nakupující jsou erudovaní v nákupní technice.
- Na rozhodování o nákupu působí mnoho vlivů

Vládní trh nebo také státní trh (B2G) představuje v mnoha zemích trh s významnými zakazníky pro produkty nebo služby. B2G je podmnožinou trhu B2B. Lze konstatovat, že existuje velice úzký vztah mezi průmyslovým a státním trhem. U největších zakázek, které realizují průmyslové podniky, je zpravidla v roli rozhodujícího subjektu stát. Nákupy uskutečňuje jak vláda, ministerstva, tak i další orgány státní správy a samosprávy. Nákupu zpravidla předchází výběrové řízení, v němž společnosti musí splňovat řadu stěžejních kritérií, která jsou sledována politiky, médii, veřejností.

B2G trh se vyznačuje:

- *Většinou velkým finančním objemem realizovaných zakázek.*
- *Dobrou garancí dodržení podmínek zakázky a zejména platby.*
- *Vysokou byrokratičností, pro veškeré nákupy veřejného sektoru, platí, že mohou být realizovány na základě výsledků veřejné soutěže.*
- *Širokou kontrolou veřejnosti. Počínaje opozičními politickými stranami, přes masmédiá až po jednotlivce. (Vašítková, 2007, s. 29)*

2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán představuje písemný dokument, který je úzce spjat s obchodním plánem nebo je přímo jeho součástí. Při sestavování se vychází z marketingových cílů, které musí úzce korespondovat s cíli podniku. Jedná se o důležitý nástroj koordinující činnost marketingu společnosti. Snahou mnoha autorů marketingu je výstižně definovat podstatu tohoto klíčového nástroje k řízení marketingové činnosti podniku.

Podle Johna Westwooda (1998, s. 9): *„Plán marketingu je klíčovým vstupem pro ostatní části podnikového plánu. Měl by identifikovat nejslibnější obchodní příležitosti podniku a nastínit, jak na příslušný trh proniknout a jak si na něm vybudovat a udržet pozice. Je to nástroj komunikace, který kombinuje všechny prvky marketingového mixu do koordinovaného prováděcího plánu. Obsahuje data o tom, kdo co bude dělat, kdy, kde a jak dosáhnout stanovených cílů.“*

Jiří Bednář (2002a) striktně popisuje tento dokument, jako nástroj, jehož primárním cílem je vylepšit obchodní výsledky podniku a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit, zpracovaných a psaných v tomto podnikovém dokumentu.

V krátké formulaci Heleny Horákové (2003, s. 146): *„Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.“*

Randy Duermyer (2012) definuje marketingový plán jako obchodní dokument, který je psaný za účelem popisu současné tržní situace, pozice podniku a konkretizace marketingové strategie na určité období. Účelem vytvoření marketingového plánu je pak jasně ukázat a vymežit, jaké kroky budou účinné pro dosažení stanovených marketingových cílů.

Sumarizací předešlých formulací lze striktně říci, že marketingový plán je písemným dokumentem, který představuje hlavní nástroj pro řízení marketingových aktivit podniku. Vychází z marketingového plánování, které musí analogicky navazovat na strategické plány podniku, v němž se odráží cíle organizace. Marketingový plán by měl být výstižný, srozumitelný a realizovatelný.

Philip Kotler (2007, s. 81-82) má poněkud obširnější pohled k formulaci tohoto důležitého marketingového nástroje. *„Marketingový plán je ústředním nástrojem k řízení a koordinaci marketingových činností. Marketingový plán operuje ve dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která*

má být nabízena a která je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán specifikuje marketingové taktiky, včetně vlastností výrobku, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů a služeb (servisu).“

Philipa Kotler (2003, s. 66) ve svých knihách popisuje marketingový plán často ekvivalentem bojový plán. „*Váš plán by vám měl dávat jistotu, že válku vyhražete, ještě než se pustíte do první bitvy.*“

Podle tohoto Kotlera (2001, s. 104) by měl obsahovat každý marketingový plán následujícími body:

- **Shrnutí a stručný obsah.** Zahrnuje krátký úvod podnikatelské činnosti a stručný přehled navrhovaného plánu.
- **Současná marketingová situace.** Představuje základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí.
- **Analýza SWOT a analýza souvislosti.** Identifikuje hlavní příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky. Uvedené stránky a vlivy podniku jsou dedukovány z provedených marketingových analýz.
- **Cíle.** Definuje cíle, kterých chce marketingový plán dosáhnout např. v oblasti prodeje, tržního podílu nebo zisku.
- **Marketingová strategie.** Jedná se o marketingový přístup, způsob neboli cestu, která povede k dosažení marketingových cílů.
- **Akční programy.** Představují specifické marketingové taktiky, konkrétní kroky, projektované a především implementované pro dosažení marketingových cílů.
- **Prohlášení o projektovaném zisku.** Jedná se o prognózu očekávaných finančních výsledků plynoucích z uskutečněného marketingového plánu.
- **Kontrola.** Určuje, jak bude realizace marketingového plánu kontrolována.

Obsah marketingového plánu není však striktně vymezen. Philip Kotler je jedním z předních světových autorit v oblasti moderního marketingu a konzultantem velkých světových korporací. Nebylo by však objektivní omezit obsah tohoto klíčového marketingového nástroje podniku, jakým je marketingový plán, pouze na pojetí jednoho autora. Jednotlivé kroky k sestavení marketingového plánu jsou proto popsány z pohledů mnoha jiných autorů a významných osobností marketingu jako profesora z Oxfordu Nick Ellise,

profesora z Harvardu Michael Portera, dále Kevin Kellera, Gary Armstronga, John Coopera či Heleny Horákové, Dagmar Jakubíkové, a mnoho dalších jmen, kteří mají velké renomé v této oblasti.

2.1 Úvodní shrnutí

Úvodní část marketingového plánu by měla začínat titulní listem s časovým obdobím, na který je připraven marketingový plán. Případně dále oblast zaměření marketingového plánu například na výrobek, značku, trh a v neposlední řadě jméno odpovědného pracovníka za vypracovaný marketingový dokument. Následuje obsah dokumentu pro snadnou orientaci v marketingovém plánu. V úvodní části by mělo být představení společnosti, jejího předmětu podnikání, klíčové výrobky a trhy, na kterých působí. (Horáková, 2003, s. 149)

2.2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza představuje klíčový prostředek, prostřednictvím kterého dochází k analytickému zhodnocení minulého vývoje, současného stavu a pomocí kvalifikovaného odhadu k prognóze budoucího vývoje. Určení cílů podniku a náležitá volba strategií vedoucích k naplnění cílů, misí a vize by mělo být podloženo vypracováním marketingové situační analýzy.

Marketingová situační analýza má tedy **dvě fáze - analytickou a prognostickou**. Analytická část zahrnuje externí (vnější) a interní (vnitřní) analýzu. Vnější prostředí zahrnuje makroprostředí a mikroprostředí, ve kterém firma podniká. Především makroekonomické faktory jsou do velké míry neovlivnitelné a nekontrolovatelné. Externí faktory ovlivňují atraktivnost tržních příležitostí a působí na intenzitu ohrožení podniků. Vnitřní prostředí vypovídá o vnitřní situaci společnosti a je do značné míry ovlivnitelné a kontrolovatelné. Prognostická část vychází z provedených analýz interního a externího prostředí. Je založena na kvalifikovaném odhadu pravděpodobného vývoje, především se zaměřením na prognózy tržního podílu, prognózy prodeje a prognózy zisku.

Analýza marketingové situace není však striktně vymezena a může se lišit v rozsahu analytické i prognostické části v závislosti mnoha působících faktorů na konkrétní podnik, např. velikost společnosti, trhy na kterých působí – B2B, B2C, B2G, dostupnost sekundárních dat a jiné.

2.2.1 Vnější marketingové prostředí

Makroprostředí do určité míry podnikům diktuje, co a jak mohou, případně nemohou vykonávat. Makro-elementy a jejich nejčastější vlivy sumarizuje Zdeněk Bednarčík (2007, s. 24 – 25), jedná se o:

- **Ekonomické činitele.** Například kupní síla, hospodářské situace země a její vývoj, tempo růstu, vývoj inflace, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, úrokové sazby, dostupnost zdrojů, daňová politika.
- **Demografické činitele.** Například počet a hustota obyvatel, věková struktura, zaměstnání, vzdělání, životní úroveň, migrace obyvatel.
- **Politická situace a legislativní podmínky.** Například vývoj legislativy, prokonkurenční a antimonopolní opatření, zákonné normy, ochranu spotřebitele, ochranu životního prostředí.
- **Kulturní a sociální podmínky.** Například základní kulturní hodnoty společnosti, způsob života, životní styl, charakter spotřebního a nákupního chování.
- **Technologické činitele.** Například technologický rozvoj země, inovace a zavádění nových technologií nebo tempo země v technologických změnách.
- **Přírodní faktory.** Například klimatické podmínky, dostupnost přírodních zdrojů, znečišťování ovzduší.

Mikroprostředí představuje bezprostřednější okolí podniku a sám podnik je jeho neodmyslitelným prvkem. Pokud podnik má být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu jako základnímu prvkem je přisouzena. Role podniku se odvíjí na jedné straně od výše zdrojů, na druhé straně od schopností a možností podniku. Porozumět mikroprostředí, jehož hlavním prvkem je sám podnik, představuje zohlednit a důkladně analyzovat výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti výrobního parku, řízení nákladů, vhodnost investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací. K dalším prvkům mikroprostředí, vedle podniku, patří jeho dodavatelé, distributoři, zákazníci, konkurence a veřejnost. Mikroprostředí je do značné míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, oproti makroprostředí ho může podnik snadněji ovlivnit. Přesto mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné zohlednit a zahrnout do marketingového plánu. (Horáková, 2003, s. 42)

2.2.2 Vnitřní marketingové prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji firmy, které má hmotně nebo nehmotně ve vlastnictví podnik např. materiálové, finanční či lidské.

Ke zhodnocení interního prostředí lze využít metodu VRIO. Je zaměřena na zdroje firmy, které se člení na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, inovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu). Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií: hodnotnost (value), vzácnost (rarity), napodobitelnost (imitability), schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization). (Jakubíková, 2008, s. 88)

2.2.3 Predikce vývoje prostředí

Predikce vývoje prostředí je podkladem pro formulaci cílů, vizí, strategie společnosti a následné určení jejího směru marketingové činnosti. Predikce se opírá o analytickou část a hodnotí, co se stane v okolním prostředí podniku, ale především jaký to bude mít dopad na podnik v případě, že nebude řídit svou dosavadní strategií. V tabulce (Tab. 1) jsou uvedeny některé z nejčastěji používaných metod prognózování.

Tab. 1 Metody prognózování vývoje prostředí (Zpracováno dle Jakubíková, 2008, s. 90)

Statistické metody	Subjektivní metody	Metody technologického předvídání
<ul style="list-style-type: none"> • analýza trendů a cyklů • korelační analýza • matematické modely 	<ul style="list-style-type: none"> • subjektivní odhad pravděpodobnosti • delfská merita • hodnocení prodejce 	<ul style="list-style-type: none"> • morfologický výzkum • extrapolace technologických trendů

Podle Dagmar Jakubíkové (2008, s. 90) je jedním ze stěžejních úkolů pracovníků marketingu při přípravě podnikových produktů a služeb na trh predikce poptávky. Prognózy poptávky se provádějí v průběhu plánovacího procesu a jsou podkladem pro stanovování cílů marketingu. Metody odhadu poptávky se dělí na **kvalitativní** (expertní odhady, delfská metoda, brainstorming, psaní scénářů) a **kvantitativní** (analýza časových řad, predikční modely, metody rozboru příčin).

2.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Michael Porter identifikoval pět konkurenčních sil, které intenzivně působí na podnik a vytváří pro něj příležitosti nebo naopak znamenají hrozby. Tyto síly mohou působit souběžně, ale také samotně různou intenzitou a tendencí. Tento model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu, stejně tak poukazuje na ziskový potenciál daného odvětví.

Podle samotného autora tohoto modelu Portera (2008, s. 3) úkolem стратега je sledovat a vypořádat se s konkurencí. Často však manažeři definují konkurenci příliš úzce, dochází pouze na zaměření přímých konkurentů. Soupeření o zisk na trhu musí však přesahovat tento pohled a zahrnuje další čtyři konkurenční síly – zákazníci, dodavatelé, potencionální účastníci trhu a náhradní výrobky. Rozšířená rivalita, která vyplývá ze všech nyní pěti sil, definuje strukturu trhů a formuje charakter konkurenční interakce v rámci odvětví.

Pět konkurenčních sil podle modelu Michaela Portera:

- Riziko vstupu potencionálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Vyjednávací pozice kupujících
- Vyjednávací pozice dodavatelů
- Hrozby substitučních produktů nebo služeb.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů představují podniky, které doposud nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale existuje možnost na tyto trhy vstoupit. Sílu rizika vstupu nových konkurentů ovlivňují bariéry vstupu do odvětví. Překonávání bariér zvyšuje náklady. Průzkumy ukázaly, že náročnost vstupních bariér je klíčovým faktorem výnosnosti v konkrétním odvětví. (Srpová, 2011, s. 166)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je ovlivněna několika stěžejními faktory. Významná je struktura odvětví, ta je dána velikostí podílu jednotlivých firem (konkurence, oligopol, monopol). Dále poptávkovými podmínkami, konkrétně růst trhu ovlivňuje zvyšující se počet zákazníků nebo rostoucí počet nákupů současných zákazníků. Za ovlivňující faktor je také považovaná výška výstupních bariér, konkrétně strategické vztahy uvnitř firmy, např. nízký obrat jedné divize může způsobit vysoký obrat jiné, která působí v jiném odvětví. Nejčastěji však bývá mezi stávajícími firmami rivalita cenová. (Srpová, 2011, s. 166)

U **vyjednávací pozice kupujících a vyjednávací pozice dodavatelů** se zaměřuje obvykle pozornost při analýze a hodnocení na oblasti, které shrnují autoři Jitka Srpová, Ivana Svobodová, Pavel Skopal a Tomáš Orlík. (2011, s. 166)

Při hodnocení vyjednávací pozice kupujících si podnik pokládá otázky:

- „*Jedná se o oligopolní či monopolní kupující? Realizují kupující velké objemy nákupů? Mají kupující možnost výběrů mezi firmami a nízkými cenami? Mají možnost nákupu od několika výrobců najednou? Existuje hrozba vertikální integrace? Mohou si kupující vstupy vyrábět sami?*“

Naproti tomu při hodnocení vyjednávací pozice dodavatelů se podnik zaměřuje na situace, za kterých mají dodavatelé větší sílu:

- *Neexistence nebo malé množství dodávaných substitutů. Odvětví, ve kterém podnikáme, není pro dodavatele existenčně důležité. Vysoká diferencovanost dodavatelů. Hrozba vertikální integrace dodavatelů. Neschopnost vertikální integrace kupujícího aj. (Srpová, 2011, s. 166)*

Hrozby substitučních produktů představují existující ohrožení produktů ve chvíli, kdy poptávka produktu je ovlivněna změnou ceny náhradního substitutu. Produktová cenová pružnost je ovlivněna náhradními produkty. Pokud bude více substitutů k dispozici, poptávka se stává pružnější, neboť zákazníci mají více alternativ. Úzká podobnost a existence náhradních substitutů omezující schopnost firem v oboru bude zvyšovat cenu, z toho lze vydedukovat neatraktivnost konkrétního trhu pro potencionální konkurenci. (QUICK MBA, © 1999 – 2010)

2.2.5 Analýza konkurence

Při myšlení a realizaci nejlepší existující positioning strategii, je nutné sledovat konkurenty společnosti. Trhy se staly příliš konkurenční, tudíž není již možné se zaměřovat pouze na samotné spotřebitele. Tato část podkapitoly zkoumá úlohu, kterou hraje konkurence.

Philip Kotler a Kevin Keller (2007, s. 382-385) tento prvek mikroprostředí podniku zkoumají z dvou hledisek, tržního a odvětvového.

- **Odvětvové pojetí konkurence**
 - Počet prodávajících a stupeň diferenciacce.
 - Bariéry vstupu, mobility a výstupu.

- Struktura nákladů.
- Stupeň vertikální integrace.
- Stupeň globalizace.
- **Tržní pojetí konkurence**
 - Z hlediska tržního pojetí jsou v tom nejužším smyslu konkurenty společnosti ty, kteří uspokojují stejnou potřebu. Pro bližší analýzu a segmentaci konkurentů se využívá tzv. mapa konkurentů, která dělí přímou a nepřímou konkurenci.

Poté, co podnik identifikuje své hlavní konkurenty, měl by se zaměřit na bližší analýzu konkurence a vytvořit přehled o jejich strategiích, cílech a silných i slabých stránkách.

Strategie. Podnik zde využívá analýzy a predikce o kvalitě produktů konkurence, jejich vertikální integraci, poskytovaných službách, cenové politice aj. Určit strategii konkurence není lehkých kritériem, proto si společnosti pomáhají segmentací konkurence do skupin dle predikce managementu.

Cíle. Podnik, poté co identifikuje své hlavní konkurenty a jejich strategie, by si měl položit otázky: Co každý z konkurentů na trhu hledá? Jaký je motiv chování každého z konkurentů? Konkurenční cíle jsou závislé na mnoha faktorech – velikosti podniku, její historii, současného vedení či finanční situaci. Společnost by měla také sledovat plány expanze konkurentů v rámci analýzy jejich cílů. (Kotler, 2007, s. 385)

Silné a slabé stránky. Podnik by měl shromažďovat informace o silných a slabých stránkách každého z konkurentů samostatně. Mnohé společnosti, aby vylepšily svůj tržní podíl, provádějí benchmarking svých neúspěšnějších konkurentů, stejně jako předních světových firem v dané oblasti.

Obecně je možné shrnout dle Philipa Kotlera a Kevina Kellera (2007, s. 386), že společnost by měla při analýze konkurentů sledovat tři veličiny

1. **Podíl na trhu.** Podíl každého konkurenta na cílovém trhu.
2. **Podíl na myslí.** Procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta společnosti v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, která Vám v tomto odvětví napadne jako první?

3. **Podíl na srdci.** Procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta společnosti v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, která by Vámi dostala přednost při nákupu produktu?

2.2.6 PEST analýza

PEST analýza zastupuje analýzu makroprostředí a zaměřuje se na hodnocení těchto vlivů na podnik. Označení PEST analýzy se nazývá podle vlivů prostředí počátečních písmem, to je politických (Political), ekonomických (Economic), sociálních (Social) a technologických (Technological). PEST analýza není však jednotný termín, pro analýzu makroprostředí. Přeskupením písmen a přidáním dalších vlivů vznikají variace jako PESTE(L), SLEPT(E), STEEP(LED) apod. Významem analýzy je shromažďovat jak statická data, tak především sledovat trendy, ke kterým dochází a z kterých lze vyvodit budoucí vývoj podniku. (Kozel, 2011, s. 45)

Kromě výše uvedených čtyř vlivů, musí podniky sledovat ještě demografické, kulturní, inovativní, přírodní a právní vlivy. Pro podnik je důležité věnovat pozornost nejen samotným vlivům a jejich trendům, ale především jejich vzájemné součinnosti, protože právě ta přináší nové příležitosti a hrozby pro podnik.

Kolektiv autorů Roman Kozel, Lenka Mynářová, Hana Svobodová (2011, s. 45) doplňuje, že analytické postupy v makroprostředí začínají většinou analýzou globálního makroprostředí. *„Patří sem vlivy základních geopolitických, vědeckotechnických, hospodářských a kulturních dohod ve světě, vliv různých regionálních seskupení a nadnárodních organizací, korporací, firem a mezinárodních sdružení. Hlavní pozornost při analýze makroprostředí věnuje každá firma vývoji a trendům v zemích největších obchodních zájmů.“*

2.2.7 BCG matice

BCG matice představuje portfoliový model známý také jako matice růst-podíl, vyvinutý americkou společností The Boston Consulting Group. Matice popisuje kontinuitu tempa růstu trhu a relativního tržního podílu podniku. Tempo růstu trhu je zachyceno na vertikální ose a představuje zpravidla roční tempo růstu trhu, ve kterém jsou realizovány obchody. Horizontální osa zachycuje relativní tržní podíl podniku, vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Matice BCG je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný charakter podnikání. Jedná se o kvadranty označené jako otazníky, hvězdy, peněžní krávy a psi. (Kotler, 2001, s. 82)

Otazníky. Značná část podnikatelských aktivit bývá zahájena jako otazníky, jelikož podnik se snaží vstoupit na trh, který prudce roste, ale obvykle už zde prosperuje jiná vedoucí firma. Otazník vyžaduje značné finanční prostředky pro vybudování dostatečných výrobních a pracovních kapacit, aby podnik udržel krok s rychlým růstem trhu a aby se mu navíc podařilo případně převzít roli vůdčí firmy trhu. (Kotler, 2001, s. 83)

Hvězdy. Kvadrant hvězdy má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. To vždy však neznamená, že produkuje kladný tok finanční prostředků. Podnik totiž často musí vynakládat vysoké peněžní prostředky, aby se udržel na trhu s vysokým tempem růstu a odrážel útoky konkurentů. (Kotler, 2001, s. 83)

Peněžní krávy. Tyto výrobky produkují pro podnik velké finanční hotovosti. Podnik již nemusí financovat do rozšíření výrobních kapacit, protože tempo růstu buď pokleslo, nebo neroste tak intenzivně. Podnik využívá často peněžních krav k platbě účtů a podpoře ostatních tří kvadrantů, tzn. hvězdy, otazníky, psi. (Kotler, 2001, s. 83)

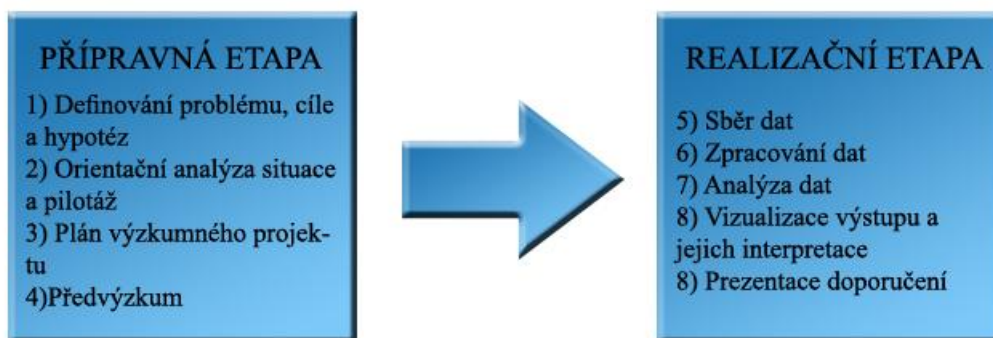
Psi. Představují takové obchodní jednotky, které vykazují slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Podnik zde produkuje nízké zisky nebo dokonce ztráty, ačkoli mohou někdy být zdrojem dostatečné hotovosti na tento kvadrant. (Kotler, 2001, s. 83)

2.2.8 Marketingový průzkum Brand Awareness

Dvacáté první století přineslo sled zásadních světových změn ve vývoji trhu a tím i v řízení podnikových procesů. Akcelerátorem změn v marketingu se stala praxe. Aby podnik mohl přijímat správná rozhodnutí, vznášejí neustále se měnící požadavky na marketingový výzkum, který se tak musí rovněž vyvíjet. Mezinárodní organizace ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) definuje marketingový výzkum velmi jednoduše: Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli. *Smith a Album definují marketingový výzkum jako systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakékoliv problému na poli marketingu. Svobodová dodává, že se jedná o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak.* (Kozel, 2011, s. 12 - 13)

Marketingový výzkum k získání kvalitních a důvěryhodných informací je doprovázen poměrně vysokou finanční náročností, stejně tak časovým vytížením a nutností dostatečně kvalifikovaných pracovníků, pokud podnik provádí výzkum bez marketingové agentury.

Aby nedošlo k nákladným omylům spojených s provedením marketingového výzkumu, je nutné věnovat dostatek času a pozornosti především přípravné etapě, ale i realizační etapě.



Obr. 2 Proces marketingového výzkumu (Zpracováno dle Kozel, 2011, s. 73)

Celý proces marketingového výzkumu je uveden na schématu s vytýčenými kroky, které na sebe navazují a vzájemně se podmiňují.

Brand Awareness

Kolektiv autorů Roman Kozel, Lenka Mynářová, Hana Svobodová (2011, s. 248–249) na roli značky a její velkou důležitost. Značka patří v současné době na nasyceném trhu k významným prvkům úspěšnosti produkce. Vlivem globalizace podnikání je nutné věnovat zvýšenou pozornost právě značce podniku, která se tím stává klíčovou entitou marketingu. Je nositelem nabídky a iniciátorem poptávky. K budování se využívá integrovaná marketingová komunikace. Role značky za posledních deset let významně vzrostla a tím také výzkum značky, ten se stal nyní neoddělitelnou součástí brand managementu. Značka má v podniku tři základní cíle. Je to cíl finanční, cíl právní a marketingový, tzn. vytvořit emocionální vazbu a preferenci resp. upřednostňování. Značku tvoří dvě skupiny prvků a to racionální a emocionální. Racionální část je viditelná součást značky a slouží k identifikaci. Emocionální část je pocit vnímání spotřebiteli ve spojení se značkou.

Philip Kotler (2003, s 179) podotýká, že skvělé značky představují jedinou cestu k trvale nadprůměrné ziskovosti. Pro skvělé značky objektivně platí, že více působí na emoce a nepřinášejí pouze racionální výhody. Mnoho manažerů značek soustředí pozornost jen na racionální podněty, jako vlastnosti značky, cenu nebo akce na podporu prodeje. To ale nemá vliv na rozvíjení vztahu mezi značkou a zákazníky. Skvělé značky více pracují

s emocemi a v budoucnu budou muset skvělé značky také prokázat odpovědnost ke společnosti, lidem i celému světu.

Pro měření síly a pozici značky se používá zpravidla skupina čtyř základních ukazatelů:

- **Povědomí o značce** (*Brand Awareness*) – znalost značky (první spontánně zmíněná, další spontánně zmíněná, podpořená), nejlepší a nejoblíbenější značka, znalost komunikace značek.
- **Emocionální hodnocení značek** – emocionální aspekty image značek, jako je například důvěryhodnost, sympatičnost, respekt u cílových skupin, inovativnost.
- **Racionální hodnocení značek** – spolehlivost spojená se značkou, spokojenost, důležitost značky, diferenciací značky od konkurence.
- **Preference značek** – měříme, které značky spotřebitel preferuje a proč. (Kozel, 2011, s. 254)

Kevin Keller (2007, s. 100) se dlouhodobě ve svých publikacích zabývá strategickým řízením značky, kde se podrobně mimo jiné zaměřuje jak vytvořit povědomí o značce? Teoreticky vzniká povědomí o značce zvýšením informovanosti, znalosti značky a díky opakované publicitě. Cokoli, co způsobí, že subjekty trhu získají kontakt se značkou, s jejím jménem, symbolem, logem, představitelem, balením či sloganem, může potencionálně zvýšit znalost a povědomí o daném prvku značky. Mezi příklady patří různé možnosti komunikace, např. reklama a propagace, sponzorství a marketing veřejných událostí, publicita, public relations a venkovní reklama.

Brand Awareness, tedy povědomí o značce, se měří u různých subjektů na trhu např. zákazníci, veřejnost aj.. Konkrétní trh je určen podnikatelským prostorem, který představuje nejbližší okolí podniku, ve kterém se podnik pohybuje společně s ostatními subjekty trhu, kteří jemu pomáhají nebo ho omezují. Poptávka je zastoupena zákazníky. Podle zákazníků rozlišujeme trhy spotřebitelské, průmyslové, obchodní, mezinárodní, vládní a neziskové. Dalšími subjekty trhu, které ovlivňují jistým charakterem konečnou poptávku a u nichž je vhodné sledovat povědomí, patří dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost.

2.2.9 SWOT analýza

V době, kdy se společnost nachází v nepříznivé nebo kritické tržní situaci, tak potřebuje nástroj pro analýzu současné situace a nalezení východisek pro následnou správnou strate-

gii. Pro marketingové rozhodování existuje nástroj SWOT analýza. Cílem je konfrontace vnitřních silných a slabých stránek podniku a externích příležitostí společně s hrozbami pro generování strategických možností. (Böhm, 2008, s. 1)

SWOT analýza by měla být podnikem sestavována a vyhodnocována pravidelně, nejen v nepříznivé situaci podniku. Je to významný nástroj podniku nejen pro marketingové řízení, kterému dává zásadní důležitost mnoho známých autorů. Philip Kotler (2003, s. 66) často ve svých publikacích a člancích podotýká, že analýza by se měla jmenovat TOWS (hrozby, příležitosti, slabé a silné stránky). Postupovat by se mělo tedy raději zvenčí dovnitř, než zevnitř ven. Zásadním argumentem je, že společnosti často kladou nezasloužený důraz na vnitřní faktory a omezují identifikaci příležitostí a hrozeb pouze na ty, které vyhovují silným stránkám.

Na základě SWOT analýzy lze rozvíjet marketingové strategie, které jsou jedním z klíčových prvků marketingového plánu. Pomocí SWOT analýzy shromáždí podnik široké informace o společnosti, konkurenci, trhu a prostředí. Tyto informace jsou pak předloženy a zkomprimovány v rámci analýzy silných a slabých stránek, stejně jako příležitostech a hrozbách. SWOT analýza nabízí kombinaci těchto výsledků, vyplývající z užitečné informace o firmě, zdrojích a kapacitách na pozadí konkurenčního prostředí, v němž působí. Na základě SWOT analýzy se generují obecné strategie podniku. (Böhm, 2008, s. 2)

Stručný popis SWOT analýzy podle profesora Nicka Ellise (2011, s. 169) z Oxfordu zní:

Silné stránky. Vnitřní schopnosti a zdroje, které by se měla snažit organizace využívat.

Slabiny. Vnitřní nedostatky, které by měl podnik řešit.

Příležitosti. Možnosti vnějšího tržního prostředí firmy, které by měly být využívány pomocí silných stránek.

Hrozby. Vnější síly, proti kterým by se organizace měla chránit.

Kvalitní SWOT analýza by měla upřednostňovat jednotlivé body silných a slabých stránek, stejně tak příležitostí a hrozeb, v pořadí jejich potenciálního dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu. SWOT analýze je však vytýkána její přílišná statika a často subjektivnost. Jedním ze způsobů, jak bojovat s nedostatky tohoto významného nástroje, je přivést čísla a váhy do SWOT analýzy. V praxi podniků vznikly tak dva modely nazývané IFE matice a EFE matice.

IFE matice (Internal Factor Evaluation)

Vnitřní faktor hodnocení matice je strategický nástroj pro hodnocení a určení váhy vztahu silných a slabých stránek. Pro vytvoření matice IFE podnik nejprve určí klíčové vnitřní faktory (silné a slabé stránky), následně těmto identifikovaným silným a slabým stránkám přiřazujeme váhu. Přiřadit váhu je jádrem IFE matice, například za použití procent, poměrů či srovnávacích čísel. Nula procent u daného faktoru (silné nebo slabé stránky) znamená, že není vůbec důležitý. Čím je u dalšího faktoru větší hodnota (více procent), tím je mu přisuzována větší důležitost. Po přiřazení váhy a tím srovnání vztahů důležitosti faktorů je nutné, aby v tomto případě byl součet 100 %. V dalším kroku se hodnotí jednotlivé faktory IFE matice samostatně na ratingové stupnici. Tato stupnice není přesně vymezena, např. 1 znamená nízký význam, naopak hodnota 4 je charakteristická velkou důležitostí pro podnik. Váhy a hodnoty se v dalším kroku vynásobí a určí tak vážené skóre pro každý faktor. Posledním krokem IFE matice je součet vážených skóre jednotlivých faktorů, kterým dostaneme celkové vážené skóre matice IFE. (MAXI-PEDIA, © 2012a)

EFE matice (External Factor Evaluation)

Vnější faktory hodnocení maticí je dobrým nástrojem pro vizualizaci upřednostnit příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí. Matice EFE je velmi podobná matici IFE. Hlavní rozdíl je dán typy faktorů. Matice EFE se týká výhradně externích faktorů. Vnější faktory zhodnoceny v matici EFE jsou ty, které jsou vystaveny především ekonomickým, sociálním, politickým, právním a dalším vnějším silám. Postup pro sestavení EFE matice získáním celkového váženého skóre je již totožný jako při sestavě IFE matice. (MAXI-PEDIA, © 2012b)

Celkové vážené skóre jednotlivých matic IFE a EFE se mezi sebou porovnává a mohou se vydedukovat závěry, vizuálně je také vidět, které faktory mají pro podnik velkou důležitost a které méně. Pro další pohled toho rozšířeného modelu SWOT analýzy srovnáváme mezi sebou celkové vážené skóre jednotlivých částí SWOT analýzy, tedy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Tyto hodnoty podnik vnáší do grafu, který vygeneruje vzájemnou kombinací jednu ze čtyř doporučených směrů strategie.

Ofenzivní strategie (strengths – opportunities) je nejatraktivnější z doporučovaných strategických variant. V podniku převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Podnik vzhledem ke svým silným stránkám je schopný často využít značnou část nabízejících se příležitostí. Doporučuje se ofenzivní strategie z pozice síly. (Euroekonom.sk, 2011)

Defenzivní strategie (strengths – threats) je strategií silného podniku, který se však nachází v nepříznivém prostředí. Silná pozice na trhu by měla blokovat nebezpečí anebo únik do bezpečnějšího prostředí. Doporučuje se pro podniky defenzivní strategie, kterou si organizace chrání už vydobytou pozici. (Euroekonom.sk, 2011)

Strategie spojenectví (weaknesses opportunities) je doporučována podniku, ve kterém převažují slabé stránky nad silnými. Podnik se však nachází v atraktivním prostředí. Aby podnik využil, nabízených příležitostí, na jehož zvládnutí však nemá dostatek vnitřních schopností a předpokladů, snaží se posílit svoji pozici a odstranit nedostatky. Doporučuje se zvolit strategii spojenectví, která umožňuje zvyšovat vnitřní sílu a podílet se na příležitostech se spolehlivým spojencem. (Euroekonom.sk, 2011)

Strategie úniku nebo likvidace (weaknesses threats) je doporučována podnikům, které mají mnoho slabých stránek a navíc se nacházejí v neatraktivním prostředí. Tyto podniky musí zvážit v lepším případě situaci odchodu z daného podnikání a pokusit se etablovat v příznivějším prostředí, kde by jeho slabé stránky nebyly tak výrazné. V mnohem nepříznivější situaci je nutné své podnikatelské aktivity redukovat a likvidovat. (Euroekonom.sk, 2011)

2.3 Marketingové cíle

Výchozím krokem pro sestavení marketingového plánu je provedení situační marketingové analýzy. Nejdůležitější krokem celého procesu plánování a sestavení marketingového plánu je určení marketingových cílů a výběr marketingových strategií. Marketingové cíle určují požadovaný budoucí stav podniku, který má zajistit růst a prosperitu v reálných možnostech a v úzkém kontextu s primárními cíli podniku.

Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období. (Jakubíková, 2008, s. 126)

John Cooper (1999, s. 73-74) však dodává na důležitosti poslání firmy, která předchází podnikovým cílům a je třeba zohlednit při tvorbě cílů marketingu. Stejně tak věnovat pozornost, aby strategické cíle firmy byly konzistentní s marketingovými cíli, tj. aby jí navzájem neodporovaly.

Sumarizaci definic marketingových cílů mnoha autorů přesně vystihla Marcela Zamazalová „*Marketingové cíle se týkají trhů a produktů a souvisejí s marketingovým mixem. Rozdíl*

mezi firemními a marketingovými cíli spočívá v tom, že firemní cíle jsou vodítkem pro jednání celé firmy, zatímco marketingové cíle stanovují, čeho musí marketingové divize (funkční marketingový útvar) dosáhnout, aby firma nakonec splnila své celkové cíle. Marketingové cíle by měly být stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků, přesně, jasně a konkrétně. Současně by měly být vhodné, srozumitelné, měřitelné v časových etapách, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané.“ (Zamazalová, 2010 s. 27)

Při stanovení cílů v marketingových plánech by společnosti neměly zapomínat na pravidlo SMART. Jedná se o hledisko, aby cíle byly dostatečně specifické, realistické, pro společnost dosažitelné, měřitelné a měly pevně stanovený termín. (Machková, 2009, s. 65)

2.4 Marketingová strategie

Jestliže situační analýza popisuje současný stav a marketingové cíle stav budoucí, pak marketingová strategie určuje jak cílového stavu dosáhnout. (Bednář, 2002b)

Základní postup při formulaci marketingové strategie spočívá v prvotní fázi k zohlednění poslání podniku a je respektován hlavní podnikový strategický směr, který zastřešuje činnost podniku. Klíčovým východiskem je kvalitně zpracovaná a prezentovaná situační analýza. Marketingová strategie musí významně respektovat primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie formulovány. Formulace marketingové strategie se odvíjí od marketingového mixu společnosti. (Bednarčík, 2007, s. 89)

Horáková upozorňuje, na důležitost východiska z marketingového mixu při tvorbě marketingové strategie. *Klíčem pro strategické manažerské uvažování v době tržně fungujících organizací jsou právě nástroje marketingového mixu. Proto je logické, že se strategie vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu. Každá zvolená strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z nástrojů bude mít vlastní roli v celkové strategii. (Horáková, 2003, s. 71)*

Neil Borden z Harvard Business School identifikoval řadu podnikatelských aktivit, které podnik v úvaze o své strategii zohledňuje a položil tím základy marketingového mixu. Přesnou formulaci a vymezení 4P navrhl profesor Jerome McCarthy. Složení čtyř P (product, price, place, promotion neboli produkt, cena, místo, propagace) slouží k tomu, aby se podnik rozhodl pro konkrétní produkt, stanovil jeho cenu, rozhodl se o způsobu jeho distribuce a zvolil metody jeho propagace. Mnoho autorů kritizuje nedostatečnost čtyř slo-

žek P a upozorňuje na další činnosti, které zůstávají opomíjeny nebo jim není věnována dostatečná pozornost. Z výčtu nejčastěji zmiňovaných prvků, jimž není věnována dostatečná důležitost nebo samostatná složka v marketingovém mixu, patří služby, balení, osobní prodej. Druhá strana argumentuje kritickými pohledy na marketingový mix základních čtyř složek, že mnohé činnosti na první pohled chybějí, ve skutečnosti hlubším pohledem a zkoumáním jsou v jednom z nich obsaženy. (Kotler, 2006, s. 112-113)

Philip Kotler (2006, s. 113) ve svých publikacích však navrhuje přidat a samostatně zohlednit další dvě P, jejichž význam stoupá, a to zejména v globálním marketingu. Jsou jimi:

- **Politika** (Politics). Politické aktivity mohou mít významný vliv na objem prodeje. Proto podniky resp. management nejen marketingu mohou někdy chtít využít lobbyistických a politických aktivit k ovlivnění tržní poptávky.
- **Veřejné mínění** (Public opinion). Mezi veřejností se objevují nové přístupy, postoje, atmosféra, trendy a životní styl, které mohou mít vliv na jejich zájem o určité výrobky nebo služby.

Otázka nad marketingovým mixem nezní, zda bychom měli mít čtyři, šest nebo deset P. Jedná se spíše o to, vytvořit rámec pro marketingové strategie nejužitečnější, na který se pracovníci marketingu dívají jako „skříňku s nástroji“, jimiž se mohou řídit při svém marketingovém plánování. Ve struktuře marketingového mixu je však jedna oprávněná výtku, která tvrdí, že koncept čtyř P se na trh dívá z pohledu prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. Každou ze složek čtyř P je možné vidět a označit z pohledu kupujícího jako 4C. (Kotler, 2006, s. 114)

Čtyři P

Produkt (Product)

Cena (Price)

Místo (Place)

Propagace (Promotion)

Čtyři C

Hodnota z hlediska zákazníka (Customer Value)

Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer)

Pohodlí (Convenience)

Komunikace (Communication)

Zatímco se tedy pracovníci marketingu na sebe dívají jako na lidi, kteří prodávají určitý produkt, zákazníci se považují za lidi kupující hodnotu nebo řešení nějakého problému. A zákazníkovi zajímá více než jen cena, zajímají je celkové náklady, které musí vynaložit

na to, aby produkt získali, používali a zbavili se ho. Chtějí, aby jim výrobky a služby byly co možná nejpohodlněji k dispozici. A konečně zákazníci nechtějí propagaci, chtějí dvoustrannou komunikaci. Pracovníci marketingu by udělali dobře, kdyby si nejprve promysleli čtyři zákaznická C a teprve pak na tomto základě stavěli svá 4P. (Kotler, 2006, s. 114-115)

2.5 Programy činností

Programy činností neboli akční programy, marketingové programy, všechny tyto pojmy znamenají v marketingovém plánu rozpracování strategií a vytvoření konkrétních aktivit a úkolů, ve kterém jsou začleněny všechny složky marketingového mixu do akcí či kroků, tak, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů.

J. Kincl (2004, s. 22) doporučuje požit metodu 3M ke stanovení akčních programů. Metoda 3M ke každé jednotlivé akci říká, kdo je za akci odpovědný (Man), kdy bude provedena (Minutes), kolik bude stát (Money).

Jiří Bednář (2002b) doplňuje akční programy o nutnost odpovědět mimo jiné na otázky: Co má být provedeno? A především, co je cílem aktivity? Té přikládá klíčovou důležitost, jelikož je nutné po ukončení činnosti vyhodnotit splnění cíle daného úkolu.

2.6 Časová analýza

Časová analýza je velmi důležitý uplatitelný nástroj u realizace projektů. Určuje vazby, návaznost, možnost prolínání jednotlivých kroků a tím nalezení např. nejkratší celkové doby při realizaci projektu. U marketingového plánu je příhodné využít tzv. síťovou analýzu. Tento model pomocí síťového grafu formuluje návaznost jednotlivých akčních programů, vzájemnou prostupnost, vytýčený časový interval a následně důležitou kritickou cestu. Ta zobrazuje nejkratší pomyslnou cestu realizace všech akčních programů, tedy marketingového plánu. Pro řešení deterministických modelů se využívá metoda CPM tj. metoda kritické cesty. Pro stochastické modely se využívá k řešení metoda PERT tedy technika vyhodnocení a kontroly plánu.

2.7 Nákladová analýza

V nákladové analýze se stanoví očekávané marketingové náklady, sestavené z marketingových aktivit tedy programu činností (akčních programů). Pokud podnik potřebuje mít celkový přehled o výdajích na prodej a marketing, zahrnuje i náklady na prodejní tým a administrativu spojenou s prodejem a marketingem. (Bednář, 2002b)

Snahou podniků při sestavování nákladové analýzy je vytvořit spíše rozpočtovou analýzu, kde jsou kromě zmíněných nákladů na marketingové akční programy zahrnuty prognózy příjmů z prodeje. Velikost příjmů ovlivňuje marketing. Tyto prognózy jsou velmi časově náročné a aby nebyly irelevantní, zabývá se jimi top management společnosti, který dokáže predikovat chování trhu.

2.8 Riziková analýza

Prvním krokem procesu určeného ke snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je chápána jako postup k definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a jejich dopady. Jinými slovy stanovení rizik, jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Výsledky hodnocení rizik pomáhají podniku určit odpovídající kroky k realizaci opatření redukcujících jejich dopady. Je nutné si již na počátku určit úroveň, na jakou chceme analyzovaná rizika eliminovat. Jelikož snaha o odstranění všech rizik by vedla k nepřiměřeným nákladům. (Smejkal, 2006, s. 81)

Při měření rizik podnik pracuje s veličinami, které v mnoha případech změřit a určit jejich velikost je dáno kvalifikovaným odhadem specialisty. Tito pracovníci riziko zpravidla vyjádří na základě svých zkušeností např. na stupnici závažnosti 1 až 10. Nejčastější vysvětlení pojmu „stupeň rizika“ je vztahováno k pravděpodobnosti jeho výskytu. Pokud je riziko definováno jako eventualita nepříznivé odchylky od žádoucího stavu, který byl očekáván, je právě stupeň rizika měřen pravděpodobností této odchylky. (Smejkal, 2006, s. 89)

2.9 Kontrola

K tomuto kroku marketingového plánu se podnik pravidelně vrací. Kontroluje a vyhodnocuje konkrétní kroky marketingového plánu a jeho úspěšnost jako shrnujícího zásadního marketingového dokumentu společnosti. Podnik v prvotní fázi popisuje, jakým způsobem a v jakých intervalech bude vyhodnocovat výsledky plnění cílů v marketingovém plánu.

Kontrola v marketingovém řízení, jehož stěžejním dokumentem je marketingový plán, znamená především dvě záležitosti. Jednak je to kontrola marketingového plánu jako celku. Druhým kontrolním pilířem je kontrola akcí, které byly na základě plánu realizovány. Pokud výsledky kontroly nesplňují stanové cíle v marketingovém plánu, je chyba ve vlastním plánovacím procesu, který je nutné prověřit a zrekonstruovat. V podnicích je složité vybrat vhodné a pro data důvěryhodné kontrolní mechanismy. Tuto problematiku se snaží řešit samostatná vědní disciplína – controlling. (Kincl, 2004, s. 24)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Tématikou marketingového plánování se zabývá široká škála literatury, vědeckých prací, článků a dalších zdrojů. Marketingové plánování je jedním z pilířů marketingu, zastřešující celou řadu jeho aktivit. Z hlediska zhodnocení zdrojů je nutné poukázat, že se liší od pramenů zaměřených pouze na teoretická východiska, až ke zdrojům, které popisují a hodnotí převážně jen marketingovou činnost skutečných podniků. V současné době již velká většina zdrojů obsahuje kombinaci teoretických poznatků, doplněných praktickými příklady z praxe. Velkou zásluhu na tomto příznivém trendu, má Philip Kotler. Tento autor využil svých bohatých zkušeností při spolupráci s největšími korporacemi světa a dokázal mnohá teoretická východiska podložit příklady existujících společností. Stejně tak ze situací, se kterými se podniky na trhu setkávaly, vydedukovat marketingová východiska, která se staly podkladem pro rozvoj marketingu. V tomto směru také upozornil na další autory, např. Nirmalya Kumara, který ve své knize *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu* podle Philipa Kotlera dokázal otevřít novou kapitolu teorie a praxe již tak současně obsáhlého marketingu.

Podle Nirmalya Kumara, který podložil své závěry mnoha vědeckými pracemi a výzkumy, došel ke stanoviskům, kdy provoz marketingového oddělení je vnímán generálními řediteli jako značný náklad, nikoli jako investice. Na druhou stranu však společnosti dále nestydatě deklarují přiblížit se zákazníkovi, ačkoli pozice marketingu ve společnosti slábne ve prospěch jiných oddělení. Pro mnoho generálních ředitelů je marketingové oddělení zaměřeno pouze na výdaje. Petr Drucker napsal: „*Podnik má dvě a pouze dvě funkce: marketing a inovace. Marketing a inovace přinášejí výsledky, vše ostatní jsou jen náklady.*“ Problémem je, že marketingové oddělení nedokáže dát generálnímu řediteli stále jasnou odpověď na otázku, jaký je vliv marketingu na kolonku hospodářského výsledku. Pro potvrzení významu marketingu se tak stalo snahou prokázat návratnost investic (return on investment – ROI) marketingových výdajů. (Kumar, 2008, s. 9,16,17)

Pro hlubší pochopení významu marketingu, dochází ze strany mnoha autorů ke snaze rozvíjet používané nástroje a specifické metody marketingové situační analýzy, stejně tak nové instrumenty a inovovat obor marketingu. Michael Porter a jeho model pěti konkurenčních sil, který je stále rozvíjen jako moderní nástroj, dal nový rozměr analýze konkurence. Stěžejní a tak dlouhodobě v praxi užívaná SWOT analýza každého podniku, organizace, státní správy a jiných je stále předmětem nových zkoumání a pohledů např. ze strany Phi-

lipa Kotlera, který stále vyzývá k označení TOWS. V tomto důležitém nástroji došlo ke kombinaci s IFE a EFE maticemi, které vkládají do SWOT analýzy váhy a hodnoty, pro větší transparentnost marketingových manažerů a porozumění pro jiná oddělení společnosti.

Mnoho významných autorit marketingu např. Kevin Lane Keller poukazuje na současný klíčový význam brand managementu. Trhy jsou globální a velmi přesycené, značka se stává dnes klíčovou entitou marketingu a podniky musí rozvíjet vztah značky se zákazníky. K tomu je třeba soustředit činnost na emocionální apely ke značce a opustit od čistě jen racionálního pohledu, který dnes v podnicích převládá.

Stejně tak z pohledu mnoha dalších autorů je nutné více času věnovat přípravě marketingových strategií, které jsou stěžejním prvkem marketingového plánu a vedou k dosažení marketingových cílů. Důkladné zhodnocení možných rizik a hrozeb již před realizací, může znamenat úsporu mnoha zbytečně vynaložených finančních prostředků. Marketingová strategie by měla být sestavována pomocí základny 4P. Marketingoví konzultanti se však snaží tuto úvahu více rozvíjet a doplňovat o nové pohledy. Philip Kotler podněcuje, aby podniky nejprve provedly analýzu a zhodnocení 4C a tomto základě teprve vydedukovaly marketingové strategie odrážející se v prvcích 4P.

Obecně bych zhodnotil dostupnost a rozsah zdrojů k problematice marketingového plánu za velmi dobrou. Obsahově a popisem se autoři často odlišují. Znakem je snaha vnést nové myšlenky, pohledy, metody a trendy do oblasti marketingového plánování. Z tohoto hlediska bylo čerpáno z novějších publikací často významných autorit marketingu, které přinášejí nejen své nové pohledy, ale také představují důvěryhodné a transparentní zdroje pro zmapování této problematiky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Podle výpisu z obchodního rejstříku je společnost ARAKO spol. s r.o. vedena u Krajského soudu v Ostravě těmito údaji (Obchodní rejstřík a sbírka listin, © 2012):

<i>Obchodní firma:</i>	ARAKO spol. s r.o.
<i>Sídlo:</i>	<i>Opava, Hviezdoslavova 2897/18, PSČ 746 01</i>
<i>Identifikační číslo:</i>	<i>471 52 371</i>
<i>Právní forma:</i>	<i>Společnost s ručením omezeným</i>
<i>Předmět podnikání:</i>	<i>zámečnictví, nástrojářství, kovoobráběčství, vedení účetnictví, výroba, obchod a služby</i>
<i>Statutární orgán:</i>	Rovšan (Rovshan) Abbasov, jednatel <i>den vzniku funkce: 10.prosince 2008</i>
<i>Dozorčí rada:</i>	Natalija Kislaja <i>den vzniku funkce: 4.září 2009</i> Sergej Ponomarev <i>den vzniku funkce: 4.září 2009</i> Aleksandr Levenštejn <i>den vzniku funkce: 4.září 2009</i>
<i>Společníci:</i>	Liges s.r.o., Praha 1, Týn 1049/3, PSČ 110 00 <i>Vklad: 1 530 000,- Kč</i> <i>Obchodní podíl: 153/650</i> OAO Atomnoje i energetičeskoje mašinostrojenie <i>Moskva, 119017, Bolšaja Ordynka 24/26,</i> <i>Ruská federace</i> <i>Vklad: 4 970 000,- Kč</i> <i>Obchodní podíl: 497/650</i>
<i>Základní kapitál:</i>	<i>6 500 000,- Kč</i>

4.1 Profil společnosti ARAKO spol. s r.o.

Společnost je významným tuzemským, ale také evropským, výrobcem průmyslových armatur pro klasickou i jadernou energetiku a jiné průmyslové obory jako chemii, petrochemii, plynárenství. Společnost dnes staví na téměř 60ti leté tradici jejich vývoje a výroby spojené s koncernem SIGMA od roku 1980 a výrobním závodem Sigma Opava. (Arako, © 2005 – 2012a)

Společnost ARAKO spol. s r.o. byla založena v roce 1992. Od roku 2007 je jejím novým vlastníkem ruská skupina ATOMENERGOMASH OAO (zkráceně AEM), která je strojírenskou divizí ruské státní energetické korporace Rosatom. Nyní podnik ARAKO spol. s r.o. její zásluhou prožívá rychlý rozvoj, jenž nejlépe reprezentuje investice v roce 2011 v hodnotě cca 150 milionů korun do rozvoje výrobního parku v Opavě. (Arako, © 2005 – 2012a)

Předmětem podnikání společnosti je výroba průmyslových armatur a poskytované služby spojené s jejich vývojem, servisem, generálními opravami, poradenstvím. Společnost je zaměřena tato odvětví:

- Klasická a jaderná energetika.
- Chemie.
- Petrochemie.
- Plynárenství.

Výrobky a služby společnosti využívají zákazníci z České republiky, ale také z řady zemí celého světa. Zákazníci oceňují spolehlivost a dlouhodobou životnost průmyslových armatur v nejrůznějších prostředích a klimatických podmínkách. Mezi výčet některých zemí, kam společnost dodávala své výrobky, patří: Arménie, Bangladéš, Brazílie, Bulharsko, Čína, Egypt, Holandsko, Indie, Írán, Japonsko, Litva, Maďarsko, Mexiko, Německo, Polsko, Rakousko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Švýcarsko, Ukrajina, USA, Uzbekistán, Velká Británie, Venezuela. (Arako, © 2005 – 2012a)

4.1.1 Historie společnosti

Společnost ARAKO spol. s r.o. navazovala při svém založení v roce 1992 na výrobní závody Sigma Opava, jenž od roku 1980 patřily pod státní koncern SIGMA. Rok 2007 se stal významným mezníkem pro společnost, kterou tehdy odkoupila ruská strojírenská divize AEM se sídlem v Moskvě. Skupina AEM dnes patří ve svém oboru k předním lídrům

na evropském trhu. Tento mezník znamenal v budoucnu přísun značných možností a příležitostí pro rozvoj společnosti ARAKO spol. s r.o. Mezi významné milníky v historii společnosti skoro s 60-ti letou tradicí ve výrobním areálu patří:

1881 – počátek průmyslové výroby v areálu podniku

1953 – zahájení výroby průmyslových armatur

1976 – první dodávky armatur pro jadernou energetiku

1980 – součást koncernu SIGMA

1992 – založení společnosti ARAKO spol. s r.o.

1993-2006 – pokračující stabilní vývoj společnosti

2007 – Nový vlastník ATOMENERGOMASH OAO, Moskva (Arako, © 2005 – 2012a)

4.1.2 Poslání, hodnoty a vize společnosti

Poslání a hodnoty společnosti

Jsme klíčovým dodavatelem armatur pro jaderné i tepelné elektrárny, petrochemii a ostatní průmyslová odvětví. Zkušenosti našich odborníků poskytují jistotu kvality výrobků i kompetentního řešení veškerých požadavků zákazníků. Investujeme do nových technologií a vývoje armatur. Hodnoty, které vyznáváme, jsou: spokojený zákazník, armatury vysoké kvality, motivovaný zaměstnanec a odpovědný přístup. (Arako, © 2005 – 2012a)

Vize

Staneme se komplexním dodavatelem efektivních řešení, které zahrnují konstrukci, výrobu, dodávky a montáž, inženýring a servis zařízení pro jaderné i tepelné elektrárny, petrochemii a ostatní průmyslová odvětví. Budeme i nadále směřovat naše činnosti k zachování prosperity, stability a k dalšímu rozvoji společnosti Arako spol. s r.o. (Arako, © 2005 – 2012a)

4.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost ARAKO spol. s r.o. k únoru 2012 zaměstnává 216 zaměstnanců. K organizační struktuře společnosti lze dle základních typů konstatovat, že se jedná o liniově organizační strukturu. Odvození toho typu bylo stanoveno na základě členění a rozdělení zaměstnanců, jejich pravomocí a povinností. Schéma organizační struktury je vloženo v příloze P I: Organizační struktura podniku ARAKO spol. s r.o.

V níže uvedené tabulce (Tab. 2) je seznam jmen a funkcí úzkého managementu společnosti. V současné době funkci obchodního ředitele zastává generální ředitel pan Rovshanem Abbasovem. Také dvě funkce ředitele výroby a nákupu nyní vykonává jedna osoba, tím je pan Jaromírem Petřkovským. Tato situace je ve společnosti pravděpodobně přechodná z důvodu personálních změn k březnu 2012.

Tab. 2 Seznam a funkce úzkého managementu společnosti (Vlastní zpracování dle Arako, © 2005 – 2012e)

Jméno	Funkce
Rovshan Abbasov	Generální a obchodní ředitel
Julia Dolgusheva	Ředitelka controllingu
Jiří Rataj	Finanční ředitel
Jaromír Petřkovský	Výrobní a nákupní ředitel
Josef Švamberg	Ředitel pro kvalitu
Pavčina Koligová	Personální ředitel
Kamil Salzmann	Hlavní konstruktér

4.1.4 Produkty a služby společnosti

Výrobní program společnosti se skládá z následujících skupin průmyslových armatur:

- ventily vysokotlakové uzavírací a regulační
- ventily nízkotlakové uzavírací a regulační
- ventily nízkotlakové uzavírací a regulační
- šoupátka třmenová
- šoupátka víková
- šoupátka odkalovací a odluhovací
- zpětné ventily a zpětné ventily do svislého potrubí
- zpětné klapky
- filtry
- kulové kohouty

- armatury pro jadernou energetiku (Arako, © 2005 – 2012b)

Podoba typické armatury pro výše uvedené skupiny jsou vloženy v příloze II: Produkty pro klasickou energetiku – základní skupiny a příloze III: Produkty pro jadernou energetiku – základní typy.

Služby společnosti

Společnost není pouze výrobcem, pro své zákazníky zajišťuje také servis, dodávky náhradních dílů či poradenskou činnost v oblasti průmyslových armatur. Vytvořeno bylo také vlastní vývojové pracoviště, které společně s moderními technologiemi vyvíjí produkty dle konstrukčních požadavků zákazníků.

- *vývoj a úpravy průmyslových armatur dle požadavků zákazníka*
- *servis*
 - *Servisní zásahy v ČR nebo okolních evropských státech.*
 - *Zpracování technologických postupů na údržbu a repasi armatur.*
 - *Repase v mateřském závodě i v provozech zákazníka.*
 - *Tlakové zkoušky, včetně protokolů.*
 - *Konstrukční úpravy ventilů.*
 - *Zabrušování a lapování těsnících ploch.*
 - *Seřízení servopohonů.*
 - *Repase armatur, včetně rychločinných, určených pro jaderné provozy.*
- *generální opravy armatur*
- *poradenská činnost*
- *dodávky náhradních dílů (Arako, © 2005 – 2012a; Arako, © 2005 – 2012b)*

4.2 Profil společnosti ATOMENERGOMASH OAO

Společnost ATOMENERGOMASH OAO (zkráceně AEM) je vlastníkem společnosti ARAKO spol. s r.o. Tato skutečnost je velmi významná a do jisté míry klíčová, jelikož podnikatelská činnost podniku je ovlivněna politikou AEM. Podniková strategie a cíle, obchodní plán, který obsahuje většinu stěžejních dokumentů společnosti, včetně marketingového plánu, musí být prezentovány a schváleny ve společnosti AEM v Moskvě. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

AEM je strojírenská divize státní korporace jaderné energetiky Rosatom. AEM patří v Rusku k předním lídrům trhu v oblasti řešení jaderné a klasické energetiky. Sdružuje více než 40 společností z Ruska, Společenství nezávislých států (SNS) a východní Evropy. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Cílem AEM je zastřešovat evropské a asijské podniky, které vytvoří globálně konkurenceschopnou společnost v oblasti energetického strojírenství s různorodým obchodním portfoliem pro jaderné a tepelné elektrárny a také oblast plynárenského a petrochemického průmyslu. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Vybrané klíčové ukazatele

- *AEM je silným hráčem - č. 2 - ruského energetického průmyslu (na základě tržeb za rok 2009).*
- *AEM spojuje více než 40 výrobních, vědecko-výzkumných a inženýringových společností z Ruska, České republiky, Maďarska, Kazachstánu, Bulharska a Maroka.*
- *Zařízení, dodaná AEM, jsou instalována ve 13 % jaderných elektráren na celém světě.*
- *Zařízení, dodaná AEM, jsou instalována ve 40 % tepelných elektráren v Rusku, SNS a v Pobaltí.*
- *Více než 14 500 zaměstnanců.*
- *Objem zakázek přesáhl 1 miliardu USD (k 31.12.2009).*
- *AEM je jediným ruským výrobcem parních generátorů pro jaderné elektrárny a nádob reaktorů pro reaktory na bázi rychlých neutronů.*
- *AEM je lídrem na ruském trhu ve výrobě výměníků tepla pro jaderné a tepelné elektrárny.*
- *AEM je jedním ze tří hlavních výrobců potrubí pro elektrárny v Rusku. (Arako, © 2005 – 2012b)*

5 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ARAKO SPOL. S R.O.

Marketingové plánování podniku ARAKO spol. s r.o. je zajištěno zaměstnanci marketingu, kteří dle organizační struktury společnosti jsou součástí obchodního oddělení. Marketing je jinými slovy pododdělením obchodu.

Společnost v současné době klade patřičný důraz na marketing a marketingové plánování. Marketingový plán je sestavován na období jednoho roku. Tento dokument musí analogicky navazovat na strategický plán podniku. Za obsah marketingového plánu zodpovídá vedoucí marketingu, který ho prezentuje generálnímu řediteli. Pokud je marketingový plán akceptován generálním ředitelem panem Rovshanem Abbasovem, je dále tímto představitelem společnosti ARAKO spol. s r.o. prezentován u vrcholného managementu AEM, která je vlastníkem. Management AEM vyjádří své stanovisko k předloženému marketingovému plánu. Pokud marketingový plán schválí, může být realizován společností ARAKO spol. s r.o. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Rozpočet na marketingový plán není dopředu striktně vymezen. Rozpočet je možné také operativně měnit během období, kdy je marketingový plán realizován. Tyto změny však musí být opodstatněné. Dle rozsahu změn v rozpočtu a nové podobě marketingového plánu je prezentován a schválen generálním ředitelem. Ten musí změny prezentovat a obhájit znovu u vedení AEM. Vlastník společnosti ARAKO spol. s r.o., tedy AEM se nepodílí na financování marketingového plánu. Role, kterou vlastní k marketingovým aktivitám společnosti ARAKO spol. s r.o. je koordinační a kontrolní vzhledem k podnikové strategii českého výrobce a dlouhodobé strategii a vizi skupiny AEM. Marketingový plán je financován ze zisku společnosti ARAKO spol. s r.o. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Marketingový plán sumarizuje plánované aktivity marketingu na daný rok. V plánu jsou obsaženy všechny náležitosti, které jsou od tohoto dokumentu očekávány, aby byl srozumitelný a opodstatněný. Zaměstnanci marketingového oddělení musí před jeho sestavením provádět situační marketingové analýzy a interpretovat jejich výsledky do marketingového plánu. O tuto základnu se opírají při stanovení marketingových cílů, marketingové strategie, až k popisu akčních programů marketingového plánu. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

6 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

V této části jsou provedeny marketingové situační analýzy. Výsledky některých z níže prováděných analýz společnost zásadně vkládá do marketingového plánu, jako např. analýzu konkurence, SWOT analýzu. Jiné se budou snažit dát širší pohled k některým již společností prováděným analýzám, jako např. Porterův model pěti konkurenčních sil v kontextu s analýzou konkurence. Také pomoci uceleně zhodnotit současnou situaci na trhu prostřednictvím PEST vlivů. Na základě kvalifikovaných prognóz pak sestavit BCG matic. A dále provést na podnět marketingového oddělení výzkum a analýzu Brand Awareness značky ARAKO spol. s r.o., kterou se podnik v minulosti ještě nezabýval. Provedené marketingové analýzy mají sloužit jako opěrná základna pro projektovou část.

Marketingové situační analýzy v této kapitole jsou sestaveny i hodnoceny za konzultace a kvalifikovaného odhadu managementu marketingového oddělení. Analýzy jsou často pojaty soustředit se na trh jaderné energetiky. Jelikož právě z toho trhu společnosti plynou největší zisky a trh je v současnosti klíčový pro budoucnost podniku.

6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

V Porterovu modelu je pro srovnání hodnocena současná situace v roce 2012 v komparaci s rokem 2010. V roce 2010 se intenzivně hovořilo o roce, se kterým začíná ve světě renesance v jaderné energetice. Tento očekávaný světový mezník však v roce 2011 zhatila havárie japonské jaderné elektrárny Fukušima. Hodnoty v obou letech jsou určeny po konzultaci a kvalifikovaném odhadu managementu marketingového oddělení společnosti. Pro hodnocení byla zvolena stupnice 1 až 7 bodů a vytýčeny otázky, kterými směry se mají jednotlivé body pěti konkurenčních sil ubírat. Takto zpracovaná tabulka s položenými otázkami k managementu marketingového oddělení je souhrnně vložena v příloze P IV: Porterův model pěti konkurenčních sil.

6.1.1 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

V analyzovaných letech 2010 a 2012 bylo zjištěno, že nedošlo k významným změnám z hlediska pěti konkurenčních sil Porterova modelu i přes nepříznivě významnou událost, která měla dopad na odvětví energetiky.

Tab. 3 Porterův model – Hodnocení faktorů v roce 2010 a 2012 (Vlastní zpracování)

Hodnocení faktorů v roce 2010 a v roce 2012	Nízký (1-2body)	Střední (3-5bodů)	Vysoký (6-7bodů)
Riziko vstupu potenciálních konkurentů		X, X	
Rivalita mezi stávajícími konkurenty		X, X	
Vyjednávací pozice kupujících		X, X	
Vyjednávací pozice dodavatelů		X, X	
Hrozby substitučních výrobků nebo služeb	X, X		

V Porterově modelu pěti konkurenčních sil byly hodnoty v obou posuzovaných letech 2010 a 2012 obdobné. Na základě hodnot kvalifikovaných odhadů managementu společnosti, lze konstatovat, že velmi významnou sílu má rivalita mezi stávajícími konkurenty. Možnost vstupu další konkurence značně ovlivňuje vysoká kapitálová náročnost a nutnost vlastnit technologie. Významnou sílu má také vyjednávací pozice kupujících, jelikož existuje velká konkurence a málo zákazníků, kteří mají snadnou možnost pro přechod k jinému dodavateli. Hrozby substitutů v současné době nepředstavují ohrožující sílu, jelikož produkty průmyslových armatur např. do jaderné energetiky jsou natolik specifické, že je nelze nahradit. Z hlediska celkového zhodnocení pěti konkurenčních sil je podnik středně silně ohrožen. Průměrné skóre všech pěti sil je v roce 2010 hodnota 3,12 a v roce 2012 hodnota 3,16. Na základě konkurenčních sil lze tedy vydedukovat, že trh se z hlediska stupňujícího ohrožení pro společnost ARAKO spol. s r.o. nezměnil i přes havárii jaderné elektrárny Fukušima.

6.2 Analýza konkurence

Armatury společnosti ARAKO spol. s r.o. mají hned několik typů soutěžitelů. Nejvýznamněji ohrožující společnost ARAKO spol. s r.o. představuje konkurence evropských a tuzemských dodavatelů průmyslových armatur. Z hlediska tržeb i zisku je pro společnosti rozhodující především trh jaderné energetiky.

Z hlediska analýzy konkurence je nutné monitorovat, také podle jakých výrobních norem a certifikací daná společnost vyrábí průmyslové armatury pro jadernou energetiku a tím na

jaké trhy může vstupovat. Americké společnosti (např. Westinghouse – lídr amerického trhu), které se zabývají výstavbou jaderné elektrárny se řídí normami ASME. Francouzské společnosti (např. Areva – lídr evropského a asijského trhu) normami RCCM. Německé společnosti požadují splnění norem DIN. Čína chrání své domácí výrobce před zahraničními společnostmi nutností registrovat se a získat certifikaci HAF 604. Řada podniků ve světě požaduje splnění norem EN (Evropská norma), která zastřešuje klíčové technické, produkční a bezpečnostní kritéria. Pokud podnik chce být subdodavatelem společnosti, která zajišťuje výstavbu jaderné elektrárny a zastřešuje všechny dodavatele nutné pro výstavbu (jako Westinghouse, Areva a jiné), musí splňovat normy a vlastnit certifikaci, kterou společnosti požadují. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Společnost ARAKO spol. s r.o. čelí globální konkurenci. Bohužel v oboru průmyslových armatur existuje faktor, který hraje proti armaturám firmy ARAKO spol. s r.o., a to faktor na business trhu z nejdůležitějších – cena. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Analyzovat konkurenci dle faktoru ceny společností je velmi obtížné. Cenovou politiku si společnosti velmi chrání a dostat se k nabídkám předloženým investorovi je často jedinou cestou. Nutno zohlednit, že nabídky předloženy investorovi ať na B2B a respektive B2G, nemají příliš transparentně vypovídací hodnotu k posouzení cen konkurence. Nabídky jsou velmi individuální dle konkrétně předloženého projektu. Roli zde sehraává náročnost a specifikace projektu, také země investora a jeho ekonomická síla, politika země, obchodní trh, dále objem zakázky a s ním spojené rabaty, současná situace s plánovanými investicemi do JE ve světě a řada dalších jiných hledisek. Navíc cenové rozpětí průmyslových armatur je velmi rozsáhlé, pohybující se od 50 eur/armatura až 40 000 a více eur/armatura. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Z hlediska nedostupnosti dat o cenách konkurence a nízké vypovídací hodnoty ke konkrétním produktům na základně charakteru projektu není blíže analyzovaná cenová komparace jednotlivých výrobců průmyslových armatur. V tomto případě je využíváno spíše kvalifikovaného odhadu odborníků obchodu, marketingu a úzkého managementu společnosti, v závislosti na objemu zakázek, tržeb, přítomnosti a postupech vyhraných kol výběrového řízení a tím přibližné vydedukování konkurenčního postavení.

- **Moravia Systems a.s.** Sídlo: Hodonín
Klasická a jaderné energetiky, chemie, petrochemie.
- **Mostro a.s.** Sídlo: Praha
Klasická a jaderná energetika, chemie, petrochemie.

6.2.2 Konkurence v Evropě

Ve spolupráci s managementem spol. ARAKO spol. s r.o. byla sestavena také síť nejsilnějších evropských konkurentů. Uvedeno je sídlo evropské společnosti a popsány odvětví, ve kterých lze uplatnit produkty těchto společností. Ve srovnání s českými výrobci vlastní často daleko širší portfolio armatur.

- **KSB AG** Sídlo: Německo
Armatury určené pro odvětví: Technika pro výstavby budov. Průmysl chemický, petrochemický, ocelářský, farmaceutický, potravinářský a nápojový. Průmysl přepravy a zpracování ropy, plynu. Lodní a námořnický průmysl. Vodní hospodářství. Energetika (klasické a jaderné elektrárny, vodní elektrárny, obnovitelná energetika). Hornictví. (KSB, 2012)
- **Stahl Armaturen PERSTA GmbH** Sídlo: Německo
Armatury určené pro odvětví: Technika pro výstavby budov. Energetika (klasické a jaderné elektrárny). Průmysl chemický, petrochemický, papírenský, spalování odpadu. (Persta, 2012)
- **Tyco Valves and Control** Sídlo: Velká Británie
Armatury určené pro odvětví: Technika pro výstavby budov. Průmysl chemický, farmaceutický, potravinářský, nápojový. Lodní průmysl. Vodní hospodářství. Průmysl přepravy a zpracování ropy, plynu. Energetika (klasické a jaderné elektrárny, vodní elektrárny, obnovitelná energetika). Hornictví. (Tyco Valves & Control, © 2009)
- **Vanatome S.A.** Sídlo: Francie
Armatury určené pro odvětví: Jaderná energetika. Námořní vojenská obrana. Průmysl přepravy a zpracování ropy. (Daher - Vanatome, 2012)
- **Babcock Borsig Service GmbH** Sídlo: Německo

Armatury určené pro odvětví: Energetika (klasické a jaderné elektrárny, vodní elektrárny). Průmysl chemický, petrochemický, ocelářský, spalování odpadu. (Babcock Borsig Steinmüller, 2012)

- **Velan S.A.S.** Sídlo: Francie

Armatury určené pro odvětví: Energetika (klasické a jaderné elektrárny, vodní elektrárny). Průmysl chemický, petrochemický, rafinace, farmaceutický, papírenský, spalování odpadu. Lodní průmysl. Vodní hospodářství. Průmysl přepravy a zpracování ropy, plynu. Hornictví. (Velan, 2012)

- **Sempell A.G.** Sídlo: Německo

Armatury určené pro odvětví: Energetika (klasické a jaderné elektrárny). Průmysl chemický. (Sempell, 2012)

- **Friedrich Krombach GmbH & Co. KG Armaturenwerke** Sídlo: Německo

Armatury určené pro odvětví: Energetika (klasické a jaderné elektrárny, vodní elektrárny). Průmysl chemický, recyklace a spalování odpadu. Průmysl přepravy a zpracování ropy, plynu. Vodní hospodářství. (Krombach, 2012)

6.2.3 Ostatní konkurence ve světě

Výrobci průmyslových armatur v Americe a vůbec trh amerických společností zasahující do odvětví jaderné energetiky je kolosálně přesycen. Významnou skutečností, která má podstatný vliv je dlouhodobá politika podporující jadernou energetiku. Především Spojené státy americké se staly velmi projadernou zemí. Americké společnosti většinu typů jaderných elektráren (např. nejnovější AP1000 – reaktory Generace III+) projektují podle amerických norem, zastřešující zkratkou ASME. Společnost ARAKO spol. s r.o. certifikaci splňující normy ASME nevlastní, podobně jako většina českých výrobců průmyslových armatur. Splnit normy ASME představuje na jedné straně finančně a časově náročný projekt. Také přesycený americký trh výrobci armatur může demotivovat evropskou a asijskou konkurenci ke vstupu. Na druhou stranu z obsahového hlediska náročnosti podmínek pro splnění norem ASME neexistuje tolik náročných technických bariér jako u certifikací splnění norem jiných teritoriálních trhů, které společnost ARAKO spol. s r.o. již vlastní. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Na kontinentu Asie jsou především výrobci průmyslových armatur koncentrováni na území Číny. Tyto produkty se však od armatur společnosti ARAKO spol. s r.o., ale i jiných evropských podniků liší zejména kvalitou, především pak armatur určených pro klasickou energetiku. Průmyslové armatury společnosti ARAKO spol. s r.o. jsou zákazníky ceněny především pro svou spolehlivost a dlouhodobou životnost v nejrůznějších klimatických i environmentálních podmínkách. Společnost přidává na kvalitě, kterou investoři striktně nepožadují. Výrobci v Číně, kteří zásobují trh především Asie, splňují u klasické energetiky minimálně požadovanou kvalitu odrážející se na životnosti armatury. Nižší kvalita v životnosti produktu je jedním z hledisek, které mají vliv na cenové rozpětí armatur Číny ve srovnání s armaturami společnosti ARAKO spol. s r.o. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

6.2.4 Tržní podíl českých výrobců průmyslových armatur

Určit a znát tržní podíl je pro společnost ARAKO spol. s r.o. velmi důležité, ale také obtížné. Často nejsou dostupná sekundární data a primární jsou finančně i časově pro získání velmi náročná. Pro podnik je však důležité znát svou pozici na trhu a tržní podíl.

Určit kritérium, podle kterého lze důvěryhodně a transparentní hodnotou změřit tržní podíl, není pro podnik snadné. Jedno z hledisek, které je v praxi využíváno představuje procentuální podíl tržeb podniku k celkovým tržbám pro celé odvětví, konkrétní zemi či oblast, nebo také skupiny nejvýznamnějších konkurentů.

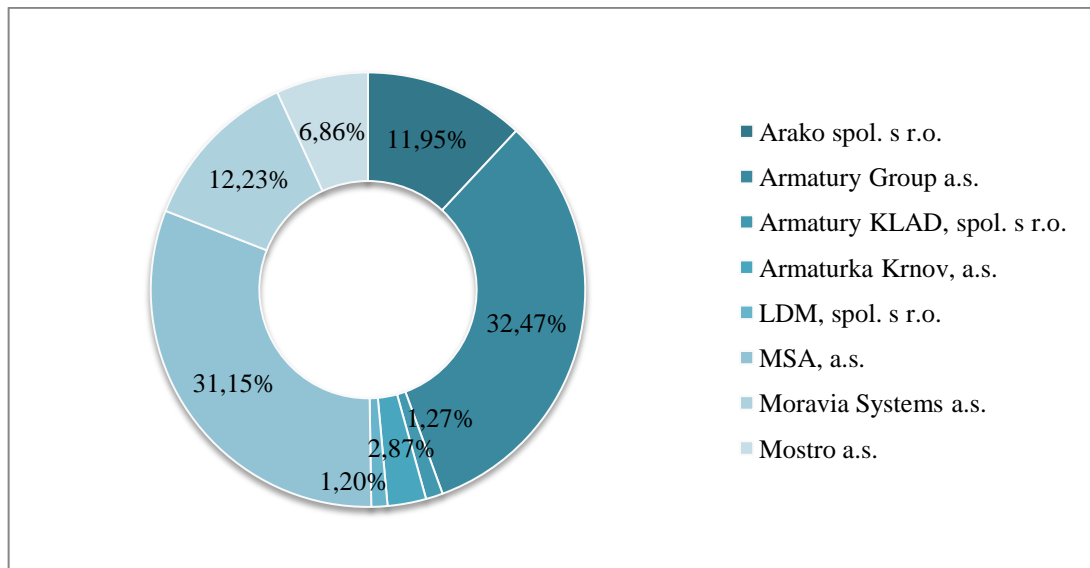
Při mapování společností na tuzemském a evropském trhu má mnoho konkurentů podniku ARAKO spol. s r.o. velmi rozsáhlé portfolio produktů uplatitelné v mnoha odvětvích. Například pro německý koncern KSB AG jsou jejich průmyslové armatury určeny pro klasickou a jadernou energetiku, petrochemii a chemii jen zlomkem jejího portfolio. Při bližší analýze sekundárních dat, konkrétně dat výročních zpráv zahraničních konkurentů, není možné určit přesnou produkci a tržby jen z odvětví, které by korespondovaly s tržbami odvětví společnosti. ARAKO spol. s r.o. Tyto analýzy by měly velmi zkrácené výsledky i vzájemné hodnocení. Na trhu výrobců průmyslových armatur ČR tato data mohou těžko odhadnutelnou mírou zkrácovat společnosti MSA, a.s. a Armatury Group a.s.. Tyto společnosti mají uplatitelné portfolio produktů na významných trzích z hlediska investic např. ropném či těžebním průmyslu. Tuto skutečnost je proto nutné zohlednit při náhledu na tržní podíl společnosti. ARAKO spol. s r.o. v komparaci s ostatními českými výrobci.

Tab. 4 Tržby českých výrobců průmyslových armatur v roce 2010 (Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

Český výrobce průmyslových armatur	Tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (v Kč)	Procentuální podíl k celkovému objemu tržeb českých výrobců
ARAKO spol. s r.o.	417 564 000	11,95 %
Armatury Group a.s.	1 134 951 000	32,47 %
Armatury KLAD, spol. s .r.o.	44 439 000	1,27 %
Armaturka Krnov, a.s.	100 457 000	2,87 %
LDM, spol. s r.o.	41 920 000	1,2 %
MSA, a.s.	1 088 697 000	31,15 %
Moravia Systems a.s.	427 562 000	12,23 %
Mostro a.s.	239 830 000	6,86 %
Celkem	3 495 420 000	100 %

Data pro sestavení tabulky jsou čerpána z interních dat společnosti, konkrétně výročních zpráv konkurence. Při analýze výročních zpráv společnosti Armatury Group a.s. a MSA a.s. nebylo možné dostupnými daty vydedukovat, kolik tržeb plynulo jen z odvětví, na které dodávají i další konkurenti společnosti ARAKO spol. s r.o. Pokud vezmeme v úvahu tuto skutečnost, je patrné, že společnost ARAKO spol. s r.o. patří k předním českým hráčům na trhu průmyslových armatur. Svou tržní pozici v následujících letech ještě potvrdí a posílí, jelikož se stala největším dodavatelem armatur pro významný evropský projekt Mochovce.

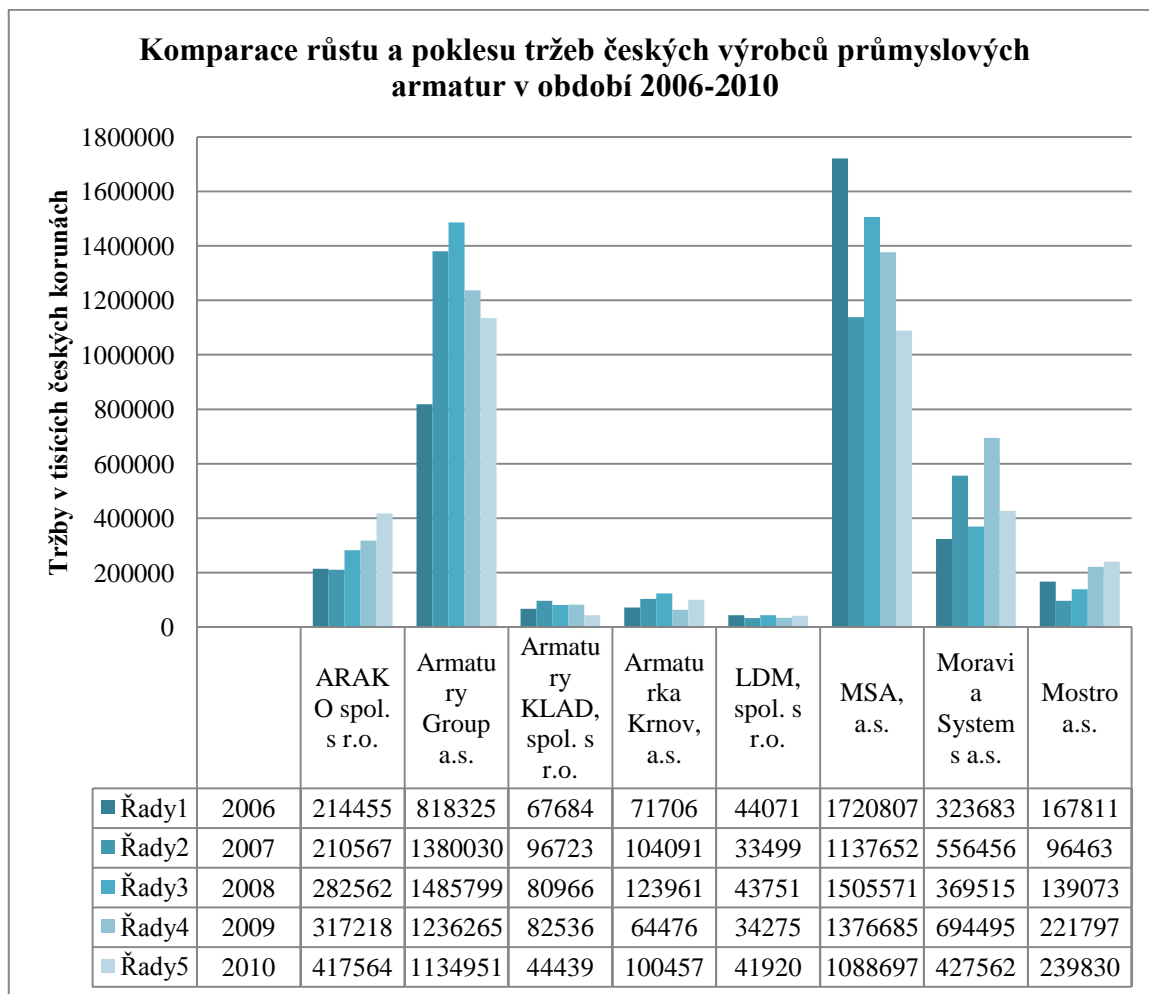
Společnost ARAKO spol. s r.o. se v roce 2011 se stala největším dodavatelem armatur pro projekt dostavby 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Mochovce, kterou vlastní Slovenské elektrárne, a.s.. Finanční objem dodávek armatur přesahuje 20 milionů eur, tedy cca. 480 milionů korun. (All for power, © 2007 - 2012)



Obr. 3 Procentuální tržní podíl českých výrobců z hlediska tržeb za rok 2010 (Vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012)

Na výše uvedeném grafu je zachycen procentuální podíl na celkových tržbách výrobních společností průmyslových armatur v České republice pro rok 2010, které dosahovaly cca. 3,5 miliard korun. Společnost ARAKO spol. s r.o. měla v tomto roce tržby cca. 417 milionů a podíl na celkových tržbách u svých českých konkurentů minimálně 11,95 %.

Na dalším uvedeném grafu je pro širší pohled zobrazena komparace růstu a poklesu tržeb českých výrobců průmyslových armatur v období 2005-2010. Do tržeb společností Armatury Group a.s. a MSA a.s. zasahují znovu tržby z jiných odvětví oproti konkurenci. Příznivou skutečností je nutné sledovat v rostoucím trendu tržeb společnosti ARAKO spol. s r.o., oproti své konkurenci. A to především i v období 2007-2010, v období celosvětové ekonomické krizi. Údaje jsou čerpány z interních dat společnosti, konkrétně z výročních zpráv konkurence.



Obr. 4 Komparace růstu a poklesu tržeb českých výrobců průmyslových armatur v období 2006 – 2010 (Vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012)

6.3 PEST analýza

V této části marketingových situačních analýz je provedena PEST analýza, která má pomoci sumarizovat současné klíčové vlivy, které mohou mít dopad na podnik ARAKO spol. s r.o. PEST analýza je kromě přesně vymezených skupin vlivů (ekonomických, politických atd.) rozšířena o skupinu demografických, jenž značně působí na energetický trh.

Politicko-legislativní vlivy

- Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) České republiky při vyhlášení tendru na dostavbu 3. a 4. bloku jaderné elektrárny Temelín vložilo do zadávací dokumentace požadavek k zapojení českých subdodavatelů. O tendr se uchází francouzská Areva, americký Westinghouse, ruská společnost Rusatom Overseas a česko-ruské konsorcium Škoda JS, Gidropress a Atomstrojexport. MPO vyzvala společnosti

k zapojení českých firem na českém projektu, stejně tak ale zapojení do obdobných tendrů v zahraničí. Výzva pro zahraniční společnosti není striktní podmínkou v účasti výběrového řízení, bude se však věnovat této oblasti značná pozornost. O vítězi tendru má být rozhodnuto v roce 2013, dostavba dvou bloků by měla být hotová do roku 2025 v hodnotě 200 až 300 miliard korun. (Čtk, 2012a; Čtk, jih, 2012)

- Francouzská společnost Areva 5. března 2012 podepsala memorandum se 14 českými firmami k účasti na dostavbě jaderné elektrárny Temelín, včetně se společností ARAKO spol. s r.o. (Arako, © 2005 – 2012d)
- MPO diskutuje s odborníky na energetiku o větší podpoře a soběstačnosti v oblasti energie. Kromě dostavby JE Temelína a prodloužení životnosti JE Dukovany do roku 2035, je nutné hledat další prostor pro výstavbu třetího jaderného zdroje. Podporovat obnovitelné zdroje, které vyrábí elektřinu, je v současnosti neekonomické, kdy např. solární elektrárny stojí zhruba 32 až 35 miliard korun každý rok státní pokladnu. (Čtk, nos, 2012)
- Vznikla britsko-francouzská kooperace na posílení spolupráce v oblasti jaderné energetiky. Na summitu obou zemí v roce 2012 byly podepsány dohody mezi několika firmami, včetně Rolls-Royce, Arevy, EDF související se stavbou nové atomové elektrárny ve Velké Británii (v Hinkley Point) v hodnotě zhruba půl miliardy liber (cca. 15 miliard Kč). Kontrakt je podle Velké Británie jen začátkem spolupráce, do roku 2025 by mělo proběhnout osm dalších investic do jaderné energetiky ve výši až 60 miliard liber (1,8 bilionu Kč). (Palašáková, 2012)
- Evropská unie si v roce 2011 stanovila ambiciózní cíl, snížení skleníkových plynů do roku 2050 o 80-95 % v porovnání s referenčním rokem 1990. Cestou měl být přechod energetického mixu na „nízkouhlíkové technologie“ v čele s podporou jaderné energetiky. Tento velký záměr EU měl podpořit jadernou renesanci. Ve stejném roce však zhatila tento cíl havárie japonské JE Fukušima a došlo k posílení odpůrců jádra a protijaderných zemí. O rok později v roce 2012 Mezinárodní agentura pro atomovou energii cílevědomě umírňuje napětí okolo rozvoje jaderné energetiky, kterou katastrofa japonské JE Fukušima výrazně nezhoršila. Jedná se pouze o dobovou záležitost. Zvýšená poptávka rozvojových zemí, obavy z klimatických změn, energetická bezpečnost a s ní spojená nejistota okolo dodávek fosilních paliv jsou stále aktuálními tématy a problémy, které řeší jaderná energetika. MAAE

předpovídá nadále výrazný nárůst využití jaderné energie a to o 35-100 % do roku 2030. Dokládá však, že její předpověď je nyní v roce 2012 o 7-8 % nižší než v roce 2010. (Nejedlý, 2011; Jih, čtk, 2012)

- Evropský komisař pro energetiku Günther Oettinger v únoru 2012 prohlásil, že by Evropský parlament a Rada EU měla zasahovat do energetického mixu členských zemí a způsobu výroby energie. Tento návrh podpořilo Německo a řada protijaderných zemí. Obavy jsou o to silnější, že by EU nemusela udělat tento krok přímo. Evropská unie může tyto kroky činit také nepřímo, pokud nastaví příliš přísná bezpečnostní kritéria JE, zvýší zásahy do prodloužení licenčních smluv JE nebo například nastaví přísné podmínky pojištění. (Žižka, 2012)
- Spojené státy americké patří v současné době k velmoci v jaderné energetice. Plánované investice gigantických rozměrů USA na výstavbu 51 plánovaných reaktorů zrušil Washington mezi lety 1980-1984, po havárii pensylvánské elektrárny Three Mile Island v roce 1979. Barack Obama, který byl zvolen prezidentem USA a od roku 2009 začal zastávat tuto funkci, zvítězil se svým volebním programem, který obsahoval dokument nové energetické politiky USA (New Energy for America), jehož pozornost si získal celý svět. Cílem bylo redukovat emise skleníkových plynů o 80 % pod úroveň z roku 1990. Obama plánoval investovat v následujících deseti letech 150 miliard dolarů (2,7 bilionu Kč), kde velké zastoupení ve splnění cíle z redukce skleníkových plynů musela mít jaderná energetika. V roce 2012 americký regulační úřad pro jadernou energii (NRC) udělil poprvé po 30ti letech povolení k stavbě pěti reaktorů. Plánované investice do Obamovi vize zkřížila finanční a hospodářská celosvětová krize, která pohltila finanční prostředky USA. Obama však ve svém nové předvolební kampani v dubnu 2011 oficiálně sděluje, že má v úmyslu v budoucnosti provést vše to, co chtěl, ale nedokázal udělat během své prvního období. (Krumpholcová, 2012; Nejedlý, 2009; Gavrilenko, 2011)

Ekonomické vlivy

- Současné, ale také prognózované světové ekonomické problémy, které mají vliv na globální chod ekonomiky, včetně pozastavení projektů a odsunu investic. Evropská unie se potýká s velkou krizí - současná zadluženost členských států, požadavky na rekonstrukci měnové unie, existující varianta federace eurozóny. V USA je existující nebezpečná hranice zadluženosti, která v únoru 2010 dosahovala 14,3 trilionů dolarů. Dále možný kolaps třetí největší světové ekonomiky, předlužené

Japonsko. Tato země by potřebovala v roce 2012 refinancovat neuvěřitelných 57 % HDP. V Číně je zase největší růst inflace v důsledku vysoké úvěrové expanze, která může vést v horizontu dvou let k prasknutí nemovitostní bubliny. (Spencerová, 2011; Koplík, 2011)

- Silný hospodářský růst asijských zemí. Podle Asijské rozvojové banky a prognóz Centennial Group v roce 2050 by měla Asie podíl na světovém HDP z celkových 292 bilionů USD 51 % (Evropa 18 %, Severní Amerika 15 %). (Long, 2012)

Sociálně-kulturní vlivy

- Obecně přetrvávající mentální limity lidí v souvislosti např. s černobylyským syndromem, teroristickými útoky, přírodními katastrofami, likvidací radioaktivního odpadu a jinými (u 50 % evropské veřejnosti je s jadernou energetikou vnímána vysoká míra rizika, pouze 14 % podporuje zvýšení produkce, 34 % je pro snížení). (Topolánek, 2010)
- Německo v roce 2011 odstavilo osm svých jaderných reaktorů a do roku 2022 má odstavit ještě devět dalších. (ČTK, 2012b) Německo představuje ekonomický motor Evropy, veřejností je vnímána jako vyspělá země díky své ekonomice, hospodářství, politice. Toto postavení Německa po havárii JE Fukušima může přispívat ke zvýšení mentálních limitů proti jaderné energetice i v zemích, které dosud stály na rozmezí projaderných zemí a odpůrců jaderné energie.
- Japonský deník Tokio šimbun zveřejnil průzkum rok po havárii JE Fukušima japonských obyvatel k podpoře či odstavení jaderných elektráren. Podle průzkumu 79,6 % je pro výhledové skoncování s jadernou energetikou. (Čtk, sai, 20012)
- Poukazování na mentální limity lidí jaderné velmoci USA k dalším výstavbám jaderných elektráren. Na východě a jihu země se nachází téměř jedna čtvrtina světových reaktorů, které pokrývají jednu pětinu energetické spotřeby USA. Agentura Gallup prováděla průzkum Američanů o jejich důvěře v jadernou energii po havárii JE Fukušima. Skoro dvě třetiny Američanů považují domácí reaktory za bezpečné. Ovšem s výstavbou nových reaktorů zůstávají jako v posledních deseti letech rozpolceni. Ke kritičtějšímu pohledu na rizika jaderné energie sehrála roli osudová havárie v pensylvánské elektrárně Three Mile Island v březnu 1979, kdy do okolí unikla radiace. (Krumpholcová, 2012)

Technologické vlivy

- Vědci z celého světa již vyvíjejí nové jaderné elektrárny, které nesou označení reaktory Generace IV (GIF). Tato generace reaktorů již má řešit zcela problematické okruhy jaderné energetiky. Nové generace reaktorů zastřešují pasivní bezpečnost reaktorů, eliminace havárie, nakládání s jaderným odpadem, který se stává znovu palivem, snížení ceny a délky výstavby, prodloužení doby životnosti reaktorů, snížení provozních nákladů, větší efektivita produkce a zapojení do vodíkového hospodářství. Vědci vyvinuli již šest typů nových reaktorů, z nichž reaktor na bázi chlazení sodíkem, s nimž mají vědci zkušenosti, by měl být připraven k výstavbě v roce 2020. Další typy do roku 2035. Nové reaktory Generace IV má začít testovat také česko-slovensko-maďarské konsorcium. Projekt by měl začít v roce 2025 a za finanční podpory EU vycházet cca na 10 miliard korun. Jednou z předpokládaných lokalit pro výstavbu může být česká JE Dukovany. (Wagner, 2008; Tuček, 2011; Čtk, 2012c)
- Vznik nové technologie takzvané hydraulické štěpení přineslo revoluci v oblasti těžby břidličného plynu, kterého je ve světě velká zásoba. Pomocí sond jsou zmapována úložiště břidličného plynu, ten je pak novou technologií z nalezišť těžen. Způsob těžby zvaný „fracking“ má však své odpůrce, podle nichž chemický proces spojený s těžbou nenávratně znečišťuje a mění krajinu. (Hop, 2012; Vrb, čtk, 2012)

Demografické vlivy

- V České republice převládá vysoká energetická náročnost. Na jednotku HDP spotřebujeme ve srovnání s jinými vyspělými zeměmi, které jsou méně závislé na výrobě a více na sektoru služeb, dvojnásobek energie. Tato skutečnost se také odráží na vysokých cenách, která nás nutí k optimalizaci energie, probíhající však příliš pomalu. (Jonáš, 2011)
- Zvětšující se nároky na energii, vzhledem ke zrychlujícímu se růstu obyvatel na planetě. Když v roce 2010 žilo na zemi 6,9 miliard obyvatel, v roce 2050 se předpokládá 8,9 miliard obyvatel. K významnému růstu má dojít především v Asii (rok 2050 – 5,3 miliardy obyvatel), Africe (rok 2050 – 1,8 miliardy obyvatel) a Jižní Americe (rok 2050 – 0,8 miliardy obyvatel). Na rozdíl zemí v Evropě má docházet k pozastavení a mírnému poklesu v růstu. Ke srovnání v roce 2050

se předpokládá 0,63 miliard obyvatel Evropě, s rokem 1998, kdy žilo na tomto kontinentu 0,73 miliard obyvatel. (Euroekonom.cz, 2012a; Euroekonom.cz 2012b)

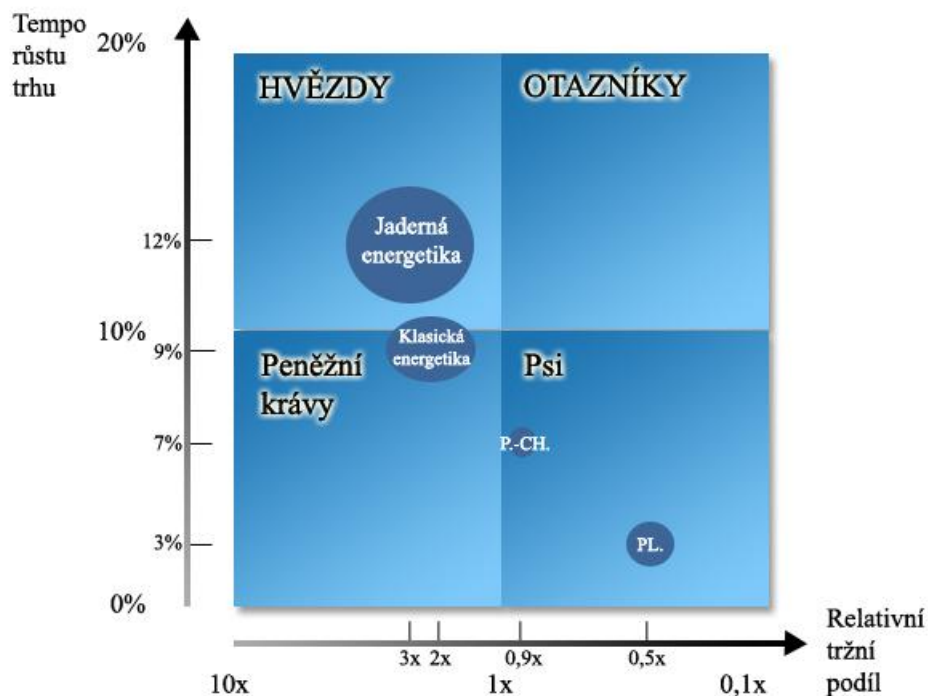
6.3.1 Shrnutí PEST analýzy

Po konzultaci s managementem marketingového oddělení zhodnotit PEST analýzu kvalifikovaným odhadem pomoci ratingové stupnice, váhy a dalších pomocných měřítek, by stále nemělo dostatečně vypovídací hodnotu. Plánované investice do energetiky jsou velmi ovlivňovány politikou země. O možné dlouhodobé politice, její proměnlivosti a tím vývoji trhu lze jen spekulovat. Ekonomická situace ve světě se odvíjí rovněž od politiky a hospodářské situace v zemi. Ekonomiky světa jsou propojeny a na sobě závislé. V prognóze její budoucnosti se ekonomové často liší, roli zde znovu sehrává budoucí politika a zásahy státu. Na odvětví energetiky mají samozřejmě patřičný dopad sociální vlivy a rozvoj technologií. Dle demografických vlivů a zrychlujícímu se růstu obyvatel, včetně vyšších nároků na energii, lze odhadovat racionálně budoucí zvyšující se potřebu energie. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

6.4 BCG matice

Sestavení a určení tržní pozice obchodních jednotek v BCG matici bylo provedeno s managementem marketingového oddělení společnosti ARAKO spol. s r.o. Obchodní jednotky byly uceleně shromážděny do skupin podle trhů, pro které jsou určeny, tzn. armatury pro trh jaderné energetiky, klasické energetiky, petrochemický a chemický průmysl (zkratka v obrázku: P.-CH.) a plynárenský průmysl (zkratka v obrázku: PL.).

Tempo růstu trhu bylo vydedukováno kvalifikovaným odhadem odborníka z managementu společnosti k současné situaci na trhu a vývoji trhu. Relativní tržní podíl jednotlivých čtyř skupin obchodních jednotek se vztahoval v současnosti k největšímu konkurentovi v České republice, kterým je považován ze strany společnosti ARAKO spol. s r.o. podnik Armatury Group a.s. se sídlem v Kravařích. Podle analýzy konkurence se jedná rovněž o podnik, který v roce 2010 dosahoval největších tržeb z analyzovaných českých společností.



Obr. 5 Matice BCG ARAKO spol. s r.o. (Vlastní zpracování dle interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Aktuální pozice armatur určených pro trh jaderné energetiky, jenž přináší dle velikosti znázorněného kolečka největší zisky, se nachází v segmentu hvězdy. Kvalifikovaným odhadem se prognózuje 12 % tržní růst tohoto odvětví. Vzhledem ke konkurenci Armatury Group a.s. si podnik ARAKO spol. s r.o. stojí velmi dobře. ARAKO spol. s r.o. má vybudované silné renomé v odborných kruzích tohoto odvětví již dlouhé roky. Odhaduje se trojnásobný tržní podíl společnosti ARAKO spol. s r.o. Odvětví klasické energetiky je pro společnost velmi důležité z hlediska objemu zakázek. Předpokládá se růst odvětví o 9 %, tím hraničí se sekcemi peněžní krávy a hvězdy. ARAKO spol. s r.o. vzhledem nejen ke konkurentovi Armatury Group a.s. nabízí často vyšší kvalitu produktů, než je samotně požadována. Na trhu dochází stále k velkému objemu zakázek. Společnost ARAKO spol. s r.o. se opírá o tradici své výroby a dlouholeté zkušenosti. Bohužel ceny jsou často vyšší než u konkurence, přesto se jedná o trh pro podnik důležitý. V petrochemickém a chemickém průmyslu se předpokládá růst v odvětví o 7 % u plynárenského průmyslu o 3 %. V obou případech však společnost ARAKO spol. s r.o. z hlediska ceny ztrácí již konkurenceschopnost. Tuto oblast stále monitoruje a strategicky řídí. V roce 2011 došlo ke snížení cen armatur šoupátek a ventilů pro region západní Evropy. Tyto armatury jsou určeny pro trh petrochemického a chemického průmyslu. U šoupátek to bylo snížení cen o 30 % v přírubovém provedení a 40 % u přivařovacího provedení. ARAKO spol. s r.o. se tak do-

stalo k úrovni cen německých konkurentů. Společnost zde však dosahuje nízkých tržeb v porovnání s konkurencí. Obě tyto odvětví se nacházejí v segmentu psi. Na těchto trzích spíše dominuje konkurence. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

6.5 Marketingový průzkum Brand Awareness

Pro vyhodnocení analytické části a zpracování marketingového plánu společnosti ARAKO spol. s r.o. byl proveden průzkum Brand Awareness, tedy povědomí o značce. Tento průzkum ve společnosti ještě nebyl proveden. Jako techniku pro sběr primárních informací byl zvolen dotazník. Před zahájením průzkumu Brand Awareness byl realizován předprůzkum u 20 respondentů pro vyvarování se špatně formulovaných otázek.

Definování problému: Z kvalifikovaného pohledu odborníka managementu vyplývá, že podnik je znám pouze v kruzích odborné veřejnosti a jen úzkému okruhu neodborné veřejnosti.

Cíl průzkumu: Zjistit povědomí široké veřejnosti o českých producentech průmyslových armatur.

Hypotézy:

1. Široká veřejnost zná značku ARAKO spol. s r.o. a její produkty.
2. Komunikační mix společnosti ARAKO spol. s r.o. je vhodně rozdělen.
3. Občané České republiky jsou podporovatelem jaderné energetiky.

Charakteristika průzkumného souboru: Široká veřejnost se zaměřením na lokalitu města Opavy a přilehlého okolí. Počet oslovených respondentů byl 346. Zcela bylo vyplněno 214 dotazníků. Celková návratnost byla 61,85 %. Dotazníky byly rozesílány prostřednictvím emailu, stejně tak osobně při setkání s respondentem. Část dotazníků byla vyplněna ve spolupráci se společností ARAKO spol. s r.o. a využitím její databáze kontaktů. Jednalo se o kvantitativní průzkum, metodou dotazování. Dotazníkové šetření proběhlo v období 16.3.2012 – 7.4.2012.

6.5.1 Interpretace výsledků průzkumu Brand Awareness

Dotazník je vložen v příloze V: Dotazník o povědomí o českých producentech průmyslových armatur. Vyhodnocení dotazníků je v tabulkách a grafech vložených v příloze P IV: Vyhodnocení výsledků dotazníků.

Otázka č.1 zněla: *Znáte některého českého výrobce průmyslových armatur?* Záměrem bylo zjistit u široké veřejnosti povědomí o značce ARAKO spol. s r.o., ale také povědomí o jejich konkurentech. Oslovení respondenti nejvíce znali společnost MSA a.s. 76 % respondentů. Dále pak Armatury Group a.s. 70 %. Společnost ARAKO spol. s r.o. znala polovina dotázaných 51 %. Malá část respondentů zmínila také olomouckého výrobce čerpadel SIGMA a.s., který v dotazníku nebyl uveden.

Tab. 5 Znáte některého českého výrobce průmyslových armatur? (Vlastní zpracování)

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl k celkovému počtu respondentů
ARAKO spol. s r.o.	109	50,93 %
Armatury Group a.s.	149	69,63 %
Armatury KLAD spol. s r.o.	74	34,58 %
Armaturka Krnov, a.s.	56	26,17 %
LDM, spol. s r.o.	5	2,34 %
MSA, a.s.	163	76,17 %
Moravia Systems a.s.	0	0 %
Mostro a.s.	2	0,94 %
jiné výrobce	4	1,87 %
Celkem odpovídalo respondentů	214	

Otázka č.2 zněla: *Odkud výrobce průmyslových armatur znáte?* Záměrem bylo analyzovat jednotlivé prvky komunikačních nástrojů společnosti ARAKO spol. s r.o. a porovnat jejich účinnost s konkurencí. Výrobci průmyslových armatur jsou nejvíce známí u respondentů z rodin a přátel, dále z tisku a následně reklam. Společnost ARAKO spol. s r.o. v žádném z komunikačních prvků dle průzkumů nevyčnívá. Velmi silnou společností v tomto ohledu je znovu MSA a.s. a Armatury Group a.s. Společnost ARAKO spol. s r.o. by měla v tomto ohledu provést benchmarking, pokud chce zvýšit povědomí o své značce. V příloze P VI: Vyhodnocení výsledků dotazníků, nejsou zohledněny čtyři společnosti, které znalo pět a méně respondentů.

Otázka č.3 zněla: *Znáte produkty výše zmiňovaných výrobců? Resp. dokážete porozumět termínu průmyslová armatura, jakou má podobu a užití na trhu energetiky?* Z předprůzkumu vyplynulo, že 90 % oslovených respondentů nedokázalo vůbec porozumět tomuto termínu – průmyslová armatura a jejímu užití na trhu. V průzkumu však 62 % respondentů vědělo, o jaký výrobek se jedná. Zbývající respondenti nevěděli nebo měli alespoň částečnou představu o podobě a užití výrobků.

Otázka č.4 zněla: *V posledních 10-ti letech dochází v mnoha zemích k významné podpoře jaderné energetiky. Na druhou stranu převládají mentální limity a lidé vidí u jaderné energie více rizik, než prospěchu. Jste zastánce jaderné energetiky nebo jejím oponentem?* Česká republika je považována odbornou veřejností za projadernou zemi. Svědčí o tom skutečnost, že zde máme dvě jaderné elektrárny, dále je plánovaná dostavba nových dvou bloků a vážná diskuze o třetí jaderné elektrárně i vhodných lokalit do roku 2020. Otázkou je, zda i široká veřejnost považuje Českou republiku za projadernou a podporuje její další rozvoj v užití jádra? Z průzkumu vyplynulo, že 53 % respondentů široké veřejnosti skutečně podporuje jadernou energetiku. Druhá polovina (resp. 43 %) zastává postoj, že s jadernou energetikou je spojeno mnoho nevýhod, a proto nepodporuje její další rozvoj. Zbývající 4 % respondentů zásadně odmítá a je oponentem jakékoliv další podpory jaderné energetiky.

Otázka č.5 zněla: *Napadne Vás některý jiný velký výrobce se sídlem v Opavě? Záměrem bylo zhodnotit jaké jiné výrobce působící na B2B trzích respondenti znají. Analyzovat tyto společnosti a také zde doporučit provést benchmarking komunikačního mixu nejzmiňovanějších společností. Mezi nejčastěji jmenované patřily společnosti: Ostroj a.s., Model Opava a.s., Teva Czech Industries s.r.o., OPAVIA-LU a.s., FERRAM a.s., Brano a.s., FEMONT Opava s.r.o., Prestar s.r.o. Společnosti, které uvedlo méně než 10 respondentů, již nebyly vyhodnoceny pro potřeby tohoto šetření v příloze P VI: Vyhodnocení výsledků dotazníků.*

Otázky k obecným informacím o respondentech: Respondentů, kteří odpovídali na dotazník, bylo 62 % mužů a 38 % žen. Respondenti byli z 55 % středoškolsky vzdělaní, 36 % pak vzdělaní vysokoškolsky. Vysokou odbornou školu měli 2 % respondentů a 7 % střední školu bez maturity. Polovina respondentů (resp. 51 %) byli lidé ve věku 18 – 26 let, ve věku 27 – 40 odpovídalo 27 % respondentů, 17 % ve věku 40 -55 let, 7 % ve věku 55 a více let. Většina respondentů byla z okresu Opava, konkrétně 82 %, dále 16 % z okresu Ostrava a 2 % z okresu Bruntál.

6.5.2 Zhodnocení výsledků Brand Awareness

Na základě interpretace výsledků z provedeného průzkumu Brand Awareness lze konstatovat, že mezi širokou veřejností patří společnost mezi poměrně známé. Přesto jsou její konkurenti MSA a.s. a Armatury Group napřed. Tito konkurenti vynikají komunikačními prvky a veřejnost má širší povědomí o jejich společnostech. Nejsilnějšími komunikačními prvky se jeví informace o společnosti předané od rodiny, přátel. Dále pak články v tisku, reklama, sponzoring. Řada respondentů uváděla také jiné zdroje, než bylo uvedeno v nabídce dotazníku. Převážně se jednalo o odpovědi, kdy respondenti znali sídlo společnosti resp. její budovu, nebo se společnosti spolupracovali. **Hypotézu jedna nelze potvrdit ani vyvrátit**, polovinu respondentů společnost znala. **Hypotéza dvě se zamítá**. Lze konstatovat, že konkurence vytváří lepší komunikační mix. ARAKO spol. s r.o. v žádném prvku z pěti nástrojů komunikace nevyčnívá. Společnost by měla v rámci zlepšení své komunikace a zvýšení povědomí o své společnosti provést benchmarking komunikačního mixu nejen svých konkurentů, ale i ostatních výrobců na B2B trhu se sídlem v Opavě. U **hypotézy tři, nelze zcela potvrdit**, že Česká republika je projadernou zemí podporující její další rozvoj, skoro u poloviny respondentů převládaly mentální limity a byli proti podpoře jaderné energetiky.

6.6 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, kterému společnost ARAKO spol. s r.o. věnuje důležitou pozornost nejen při marketingovém plánování. Tato analýza je součástí mnoha dokumentů, včetně marketingového plánu společnosti. Níže uvedená SWOT analýza byla pro její důležitost ve společnosti sestavena za konzultace úzkého managementu. Stejně tak hodnoty obsažené v IFE a EFE maticích byly určeny na základě kvalifikovaného odhadu managementu společnosti.

Silné stránky (Strengths)

- zkušenosti a dlouholetá tradice- téměř 60 let výroby (S1)
- kvalifikovaná pracovní síla (S2)
- vlastní výroba v prostorách společnosti (S3)
- kvalita produktů (S4)
- vlastníkem společnosti je ATOMENERGOMASH OAO (S5)

Slabé stránky (Weaknesses)

- ekonomika výroby – vysoké náklady, vysoké ceny některých armatur (W1)
- plánování + systém řízení výroby (W2)
- zaměnitelnost produkce klasické energetiky (W3)
- malý počet obchodníků, jejich podpora (W4)
- finanční stabilita / platební morálka (W5)
- nízké povědomí společnosti a její značky u široké veřejnosti (W6)
- chybí důležité certifikáty pro vstup na zahraniční trhy (např. ASME pro vstup na americký trh, HAF 604 pro čínský trh) (W7)

Příležitosti (Opportunities)

- rostoucí nároky na energii (O1)
- hospodářský růst v asijských zemích (O2)
- plánované investice do energetiky v Evropě – klíčová příležitost pro společnost spojená s projektem Temelín (O3)
- zpřísnění bezpečnostních standardů jaderných elektráren – Úmluva o jaderné bezpečnosti, omezení nekvalitních dodavatelů průmyslových armatur (O4)
- přijaty závazky k přechodu energetického mixu „nízkouhlíkové technologie“ s hlavním pilířem podpory jaderné energetiky, vzhledem k problematice globálního oteplování a nevratných klimatických změn (O5)
- plánované výstavby reaktorů III+. generace řešící problematiku bezpečnosti a životnosti (O6)

Ohrožení (Threats)

- obezřetný a křehký růst ekonomiky (T1)
- dopady hospodářské recese (T2)
 - omezení investic
 - odsun projektů
 - opatrné nákupy
- velká konkurence v České republice a na světových trzích (T3)
- nízké ceny konkurence (především čínská produkce) (T4)
- mentální limity široké veřejnosti (T5)
 - nízká míra akceptace jaderné energie
 - likvidace radioaktivního odpadu

- teroristické úroky
- přírodní katastrofy
- černobylský syndrom
- politické limity učinit z jádra klíčové témata EU, nezáměr vytvářet podpůrné programy, neschopnost zvýšit akceptaci a vědomosti veřejnosti (T6)
- havárie jaderné elektrárny Fukušima a její dopady na energetickou politiku (T7)

6.6.1 Matice IFE a EFE

Po určení klíčových vnitřních a vnějších faktorů působících a ovlivňujících podnik ARAKO spol. s r.o., je sestavena IFE a EFE matice. Pro přiřazení váhy jednotlivým faktorům byla zvolena stupnice 100 %, která pro efektivnější a transparentnější pohled při sestavování grafu volby strategie byla přizpůsobena stupnici 1. Součet vah se nyní musí rovnat jedné. Dále ratingová stupnice byla zvolena 1 bod až 7 bodů. Přičemž 1 bod má nejmenší významnost a naopak 7 bodů největší důležitost. Následně je již určení skóre jednotlivých faktorů a především poté výpočet váženého skóre jednotlivých čtyř částí SWOT analýzy pro doporučení volby strategie.

Tab. 6 IFE matice SWOT analýzy (Vlastní zpracování dle interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

Silné stránky (Strengths)	váha	rating	skóre
zkušenosti a dlouholetá tradice (S1)	0,20	3b.	0,60
kvalifikovaná pracovní síla (S2)	0,30	6b.	1,80
vlastní výroba v prostorách společnosti (S3)	0,10	3b.	0,30
kvalita produktu (S4)	0,35	7b.	2,45
vlastníkem společnosti je AEM (S5)	0,05	3b.	0,15
Vážené skóre	1	22b.	5,30
Slabé stránky (Weaknesses)	váha	rating	skóre
ekonomika výroby (W1)	0,25	7b.	1,75
plánování + systém řízení výroby (W2)	0,19	6b.	1,14
zaměnitelnost produkce klasické energetiky (W3)	0,05	3,5b.	0,17

malý počet obchodníků, jejich podpora (W4)	0,12	4,5b.	0,54
finanční stabilita / platební morálka (W5)	0,08	4b.	0,32
nízké povědomí široké veřejnosti o podniku (W6)	0,05	3b.	0,15
chybí certifikáty pro vstup na zahraniční trhy (W7)	0,26	6b.	1,56
Vážené skóre	1	34b.	5,63

Tab. 7 EFE matice SWOT analýzy (Vlastní zpracování při interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

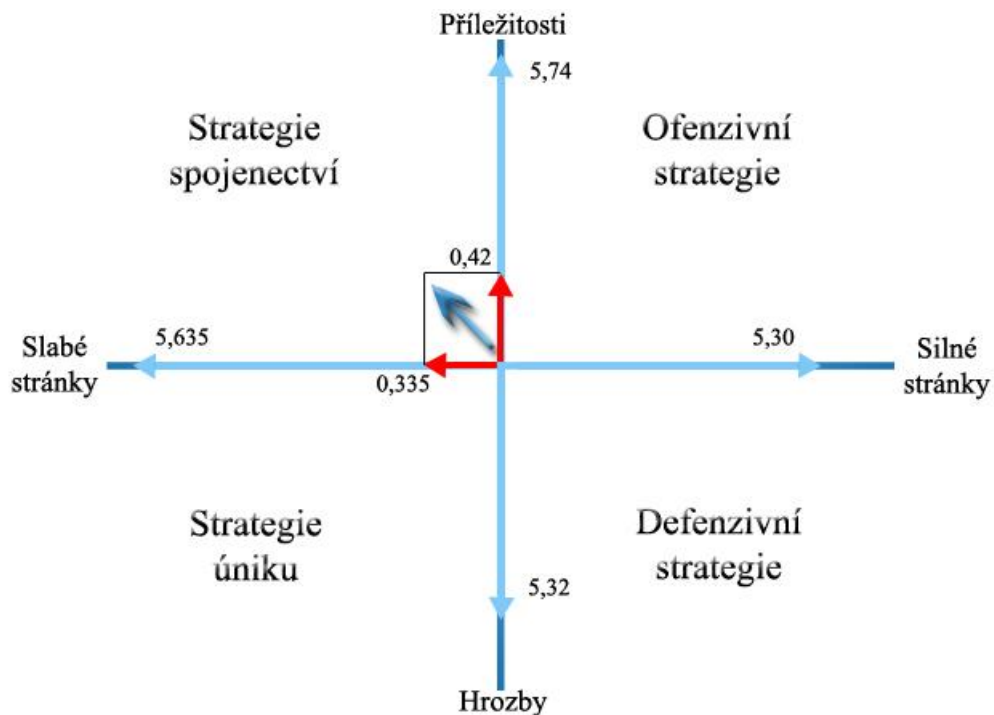
Příležitosti (Opportunities)	váha	rating	skóre
rostoucí nároky na energie (O1)	0,25	6b.	1,50
hospodářský růst v asijských zemích (O2)	0,19	5b.	0,95
plánované investice v Evropě (Temelín) (O3)	0,35	7b.	2,45
dokument Úmluva o jaderné bezpečnosti (O4)	0,07	4b.	0,25
závazky k restrukturalizacím energetického mixu (O5)	0,09	4b.	0,36
výstavby reaktorů generace III+. (O6)	0,05	4b.	0,20
Vážené skóre	1	30b.	5,74
Hrozby (Threats)	váha	rating	skóre
obežetný a křehký růst ekonomiky (T1)	0,15	7b.	1,05
dopady hospodářské recese (T2)	0,12	4,5b.	0,54
velká konkurence (T3)	0,26	6b.	1,56
nízké ceny konkurence (T4)	0,20	5b.	1,00
mentální limity široké veřejnosti (T5)	0,08	4b.	0,32
politické limity (T6)	0,05	3b.	0,15

havárie jaderné elektrárny Fukušima (T7)	0,14	5b.	0,70
Vážené skóre	1	34,5b	5,32

6.6.2 Shrnutí IFE, EFE matice a doporučená volba strategie

Po přidělení váhy, ratingu a dopočtu skóre se orientuje podnik snadněji ve zhodnocování svých silných a slabých stránek. Také podnik pozoruje významné příležitosti, stejně tak hrozby, jimž by měl věnovat pozornost, snažit se je eliminovat a vytvářet krizové scénáře. Dle skóre jednotlivých faktorů je pro podnik jednoznačně nejdůležitější silná stránka kvalita produktů. Naopak pro podnik představuje vážnou slabou stránku ekonomika výroby, která je jednou z příčin vysokých cen armatur. Druhou vážnou slabou stránkou pro podnik je absence důležitých certifikátů nutných ke vstupu na zahraniční trhy jako Amerika (normy ASME), Čína (certifikace HAF 604) a další. Pro společnost jsou plánované investice do jaderné energie v Evropě v současnosti nejdůležitějšími příležitostmi. Klíčovou roli má nyní největší projekt ve střední Evropě – dostavba dvou bloků jaderné elektrárny Temelín. Ohrožení, kterým by měla společnost věnovat pozornost, je celá řada, nejdůležitější je však velká konkurence. Společnost ARAKO spol. s r.o. musí čelit globální konkurenci, ta se po havárii JE Fukušima v roce 2009 ještě více zintenzivnila, jelikož došlo k odsunu nebo úplnému zrušení mnoha projektů. Na trhu je tak nyní málo projektů, na které se soustředí širší okruh konkurence než před katastrofou v Japonsku.

Silné a slabé stránky, které zastupují vnitřní prostředí podniku, jsou dány do protikladů na jedné ose a navzájem odečítané. Totéž vážené skóre u příležitostí a hrozeb, které představují vnější prostředí, je vloženo na druhou osu do protikladu a navzájem odečítané. Výsledkem je doporučení jedné ze čtyř možných strategií. Pro zhodnocení vzájemného váženého skóre čtyř faktorů SWOT analýzy došlo k závěru, že ve společnosti převládají slabé stránky nad silnými. Na trhu je však dostatek příležitostí, které převyšují hrozby pro podnik.



Obr. 6 Grafické zpracování váženého skóre IFE a EFE matice (Vlastní zpracování dle Euroekonom.sk, © 2004 – 2012)

Společnostem, které se nachází dle IFE a EFE matice v situaci, kdy převládají slabé stránky, ale podnik se nachází v atraktivním prostředí, doporučuje strategie spojení. Předpokládá se, že podnik nemá momentálně dostatek vnitřních schopností a možností, aby posílil svou tržní pozici. Jedním z cílů by mělo být pro podnik odstranění těchto slabých stránek. Strategie spojení je založena na partnerství nebo také blízké spolupráci se spolehlivým spojencem, jenž se podílí na využití společných příležitostí a podniku umožňuje zvyšovat svou vnitřní sílu. (Euroekonom.sk, © 2004 - 2012)

7 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Primárním cílem projektu marketingového plánu podniku ARAKO spol. s r.o. je tvorba zisku, který navazuje na jeden ze základních cílů podniku. Primární cíl je podporován prvním, druhým a třetím marketingovým cílem projektu. Sekundárním cílem je dále budovat pozitivní image společnosti u zaměstnanců, odborné i široké veřejnosti. Sekundární cíl je podporován čtvrtým a pátým marketingovým cílem.

Marketingový plán je zpracován na základě poznatků získaných z provedených marketingových situačních analýz. Marketingový plán začíná stručným souhrnem podnikatelské činnosti společnosti a plánovými cíli. Situační analýzy, která je důležitou součástí marketingového plánu, byla věnována předešlá část diplomové práce. Z těchto analýz jsou stanoveny marketingové cíle, marketingové strategie a následné popsání akčních programů. V neposlední řadě je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze a určení způsobu kontroly.

7.1 Celkové shrnutí

Společnost ARAKO spol. s r.o. je významným tuzemským, ale také evropským výrobcem průmyslových armatur především pro klasickou a jadernou energetiku. Průmyslové armatury společnosti jsou instalovány v České republice stejně tak v řadě zemí celého světa.

Přestože primárním cílem podniku je tvorba zisku, zhodnocování prostředků vložených vlastníky a maximalizace hodnoty podniku, nejedná se o cíl jediný. Společnost si je vědoma svých dlouhodobých vytýčených cílů k zaměstnancům. Poskytnout pevné zázemí ve stabilní společnosti a jistotu, možnosti seberealizace a naplnění životních plánů zaměstnanců. ARAKO spol. s r.o. plní rovněž cíle, které jsou ovlivněny různými zájmovými skupinami – kromě zákazníků a zaměstnanců jsou tu dodavatelé, věřitelé, obce i stát. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012)

ARAKO spol. s r.o. plní Moravskoslezském kraji ve funkci industriálního producenta významného zaměstnavatele, čímž přispívá ke zvyšování zaměstnanosti v regionu. Podnik je exportérem a působí svými vývozy na zahraniční obchod České republiky, čím vylepšuje saldo obchodní bilance a zvyšuje tím HDP.

7.2 Marketingové cíle

Společnost ARAKO spol. s r.o. by měla v roce 2012 směřovat k dosažení následujících marketingových cílů:

1. **Udržení stávajících zákazníků.**
2. **Rozvoj nomenklatury armatur a služeb.**
3. **Získání nových zákazníků.**
4. **Vytvoření nové vizuální podoby společnosti ARAKO spol. s r.o.**
5. **Zvyšovat povědomí u odborné, ale také široké veřejnosti.**

7.3 Marketingové strategie

Cílová odvětví pro marketingovou strategii společnosti ARAKO spol. s r.o. jsou podniky působící v jaderné a klasické energetice, dále pak petrochemického, chemického průmyslu.

Cílovými trhy jsou nadále evropské země, především země střední Evropy, kde má společnost silné renomé. Dále pronikat a posilovat své jméno na trzích v Evropě a Asii. Zcela novým trhem se má stát Amerika.

7.3.1 Produkty a služby

Rozmanitost produktů a služeb

Výrobní program produktů a poskytovaných služeb byl již popsán v podkapitole 4.1.4 Produkty a služby společnosti, která dále odkazovala na přílohy P I. a P II.

Záruka

Na nové produkty, které představují stěžejní činnosti společnosti, se vztahuje záruka dva roky. Tato záruční doba může být smluvně prodloužena, maximálně však na tři roky. U repasovaných produktů to jsou dva roky.

Kvalita

Výrobky společnosti vystupují z konkurenčního prostředí především svou kvalitou. Předpokládaná životnost armatur ARAKO spol. s r.o. je až 50 let. Samozřejmě doba životnosti je ovlivněna produkčním zatížením či klimatickými podmínkami. Armatury nabízejí často mnohem větší kvalitu, než je zákazníky požadovaná.

Instalace

Montáž ve většině případů provádí odběratel produktů sám vlastními konstruktéry. Společnost však tyto služby spojené s instalací je schopná pokrýt i vlastními zaměstnanci.

Design

V oblasti designu neexistuje příliš prostor pro odlišení od konkurence. Armatury podléhají konstrukčnímu řešení dle projektu. Produkty jsou však opatřeny štítky se značkou ARAKO spol. s r.o. nebo je značka přímo zakomponována do formy odlitku u slévárenského dodavatele, ze které se armatura vyrábí.

Funkce

Průmyslové armatury představují podstatný prvek různých průmyslových a potrubních zařízení. Zařízení do značné míry bezpečnosti, spolehlivosti, bezporuchovosti závisí na jakosti, provedení a funkci armatur.

Zjednodušenou formou lze popsat význam armatury jako otevírací a uzavírací funkci toku substance, charakteristickou pro dané odvětví, do kterého společnost dodává své armatury.

Kam směřovat produktovou politiku?

Trhy na které vstupovat.

Společnost ARAKO spol. s r.o. nyní vlastní osvědčení o splnění norem ČSN, DIN, EN, ve výrobě svých průmyslových armatur. Pro vstup na nové trhy, je však nutné splňovat další světové normy a vlastnit certifikace.

Očekávaná renesance jaderné energetiky byla pozastavena v roce 2011 havárií japonské jaderné elektrárny Fukušima. Podle zhodnocení politických vlivů v PEST analýze se však jedná o přechodnou dobu. V dlouhodobějším horizontu je možné shledávat, že jaderná renesance je neodvratitelná. Z tohoto budoucího výhledu, ale také z hlediska současných omezených investic, je vhodné vyhledávat a pronikat na nové trhy. Je nutné učinit kroky k přechodu na podmínky **ASME**, podle kterých budou nové bloky v budoucnu stavěny.

Dnes se již jedná o světovou technickou normu americké organizace ASME. Ta se snaží pomáhat celosvětové technické veřejnosti řešit problémy skutečného světa, rozšiřovat technické znalosti a podílet se na bezpečnějším světě. (Normservis, 2012)

ASME (The American Society of Mechanical Engineers), podporuje umění, vědu a praxi, multidisciplinární strojírenství a příbuzné vědy po celém světě. (ASME, © 1996 - 2012)

Postup a pomoc k získání certifikace dokládající splnění norem ASME nabízí společnosti ARAKO spol. s r.o. geograficky nejbližší například německá společnost ONE/TÜV/BV Technische Inspektions GmbH. (One/tüv/bv, © 1998 - 2012)

Dále je nutné provést registraci **HAF 604** pro dodávky armatur na čínský trh. Jedná se o legislativní předpis, který vyžaduje čínská organizace NNSA (National Nuclear Safety Administration). Tento předpis byl vydán v roce 2008 a jedná se o dozor a řízení pro importované civilní jaderné zařízení. HAF 604 však představuje certifikaci nikoli normalizaci. Tu Čína požaduje po zahraničních firmách v podobě osvědčení o normalizaci u národních normalizačních organizací, jako ASME (USA), RCCM (Francie), KTA (Německo) nebo OTT (Rusko). Proto je znovu nutné, aby společnost ARAKO spol. s r.o. vlastnila osvědčení o splnění podmínek ASME. (Baril, © 2012)

Jaderná energie. Světová jaderná asociace (World Nuclear Association) se sídlem v Londýně vydala projekt, ve kterém podrobně informuje o současném a budoucím rozvoji národních energetických politik zemí celého světa. Společnost ARAKO spol. s r.o. by měla s tímto dokumentem pracovat, jenž by měl napomoci k vyhledávání stávajících a nových zákazníků. V níže uvedené tabulce (Tab. 13) jsou z tohoto projektu WNA vybrány země, které by se měly stát trhy, na které směřovat podnikatelské aktivity společnosti ARAKO spol. s r.o. Podrobnější přehled o dalších zemích a číselné charakteristice jejich národních energetických politik v oblasti jaderné energetiky je vložen v příloze P VII: Svět jaderných reaktorů a uranu. Po prostudování této rozsáhle studie je však pro společnost ARAKO spol. s r.o. nutné znovu splňovat a vlastnit osvědčení o normách ASME. Plánované a navrhované typy reaktorů, které se budou v budoucnu ve většině zemí světa stavět, vyžadují striktně normy ASME.

V tabulce (Tab. 13) je výběr zemí a stručná charakteristika národních jaderných politik k dubnu 2012, kdy byl dokument aktualizován. Sloupec *Ve výstavbě*, uvádí počet reaktorů, které jsou v konkrétní zemi ve výstavbě. Sloupec *Plánované* určuje počet projektů k výstavbě jaderných reaktorů, které by měly být v provozu během 8 – 10 let. Poslední sloupec *Navrhované* představuje projekty, které jsou očekávány k realizacím do 15 let dle národních politik jednotlivých zemí. Ve studii nejsou zohledněny reaktory, které dnes dosluhují. Očekává se však, že 60 reaktorů, které jsou ve světě v provozu, se do roku 2030 budou muset uzavřít. V současné době je ve světě ve výstavbě 62 jaderných reaktorů. Do roku 2020 má dojít ke stavbě 160 reaktorů a do roku 2030 k dalším 329 reaktorů. (World Nuclear Association, 2012)

Tab. 8 Národní jaderná politika vybraných zemí (Vlastní zpracování dle World Nuclear Association, 2012)

Země	Ve výstavbě	Plánované	Navrhované
Čína	26	51	120
Česká republika	0	2	1
Indie	7	16	40
Polsko	0	6	0
Rusko	10	17	24
Saudská Arábie	0	0	16
Jižní Afrika	0	0	6
Turecko	0	4	4
Ukrajina	0	2	11
Velká Británie	0	4	9
USA	1	11	19
Svět	62	160	329

Klasická energetika. Mapovat investice, které jsou určeny do odvětví klasické energetiky, by bylo rozsáhlým projektem. Existuje velká konkurence a zákazníci zde více upřednostňují cenu před kvalitou. ARAKO spol. s r.o. v tomto ohledu ztrácí svou konkurenceschopnost. Pro velkou konkurenci mnoho zemí také upřednostňuje vlastní producenty. Pro společnost ARAKO spol. s r.o. je proto příležitostí investice do tuzemské klasické energetiky.

V ČR mnoho elektráren dosluhuje, modernizace by zajistila životnost na dalších 25 let. Důležitou roli však sehrává nedostatek paliva v lokalitách elektráren nebo neefektivita udržování úrovně ekologických parametrů. Proto skupina ČEZ bude ukončovat provoz 14 bloků do roku 2020. (ČEZ, 2012a)

Příležitostí pro společnost ARAKO spol. s r.o. mohou být plánované investice skupiny ČEZ do paroplynových elektráren v Mělníku a Úžíně (Ústecký kraj). Dále plánované projekty skupiny ČEZ s maďarskou energetickou společností MOL a zvažované projekty pa-

roplynových elektráren v Bratislavě a v maďarském městě Százhalombatta v hodnotě 1,4 miliardy EUR (35 miliard Kč). Pak další zvažované projekty v Chorvatsku, Slovinsku, Bulharsku, Rumunsku, Polsku a Rusku. (ČEZ, 2012b)

Petrochemie a chemie. Zajímavý projekt spustil CzechTrade nazvaný Foresight. Tento vládní projekt má pomoci českých firmám odhadnout budoucí trendy ve světě. Společnost ARAKO spol. s r.o. by měla s tímto dokumentem pracovat, především s částí: Budoucnost světové energetiky s výhledem do roku 2030. Irák plánuje investovat do ropného sektoru 38 bilionu dolarů. V květnu 2012 se plánuje obchodní misi několik desítek zástupců firem společně s ministrem MPO do této země. Zde mají jednat o projektech k výstavbě čtyř nových rafinérií v hodnotě 6 miliard dolarů (108 miliard Kč). Společnosti Technoexport, Chemoprojekt, Prokop Engineering, UNIS a další se již zapojily do probíhajících projektů rekonstrukce v Iráku. S řadou zmíněných společností již v minulosti ARAKO spol. s r.o. spolupracovalo. Značné investice do petrochemie se chystají v Indii. Dále Turecko se má stát jedním z nejvýznamnějších hráčů v oblasti plynárenství, Čína chce dosáhnout soběstačnosti v petrochemii, Saudská Arábie plánuje do roku 2016 investovat 150 miliard dolarů (2,7 bilionu Kč) do petrochemie. Rusko se bude dále snažit být předním hráčem dodavatele ropy a plynu. Aby však svou pozici Rusko neztratilo, musí nahradit dosluhující naleziště na západní Sibiři. Do nových projektů v Rusku se již nyní pouštějí společnosti PSG, Plynostav, Alta, Enkom a další, s řadou z nich již v minulosti ARAKO spol. s r.o. rovněž spolupracovalo. (Čtk, 2012d; Žižka, 2012; Břešťan, 2012)

Vstup do zcela nových odvětví

Pro společnost ARAKO spol. s r.o. je klíčový vývoj a plánované investice národních energetických politik. V PEST analýze byl interpretován zásadní význam politických vlivů, které jsou však velmi proměnlivé a často odvislé od vývoje ekonomiky státu ale také mnohých zemí světa.

Společnost by proto měla diverzifikovat podnikatelské riziko spojené s vývojem tržeb závislé především z klíčové jaderné energetiky. Podnik se pohybuje v mimořádně náročném odvětví, ve kterém jeden velký projekt jako např. dostavba 3. a 4. bloku Temelín, hraje pro společnost ARAKO spol. s r.o. významnou roli.

Marketingové oddělení by mělo připravovat krizové scénáře a hledat nové příležitosti nejen na stávajících trzích, ale zcela nových odvětvích, ve kterých mohou využít zkušenosti, znalosti a výrobní park společnosti ARAKO spol. s r.o.

Z hlediska technologií a prostoru ve výrobním zázemí v Opavě je pro společnost jednodušší zavést do svého portfolia nové služby. Společnost vlastní kvalitní a moderní laboratoře pro výzkum a vývoj v oblasti své činnosti. Nabízí se možnost poskytovat služby spojené s výzkumem a vývojem jiným podnikům v oblasti strojírenství. Nebo také navazovat partnerství se společnostmi, které mají výzkum a vývoj primárně ve své činnosti. Spolupracovat na projektech, do kterých ARAKO spol. s r.o. může vnést své dlouholeté zkušenosti na poli energetiky, petrochemie, chemie, plynárenství. Zde se nabízí strategie spojenectví, která vzešla z matic IFE a EFE v analytické části. Společnost by měla začlenit do svého portfolia **nové služby v oblasti výzkumu a vývoje průmyslových armatur** v moderních laboratořích. Společnosti se nabízí poskytovat následující služby spojené s výzkumem a vývojem v oblasti strojírenství:

- Nedestruktivní zkoušky
 - Defektoskopie: RTG, ultrazvuk, kapilární zkoušky, zkouška heliem.
- Destruktivní zkoušky:
 - Tahové zkoušky: všechny kovové materiály, ocel.
 - Tlakové zkoušky: pružiny apod.
 - Ohybové zkoušky: svary, všechny kovové materiály.
- Vystavovat interní protokol podle normy ČSN EN.
- Zkouška tvrdosti:
 - Dle: Rockwell.
 - Dle Brinell and Vickers.
- Charpyho kladivo: odolnost rázem, vnější působení, použití od +20 do -20°C pro kovy a plasty.
- Zjišťování chemického složení.
- Kalibrace nanometrů. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o.)

7.3.2 Cena

Ceníková cena

Cena průmyslových armatur pro odvětví jaderné energetiky je konkurenceschopná a vytváří přiměřený zisk společnosti. Ceny u odvětví klasické energetiky, petrochemie a chemie již často nekorespondují s cenami konkurence. Společnost by měla zvážit důmyslnou segmentaci konkurence dle teritoriálního hlediska a vytvořit na základě cen konkurence, eko-

nomické síly zemí, potencionálních dalších zakázek a jiných hledisek samostatné ceníky např. pro Německo, Francii, východní Evropu, Rusko apod.

Společnost si je vědoma své nižší cenové konkurenceschopnosti v petrochemii a došlo tak ke snížení cen šoupátek S38 a ventilů V46.2 pro region západní Evropy. U šoupátek to bylo o 30 % (u přírubové provedení) u ventilu 40 % (u přivařovacího provedení). Společnost se tím dostala k úrovni cen německých konkurentů. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o.)

Jedna z příčin, u které lze shledávat důvod nedostatečné cenové konkurenceschopnosti ARAKO spol. s r.o., je v oblasti nákupní politiky. Kvalitní, však drahé vstupy zpravidla českých dodavatelů, se zákonitě odrážejí v konečné ceně produktů. (interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o.)

Z hlediska Porterova modelu a vyjednávací síly dodavatelů nemělo by být problematické nalézat nové dodavatele a více propracovat nákupní politiku – ceny, rabaty, dodací podmínky a termíny.

Na B2B a potažmo na B2G trzích, kde se společnost ARAKO spol. s r.o. pohybuje je zpravidla rozhodujícím parametrem cena. Vítězem se tak stává, kdo nabízí za stejnou cenu víc než konkurent, nebo za nižší cenu nabídne to samé. Otázkou zůstává, zda je vůbec možné prodávat kvalitní, ale drahé produkty prostřednictvím veřejných soutěží, kde hlavním kritériem je cena? Ve vyspělých ekonomikách se využívají přístupy tzv. nákladových metod (např. Life Cycle Cost nebo Cost of Ownership), které zohledňují nejen prvotní náklady ale i celkové náklady na vlastnictví. V podstatě se tyto nákladové metody snaží poměr cena a kvalita nějakým způsobem zobjektizovat. Zákazník si pak chce vybrat produkt, jehož CoO je nejnižší. (Kincl, 2004, s. 107)

Vzorec a popis kalkulace Cost of Ownership je ve stručné podobě:

$$CoO = \frac{F\$ + O\$}{L * T * Yt * U}$$

Fixní náklady F\$ zahrnují náklady na pořízení, transport, instalaci a další fixní náklady. Dále z odpisů a dalších alokovaných nákladů.

Provozní náklady O\$ zahrnují spotřební náklady, materiál, opravy, personál a náklady na likvidaci odpadu vznikajícího v závislosti na zařízení.

Životnost (L) je doba, po kterou je zařízení provozuschopné.

Produkce (T) je celkový objem produkce během doby životnosti zařízení.

Účinnost produkce (Y_t) je počítána jako procentuální podíl využitelných výrobků bez vady, na celkovém objemu produkce.

Utilizace (využití) (U) je obvykle vyjádřena jako procento celkové doby, po kterou mohlo být zařízení teoreticky v provozu. (Kincl, 2004, s. 107)

Slevy a rabaty

Slevy, rabaty, event. speciální platební podmínky jsou ve společnosti řízeny po konzultaci obchodníků s managementem v závislosti na mnoha aspektech projektu – objem zakázky, zisk, odběratel, apod. Tyto podmínky k úpravě konečné ceny jsou vždy individuální v závislosti na konkrétním projektu.

Termín placení

U nových zákazníků se platba stanovuje automaticky v plné výši, tj. 100 % předem. Pokud zakázku společnost obdrží, jedná o skutečné splatnosti, která se pohybuje mezi 20-50 % při podepsání smlouvy a zbývající část je splatná při dodání. U dlouhodobých zákazníků se splatnost pohybuje mezi 30, 45 ale i 60 dny po dodávce zboží.

7.3.3 Distribuce

Distribuční kanály

Pro doručení správného produktu, ve správný čas, na správné místo je využíváno způsobů, především v závislosti na požadavcích zákazníků. Společnost využívá přímých i nepřímých distribučních kanálů.

- Přímý distribuční kanál. Představuje distribuci armatur přímo ke konečnému zákazníkovi, kdy dopravu produktů zajišťuje společnost ARAKO spol. s r.o. Jedná se především o české zákazníky např. ČEZ a.s. (Dukovany, Temelín) nebo zákazníky sousedních zemí, např. Slovenské elektrárne, a.s. (Mochovce).
- Nepřímý distribuční kanál. Do distribuce vstupuje mezičlánek v podobě obchodní společnosti. Jedná se o dodávku armatur k obchodníkovi (např. němečtí partneři Transmark DRW GmbH, SCHWIETZKE Armaturen GmbH aj.), kde dojde ke komplementaci zboží nebo úpravě, přezkoušení a poté k odeslání ke konečnému příjemci.

Samotná doprava produktů probíhá způsobem, že si jí zajistí zákazník nebo jí zajišťují společnost ARAKO spol. s r.o. na smluvním základě. Dodací parita se v tomto případě stanovuje dle ujednání se zákazníky a řídí podmínkami INCOTERMS 2010.

V případě zadání přepravy společností ARAKO spol. s r.o. jsou jejími smluvními partnery spediční společnosti zpravidla DAKAR a JUROTRANS. V případě produktů s nižší hmotností jsou využívány služby České pošty, případně TNT, Čechofracht nebo DHL, pokud se jedná o urgentní zásilky.

Ceny za distribuci

Ceny pro přepravu produktů u spedičních společností DAKAR a JUROTRANS jsou stanoveny smluvně pro daný případ, dle množství převáženého zboží, vzdálenosti, požadavků na rychlost dodání apod. U sběrných služeb se ceny řídí platnými ceníky pro dané období.

Balení

Balení produktů společnosti se uskutečňuje v závislosti na několika faktorech. Jednak to jsou požadavky zákazníka, který určí, zda žádá, aby produkty byly dodány v bednách, paletách či volně v kartonech. Dalším faktorem je vzdálenost dodávky. Balení musí pro jakoukoliv vzdálenost zajišťovat funkci fixační, stabilizační a ochrannou. Dále je to povaha zboží, která má vliv na balení. Základním rozlišením je, zda se jedná o jaderné nebo klasické produkty. Jaderné armatury podléhají vyšším požadavkům nejen na balení. Jaderné armatury jsou vždy baleny do beden. Výjimkou je, pokud se jedná o dodávky pro ČR a SR. Po dohodě se zákazníkem je zde možno použít jiné balení. Posledním vlivem na způsob balení je hledisko transportu. Rozlišuje se na klasické a zámořské balení. Obal i výrobek musí být odolný vůči vlhkosti, tzn. opatřený igelity, impregnovaný.

7.3.4 Komunikační mix

V oblasti průmyslových společností působících na B2B trzích, podniky investují v rámci komunikačního mixu především do Public Relations, osobního prodeje, poté do podpory prodeje, přímého marketingu a reklamy.

Jelikož autoři se v zařazení jednotlivých prvků v pěti hlavních nástrojích komunikačního mixu stále liší, budu vycházet z členění Kotlera (2001, s. 542)

Public Relations

V oblasti článku v tisku se o společnosti ARAKO spol. s r.o. začalo intenzivně psát v roce 2011 ve spojitosti největšího dodavatele armatur pro 3. a 4. blok JE Mochovce, například na iDNES.cz, All for power, EURO a jiné.

Od roku 2012 společnost navázala spolupráci s ředitelkou společnosti EK Media, s.r.o. Mgr. Eva Kijonková, která vystupuje jako tisková mluvčí společnosti ARAKO spol. s r.o.

Společnost finančně přispívá v rámci sponzorování na Kapku naděje, základní školy, pomoc válečným veteránům, sponzorský dar na vozidlo pro invalidy. V rámci charitativních darů se podílelo společně s AEM na sbírce Pomoc Japonsku zasažené zemětřesením a tsunami.

Pro zaměstnance během roku 2011 proběhla řada společných událostí Den zaměstnanců, Mikulášskou nadílku pro děti zaměstnanců či společný Vánoční večírek.

Ve společnosti chybí však firemní časopis, jenž by informoval o přehledném dění ve společnosti. Stejně tak výroční zprávy, které přinášejí mnoho informací pro zákazníky, dodavatele, stát, zaměstnance i širokou veřejnost postrádají grafické zpracování a informační projev o společnosti.

V oblasti lobbingu jsou zaměstnanci oddělení obchodu, marketingu či managementu v kontaktu s odbornou veřejností, zahraničními i tuzemskými partnery, firmami, médií. Zaměstnanci jsou součástí dění v jednotlivých odvětvích, které se snaží svou erudovaností a praxí více informovat k pozitivnímu vývoji.

Kam směřovat dále PR?

Připravit **Den pro obchodní partnery** v sídle společnosti ARAKO spol. s r.o. s cílem upevnit vzájemné vztahy, posílit vzájemné obchodní spolupráce, setkání při neformálních událostech. Je nutné připravit program – slavnostní zahájení, prohlídku výrobního areálu, posezení ve vinném sklípku, organizaci událostí, dárky, ubytování, strava.

Společnost by měla informačně a graficky zpracovávat své **výroční zprávy**, poskytovat přehled o podniku různým zájmovým skupinám a stejně tak prezentovat svou společnost. V příloze P VIII: Nová vizuální podoba podniku ARAKO spol. s r.o. je umístěn grafický koncept, jak by výroční zprávy mohly vypadat. Obsahem by měly být po titulní straně a obsahu následující části: O společnosti, Slovo generálního ředitele, Přehled hlavních ekonomických ukazatelů, Zpráva z managementu (sekce Obchod, Nákup, Výroba, Marke-

ting, Kvalita, Výzkum a vývoj, Personalistika, Certifikace, Servis, Ekologie), Finanční část (sekce Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát, Výkaz Cash-flow, Přílohy k účetní závěrce). Grafickou podobu by zajistilo ostravské grafické studium PiXOLO s.r.o., za obsah by zodpovídal vedoucí marketingu.

Společnost ARAKO spol. s r.o. také pravidelně neinformuje své zaměstnance o dění napříč celé společností. Podnik nevydává **firemní časopis**, který tuto problematiku dostatečně řeší. Tento komunikační prostředek získává stále na významu a rozšíření, např. vznikla již i celostátní soutěž Zlatý středník, která oceňuje tyto marketingové aktivity firem (nejlepší firemní interní noviny, časopis, zpravodaj, výroční zpráva atd.). Společnost by měla nechat vytvořit šablonu a grafickou podobu firemního časopisu zaměřeného na cílovou skupinu zaměstnance. Časopis by vycházel čtvrtletně, v nákladu podle počtu zaměstnanců, aby si jej každý mohl odnést domů, tedy zhruba 250ks a byl také umístěn v elektronické podobě na webových stránkách společnosti pro širokou veřejnost. Název časopisu by zůstal identický s názvem společnosti. Rozsah by se standardně pohyboval v rozpětí 8-10 stran. Časopis ARAKO spol. s r.o. by měl nejen zaměstnance informovat o dění ve společnosti, ale také vést k posilování jejich pocitu sounáležitosti s firmou. Doporučenými tématy jsou nové produkty a služby, současný vývoj společnosti, cíle jednotlivých oddělení a jejich dílčí plnění, vývoj hospodářského výsledku v daném roce, slovo generálního ředitele nebo jiného představitele úzkého managementu, akce a pozvánky na zajímavé události ve městě Opava a přilehlém okolí, představení nových lidí ve společnosti pracujících v managementu, novinky a zajímavosti z oboru, sponzoring a charita společnosti. Grafickou podobu a tisk časopisu by zajistila opavská společnost Tiskárna Grafico s.r.o., za obsah časopisu by odpovídal zaměstnanec PR.

Dohodnout mediální partnerství a spolupracovat na tvorbě **PR tiskových zpráv do celostátních a odborných periodik**. Konkrétně Parlamentní listy, Právo, All for Power. Téma PR článků by měly být např. úzká spolupráce společnosti ARAKO spol. s r.o. a francouzského konsorcia AREVA, plnění norem ASME a další podobná témata.

Společnost nepořádá žádné kulturní události pro širokou veřejnost ani ve srovnání s konkurencí nesponzoruje viditelně mnoho akcí. Společnost by měla **zorganizovat společnou událost pro město Opava**. Příjemnou a působivou formou informovat obyvatele Opavy a regionu o společnosti a značce ARAKO spol. s r.o. zorganizováním koncertu známe ostravské kapely Kryštof na opavském náměstí. Připravit doprovodný program a vytipovat si na tuto událost významný mezinárodní den, upozornit a přidat na jeho důležitosti, např.

15.6. Mezinárodní den rodiny. Propagovat tak společnost ARAKO spol. s r.o., která se ztotožňuje s důležitostí a vším, co je slovem „rodina“. Připravit malé dárky pro rodiny, které událost navštíví. Značka ARAKO spol. s r.o., která bude v pozadí celého koncertu, bude však všudypřítomná, aby se dostala do povědomí lidí a získala pozitivní vztah k občanům opavského regionu. Rovněž dohodnout spolupráci s médii, městem Opava a informovat v regionálních i městských novinách, školách, stránkách města, regionální televizi, internetové televizi aj. Záměrem akce je se dostat do povědomí lidí, získat jejich přízeň, pozitivní vztah a vnímání značky ARAKO spol. s r.o., stejně tak vytvářet a podporovat pocit sounáležitosti zaměstnanců k podniku. „*Společnost ARAKO spol. s r.o. je tady pro občany.*“

Společnost by měla na své webové stránky **doplnit sekci Media**. Tato sekce bude obsahovat zprávy tiskové mluvčí o dění ve společnosti určené obecně médiím. Stejně tak dostupné články, které byly již o společnosti ARAKO spol. s r.o. publikované médii. Vlastní tiskové zprávy budou např. Investice 150 mil. do rozšíření výrobního parku v sídle společnosti, Růst počtu zaměstnanců spojených s investicí apod.

Dle průzkumu povědomí o značce ARAKO spol. s r.o. se také potvrdilo, že u lidí stále přetrvávají mentální limity vzhledem k podpoře jaderné energie. Tyto mentální a bezpečnostní limity vyplývají již dlouhodobě z řady výzkumů, konferencí, odborných článků. Lidé často vidí u jaderné energetiky více rizika než prospěchu. Na to navazuje často neschopnost evropských elit učinit z jádra klíčové téma. Problém v akceptaci jádra je často shledáván v nízké informovanosti veřejnosti o rozvoji jaderných technologií, neodvratné skutečnosti z nutnosti rozvoje jádra a budoucnosti v jaderné energetice. Společnost by mohla učinit krok oproti své konkurenci a zaujmout média svou iniciativou tuto problematiku řešit. Společnost zhotoví **webové stránky**, které budou mít za cíl posilovat informovanost lidí a snahu odstraňovat mentální limity. Shromáždění informací o rozvoji jaderné energetiky s cílovou skupinou veřejnosti, dále politiků, odborníků z praxe a médií. Obsahem budou odborné články, prezentace, informace a zprávy z konferencí, plánované investice do jaderné energetiky, analýzy o výhodách a nevýhodách, plány reaktorů Generace IV, úmluvy o jaderné bezpečnosti, legislativní ošetření bezpečnostních hrozeb apod. Záměrem projektu je snaha řešit problematiku nejen mentálních limitů veřejnosti, ale také zvýšit vzdělání, informovat o budoucnosti v jaderné energetice a zviditelnit značku ARAKO spol. s r.o. V neposlední řadě podnitit tématy média pro další diskuzi. V názvu webových stránek bude kladen důraz na jeho snadnou zapamatovatelnost

např. www.budoucnostvjaderneenergetice.cz. O webové stránce bude společnost informovat prostřednictvím bannerů na internetu, médiu, svými webovými stránkami. Společnost zakoupí licenci profesionálně zpracovaných webových stránek na adrese www.design-stranek.com. Vzor některých vybraných stránek je vložen v příloze P VIII: Nová vizuální podoba podniku ARAKO spol. s r.o.

Osobní prodej

Především u zaměstnanců obchodu a marketingu je kladen důraz na obchodní vystupování, proto procházejí řadou komunikačních a obchodních školení.

Obchodní nabídky jsou graficky zpracovány s identifikačními údaji o společnosti ARAKO spol. s r.o.

Kam směřovat osobní prodej?

Rozdělit zákazníky a obchodní partnery do tří skupin dle stávajícího a potencionálního obratu pro společnost ARAKO spol. s r.o. Skupina A představuje klíčové zákazníky a obchodní partnery, skupina B zastupuje zajímavé zákazníky z hlediska potencionálního růstu objednávaných produktů, skupina C je zastoupena menšími odběrateli. Ve skupině A bude mít každý zákazník či obchodní partner přiděleného obchodníka, který bude udržovat stálý kontakt se zákazníkem a zajišťovat maximální péči. Se společnostmi této skupiny bude pravidelně v kontaktu také obchodní ředitel a vedoucí marketingu. U klíčových zákazníků a obchodních partnerů skupiny A budou také **pravidelné návštěvy** min. 1x ročně. Návštěvnost bude odvozena na základě vzdálenosti, např. u německých klíčových partnerů se očekává návštěva min. 2x ročně. Obchodníci společnosti budou mít také přiděleno několik zákazníků a obchodních partnerů ze skupiny B, maximálně však tři, s nimiž budou rozvíjet spolupráci

Marketingové oddělení společnosti by mělo vytvářet podrobný plán společně s akčními programy k hlubší penetraci na stávající trhy, ale také vyhledávání a postup na trhy nové. Cílovými **stávajícími trhy** budou nadále země střední Evropy (Česko, Slovensko, Polsko, Německo). Prezentace u německých firem END-Armaturen GmbH and CO.KG, AFD Armaturen Leuna, Reimer Armaturen, ACI Industriearmaturen. Hlubší penetrace na následující teritoriální trhy Rusko, Francie, Turecko, Indie.

Prioritou zůstává pro vstup na **nové jaderné trhy** dokončení certifikace a splnění norem ASME. Dále registrace a certifikace HAF 604 pro vstup na čínský trh. Pro vstup je však

nutné již rovněž vlastnit certifikaci o splnění norem ASME. Novými trhy by se poté měly stát USA, Čína, Velká Británie. V oblasti petrochemie Irák a Saudská Arábie.

Vypracovávání dílčích plánů k proniknutí a k rozvoji na vybraných trzích. Stejně tak hledat příležitosti v zcela nových odvětvích a diverzifikovat riziko spojené s portfoliem produktů uplatitelné na jejich trzích společnosti ARAKO spol. s r.o. Nová odvětví by však stále měla být v oblasti strojírenského průmyslu, kde společnost může uplatnit své dlouholeté zkušenosti např. ropný průmysl. Marketingové oddělení by mělo pracovat s **projekty**, které vydává **Světová jaderná asociace** (World Nuclear Association) se sídlem v Londýně. Dále s vládním projektem pod záštitou CzechTrade nazvaný **Foresight**. Společnosti se naskytá možnost využít auditorských a poradenských služeb v oblasti vstupu na nové trhy a rozvoje podniku, jako poskytují PwC, KPMG, Deloitte, Ernst & Young.

K navázání kontaktu s potenciálně novými zákazníky, ať na stávajících či zcela nových trzích jsou pro společnost největší příležitostí veletrhy a výstavy. Další formou, jíž se společnost snaží o penetraci na nové trhy, je oslovení konkrétní společnosti prostřednictvím emailu či telefonu a dohodnutí schůzky k prezentaci společnosti ARAKO spol. s r.o. Zde však podnik musí nejprve vhodně vytipovat potenciálního zákazníka. K tomu má právě sloužit zmíněný plán příležitostí na nových i stávajících trzích.

Společnost v rámci své obchodní činnosti musí nejen prezentovat podnik u zákazníků, partnerů, médií, ale také na poradách a u vlastníků AEM. Proto, by měla koupit balík licencí profesionálně **graficky zpracovaných prezentací**, jenž by reprezentovaly společnost ARAKO spol. s r.o. Na stránkách www.design-stranek.com je možné tyto prezentace a k nim zvýhodněné licence koupit.

Podpora prodeje

Do nástroje podpory prodeje je možné rovněž radit veletrhy a výstavy, jichž se společnost ARAKO spol. s r.o. účastní.

Dále to jsou dárky, které společnost předává svým obchodním partnerům při setkání a významných událostech.

Slevy, které poskytuje společnost ARAKO spol. s r.o. jsou závislé na mnoha individuálních faktorech dle projektu a zákazníka.

Kam směřovat podporu prodeje?

Pro setkání s klíčovými obchodními partnery ze skupiny A budou předem připraveny **dárky**. U dáreků by mělo platit pravidlo, aby se druhá strana necítila být zavázána a stejně tak dárky by neměly představovat reklamní předměty společnosti. Očekává se sedm návštěv u klíčových partnerů a dvě opětovné návštěvy u německých společností. Na opětovné návštěvy budou připraveny charakterem obdobné dárky.

Pro společnost jsou však nejdůležitější a klíčové **veletrhy a výstavy**, kde se setkávají se stávajícími zákazníky, obchodními partnery, ale i s možností navázat budoucí spolupráci se zcela novými zákazníky či obchodními partnery. Na oblast veletrhů a výstav je ve společnosti kladena klíčová role v komunikačním mixu. Tento prvek lze také řadit do osobního prodeje. I v roce 2012 by tomu mělo být stejně z hlediska významnosti. Mezi vybrané mezinárodní energetické veletrhy, jichž by se měla účastnit společnost ARAKO spol. s r.o., patří:

- ISK – SODEX (Istanbul, Turecko) 2.3 - 5.3 2012. (Veletrhy a výstavy, © 2000 – 2007)
RUSSIA POWER (Moskva, Rusko) 5.3 – 7.3 2012. (Veletrhy a výstavy, © 2000 – 2007)
- ELECTRIC POWER (Huston, USA), 15.3 – 17.3 2012. (Electric Power, © 2012)
POWER GEN INDIA AND CENTRAL ASISA (Dillí, Indie) 19.4 – 21.4 2012. (Veletrhy a výstavy, © 2000 – 2007)
- ACHEMA (Frankfurt am Main, Německo) 18.6 - 22.6 2012. (Achema, 2012)
- VALVE WORLD (Düsseldorf, Německo), 27.11 – 29.11 2012. (Valve World Americanes © 2012)
- ATOMEX (Moskva, Rusko), 4.12 - 6.12 2012. (Atomex, © 2011)

Přímý marketing

ARAKO spol. s r.o. vlastní řadu firemních katalogů o své společnosti, produktech a službách. Tyto katalogy posílá na vyžádání elektronicky zákazníkům, partnerům, dodavatelům a jiným skupinám.

Společnost provádí komunikaci se stávajícími, ale i novými potencionálními odběrateli prostřednictvím elektronické komunikace. Navázání kontaktů a spolupráce mají na starost obchodníci společnosti.

Reklama

Reklama ARAKA je umístěna v podobě štítků či odlítků na produktech společnosti.

Společnost zavedla bannery na stránkách především odborných časopisů, které odkazují na webové stránky společnosti.

V Opavě je umístěn poutač, jenž má informovat především přijíždějící zákazníky a partnery o vzdálenosti sídla ARAKA.

Společnost má také řadu prospektů o produktech společnosti.

Kam směřovat reklamu?

Velká část konkurence v Evropě, ale také v České republice vlastní **prezentační video** umístěné mimo jiné na svých webových stránkách. Společnost ARAKO spol. s r.o. by měla zvážit tvorbu tohoto komunikačního prostředku prezentujícího její společnost. Cílovou skupinou by měla být široká veřejnost. Účelem videa je prezentovat společnost ARAKO spol. s r.o., stát a město, ve kterém sídlí, předmět činnosti, odvětví v podnikání, její poslání a hodnoty, dosažené výsledky aj. I přesto, že společnost ARAKO spol. s r.o. prochází modernizací výrobního parku v hodnotě 150 mil. Kč., hlavní budova a okolí není příliš reprezentativního vzhledu odpovídající evropské konkurenci. Prezentační video by se proto více zaměřilo ve snímcích na místa projektů společnosti, země, kde exportuje své produkty, význam a důležitost odvětví, kde společnost ARAKO spol. s r.o. působí, konečné produkty a lidi kteří je spotřebovávají, politiku společnosti k životnímu prostředí, bezpečnosti apod. Společnost by tak mohlo využít a vybrat si pro tyto účely z mnoha krátkých snímků z videobank. Komplementaci a natočení prezentačního videa by bylo přiděleno společnosti Grif Line s.r.o., která má zkušenosti z velkých projektů např. pro ČEZ či Budvar. Inspirací pro společnost ARAKO spol. s r.o. o podobě prezentačního videa by měl být německý konkurent Tyco Flow Control, umístěné také na webových stránkách a odkazu http://www.tycoflowcontrol.com/who_we_are/overview/. Prezentační video by bylo uloženo na DVD nosičích pro stávající a nové zákazníky, stejně tak uloženo a dostupné na webových stránkách pro širokou veřejnost.

Společnost ARAKO spol. s r.o. nevlastní příliš reklamních sdělení určených široké veřejnosti jako její konkurence. Totéž vyplynulo z výzkumu o povědomí značky ARAKO spol. s r.o. Většina konkurence v ČR jako MSA a.s., Armatury Group a.s. či Armaturka Krnov a.s. mají v Moravskoslezském kraji např. řadu billboardů. Podnik ARAKO spol. s r.o. má

v Opavě umístěny navigační tabule k sídlu jejich společnosti. Společnost by měla vytvořit reklamu resp. **bigboard**, kterou by upoutala pozornost široké veřejnosti v Opavě. Pronájem bigboardu na hlavním tahu mezi Opavou a Ostravou, kde přijíždí do společnosti i většina obchodních partnerů. Jedná se o silnici 11, Těšinská 2914/44 před nákupním centrem Silesia, jenž zajistí také značnou sledovanost obyvatel Opavy a přilehlého okolí. Reklama společnosti ARAKO spol. s r.o. bude umístěna na jeden měsíc (resp. 28dní). Cílem megaboardu je vzbudit a připoutat pozornost, snahu zapsat se do povědomí lidí. Návrh bigboardu je vložen do přílohy P VIII: Nová vizuální podoba podniku ARAKO spol. s r.o. Dominantní nápis je ARAKO spol. s r.o. a její logo. Následuje slogan „**Jeden tým, jeden cíl. Už 60 let.**“ Tento slogan („Jeden tým, jeden cíl.“) dle Úřadu průmyslového vlastnictví a databáze ochranných známek platných v České republice, ke dni 5. dubna 2012, není zaregistrován žádnou společností. Online databáze je dostupná na adrese <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.ozs.frm>. Část sloganu „Jeden tým“ má symbolizovat spolupráci lidí-zaměstnanců na a pod bigboardem. Druhá část sloganu „Jeden cíl“ analogicky navazuje na 5 pilířů - lidé, kvalita, tradice, odpovědnost, environmentalismus, které by reprezentovaly dlouhodobé cíle společnosti, jimiž se společnost bude dále prezentovat. K realizaci bude oslovena společnost euroAWK s.r.o., která zajistí také nadstavby 2D.

7.4 Akční plány

Akční plány na základě, kterých by podnik ARAKO spol. s r.o. měl dosáhnout vytyčených marketingových cílů pro rok 2012, jsou popsány v následujících podkapitolách. Náklady na jednotlivé činnosti akčních programů jsou při vyčíslení konzultovány s managementem marketingového oddělení společnosti ARAKO spol. s r.o.

7.4.1 Akční plán č. 1 – Udržení stávajících zákazníků

Ve společnosti ARAKO spol. s r.o. platí pravidlo marketingu, kdy udržení existujících zákazníků je vždy méně nákladné než vyhledání nových. Budování loajality může zamezit odchodu zákazníků ke konkurentům. Prostředkem je zpravidla osobní prodej, který má zajistit maximální péči o zákazníky.

Tab. 9 Akční plán č. 1 – Udržení stávajících zákazníků (Vlastní zpracování)

Marketingový cíl č. 1 - Udržení stávajících zákazníků			
Program činností	Zodpovídá	Období	Náklady
Analýza, zhodnocení a segmentace zákazníků do tří skupin	obchodní ředitel a vedoucí marketingu	01/2012	0,-
Pravidelné návštěvy zákazníků	přidělený obchodník	03 – 11/2012	250 000,-
Dárky k návštěvám pro zákazníky	zaměstnanec marketingu - podpora prodeje	02/2012	42 000,-
Den pro klíčové zákazníky	vedoucí marketingu	08/2012	165 000,-
Mezinárodní veletrhy a výstavy	obchodní ředitel, vedoucí marketingu	03, 04, 06, 11, 12/2012	5 000 000,-
Náklady celkem			5 457 000,-

7.4.2 Akční plán č. 2 – Rozvoj nomenklatury armatur a služeb

Rozvojem nomenklatury armatur je myšlen rozvoj jmenovitého seznamu armatur z hlediska jejich prvků, vlastností či konstrukce. Stěžejním bodem tohoto akčního plánu je splňovat a vlastnit certifikát normy ASME u armatur společnosti ARAKO spol. s r.o. Pro další rozvoj a udržení konkurenceschopnosti v oblasti jaderné energetiky je bezpodmínečně nutné splňovat tyto normy, jak bylo zhodnoceno v podkapitole 8.3.1 Produkty a služby.

Tab. 10 Akční plán č. 2 – Rozvoj nomenklatury armatur a služeb (Vlastní zpracování)

Marketingový cíl č. 2 - Rozvoj nomenklatury armatur a služeb			
Program činností	Zodpovídá	Období	Náklady
Certifikace ASME - poplatky	obchodní ředitel, vedoucí marketingu	01 – 10/2012	2 500 000,-
Rozšíření portfolia služeb o výzkum a vývoj v oblasti strojírenství, propagace, strategické partnerství	výrobní ředitel obchodní ředitel vedoucí marketingu	03-04/2012	150 000,-
Náklady			2 650 000,-

7.4.3 Akční plán č. 3 – Získání nových zákazníků

Společnost ARAKO spol. s r.o. by měla získávat nové zákazníky na stávajících i nových trzích. Úzká spolupráce mezi obchodním a marketingovým oddělením při vyhledávání nových příležitostí, stejně tak spolupráce při zpracování nabídek, podkladů pro soutěže, tendry. Se získáním nových zákazníků neodmyslitelně souvisí účast společnosti na mezinárodních veletrzích a výstavách, kde se management společnosti setkává s potenciálními novými zákazníky. Náklady na veletrhy a výstavy byly již však zohledněny v akčním plánu č. 1. Podobně tomu je u poplatků za certifikace ASME, které již byly nákladově zohledněny v akčním plánu č. 2. Rozvoj nomenklatury armatur a služeb. ASME a HAF 604 je bezpodmínečně nutné vlastnit pro vstupy na nové trhy a získávání nových zákazníků.

Tab. 11 Akční plán č. 3 – Získání nových zákazníků (Vlastní zpracování)

Marketingový cíl č. 3 - Získání nových zákazníků			
Program činností	Zodpovídá	Období	Náklady
Prezentace u německých společností	zaměstnanec marketingu – osobní prodej	09/2012	120 000,-
Certifikace HAF 604 - poplatky	obchodní ředitel, vedoucí marketingu	01 – 10/2012	1 500 000,-
Plán nových příležitostí na stávajících i nových trzích (odkoupit výzkumné projekty, Foresight, WNA)	vedoucí marketingu	01 – 03/2012	200 000,-
Náklady celkem			1 820 000,-

7.4.4 Akční plán č. 4 – Nová vizuální podoba společnosti ARAKO

Společnost v roce 2011 změnila podobu webových stránek a část prezentačních materiálů jako katalogy, obálky a potisk CD, apod. Za zvážení pro společnost stojí zcela **změnit vizuální podobu společnosti**. Velká většina konkurentů společnosti se prezentuje v reklamních sděleních od webových stránek k stánkům na veletrzích kombinací barev modré, bílé a stříbrné. Občasně je použita barva zelená. Společnosti, které působí v průmyslu, jenž má dopad na životní prostředí, jako je energetika, se snaží dávat najevo svou politiku k životnímu prostředí také skrze grafické podoby své společnosti. Příkladem podniku

ARAKO spol. s r.o. může být jejich vlastní skupina AEM, která se prezentuje grafickou podobou kombinací barev oranžové (charakterizující společenství), fialové (charakterizující ekonomiku) a zelené (charakterizující životní prostředí). Pro společnost zde existuje prostor vizuální podobou se odlišovat od konkurence a vytvořit nový moderní, dynamický vzhled společnosti.

Tab. 12 Akční plán č. 4 – Nová vizuální podoba společnosti ARAKO spol. s r.o. (Vlastní zpracování)

Marketingový cíl č. 4 - Nová vizuální podoba společnosti ARAKO spol. s r.o.			
Program činností	Zodpovídá	Období	Náklady
Nové logo	vedoucí marketingu	01/2012	5 000,-
Graficky zpracovat prezentace	zaměstnanec marketingu - osobní prodej	01/2012	6 500,-
Šablona a zpracování výroční zprávy	zaměstnanec marketingu - public relations	11 - 12/2012	10 000,-
Šablona firemního časopisu + 4x náklady na tisk	zaměstnanec marketingu - public relations	01 – 11/2012	26 000,-
Prezentační video	zaměstnanec marketingu - reklama	07/2012	250 000,-
Náklady celkem			297 500,-

7.4.5 Akční plán č. 5 – Zvýšit povědomí u odborné, ale také široké veřejnosti

Jak vyplynulo z průzkumu o povědomí o značce ARAKO spol. s r.o., společnost je u široké veřejnosti částečně známá. Společnost je odbornou veřejností dle kvalifikovaného odhadu managementu známá a vnímána jako společnost s tradicí. Cílem je však zvýšit obecné povědomí o společnosti, zvýšit atraktivitu podniku v pohledu stávajících i nových zákazníků, stejně tak vytvořit předpolí pro jednání o velkých zakázkách a jejich dodavatelských řetězcích. Core business společnosti je atraktivní, jelikož se dotýká energetiky a nových energetických zdrojů. Z tohoto hlediska lze předpokládat, že vhodně vytipovaná témata budou médií přijímaná. Cílovou skupinou by měla být odborná veřejnost ČR, státní správa ČR, populace Moravskoslezského kraje i ČR.

Tab. 13 Akční plán č. 5 – Zvýšit povědomí u odborné, ale také široké veřejnosti (Vlastní zpracování)

Marketingový cíl č. 5 - Zvýšit povědomí u odborné ale také široké veřejnosti			
Program činností	Zodpovídá	Období	Náklady
Vytvoření webové sekce Media	zaměstnanec marketingu - public relations	01/2012	1 000,-
Kombinace inzerce a PR článků	zaměstnanec marketingu - public relations	04 – 10/2012	260 000,-
Bigboard	zaměstnanec marketingu - reklama	08/2012	82 500,-
Šablona a spuštění informační webové stránky www.budoucnostvjaderneenergetice.cz	zaměstnanec marketingu - public relations	03/2012	10 000,-
Společná událost pro město Opava	zaměstnanec marketingu - public relations	06/2012	250 000,-
Náklady celkem			603 500,-

7.5 Časová analýza

Časová analýza je zpracována pomocí deterministické metody CPM (metody kritické cesty). Cílem časové analýzy je při rozložení lhůt jednotlivých aktivit nalézt nejkratší možnou cestu doby trvání projektu a určit časové rezervy marketingových aktivit. Pro definování kritické cesty a určení časových rezerv CPM byl využit program WinQSB.

Tab. 14 Návaznost a doby trvání marketingových aktivit ve dnech (Vlastní zpracování)

Činnost	Marketingové aktivity projektu	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Zahájení projektu.		1
B	Analýza, zhodnocení a segmentace zákazníků do tří skupin.	A	31
C	Certifikace ASME.	A	302

D	Certifikace HAF 604.	A	302
E	Plán nových příležitostí na stávajících i nových trzích.	A	90
F	Nové logo.	A	31
G	Graficky propracovat prezentace.	A	7
H	Šablona, tvorba firemního časopisu + 4x náklady na tisk.	A	332
I	Vytvoření webové sekce Media.	A	14
J	Dárky k návštěvám pro zákazníky.	B	28
K	Rozšíření portfolia služeb o výzkum a vývoj v oblasti strojírenství, propagace, strategické partnerství.	E	61
L	Pravidelné návštěvy zákazníků.	B, J	271
M	Mezinárodní veletrhy a výstavy.	E	45
N	Kombinace PR článků a inzerce.	I	275
O	Šablona, tvorba a spuštění informační webové stránky www.budoucnostvjaderneenergetice.cz .	N	31
P	Bigboard.	N	28
Q	Společná událost pro město Opava.	I, N	1
R	Prezentační video.	E	30
S	Den pro klíčové zákazníky.	L	2
T	Prezentace u německých společností.	E, R	14
U	Šablona, zpracování výroční zprávy.	C, D, E, F, K, M	61
V	Ukončení projektu.	U	1

04-16-2012 19:21:35	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	31	1	32	33	64	32
3	C	Yes	302	1	303	1	303	0
4	D	Yes	302	1	303	1	303	0
5	E	no	90	1	91	152	242	151
6	F	no	31	1	32	272	303	271
7	G	no	7	1	8	358	365	357
8	H	no	332	1	333	33	365	32
9	I	no	14	1	15	45	59	44
10	J	no	28	32	60	64	92	32
11	K	no	61	91	152	242	303	151
12	L	no	271	60	331	92	363	32
13	M	no	45	91	136	258	303	167
14	N	no	275	15	290	59	334	44
15	O	no	31	290	321	334	365	44
16	P	no	28	290	318	337	365	47
17	Q	no	1	290	291	364	365	74
18	R	no	30	91	121	321	351	230
19	S	no	2	331	333	363	365	32
20	T	no	14	121	135	351	365	230
21	U	Yes	61	303	364	303	364	0
22	V	Yes	1	364	365	364	365	0
	Project	Completion	Time	=	365	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Obr. 7 Řešení kritické cesty, časových rezerv dle programu WinQSB (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)

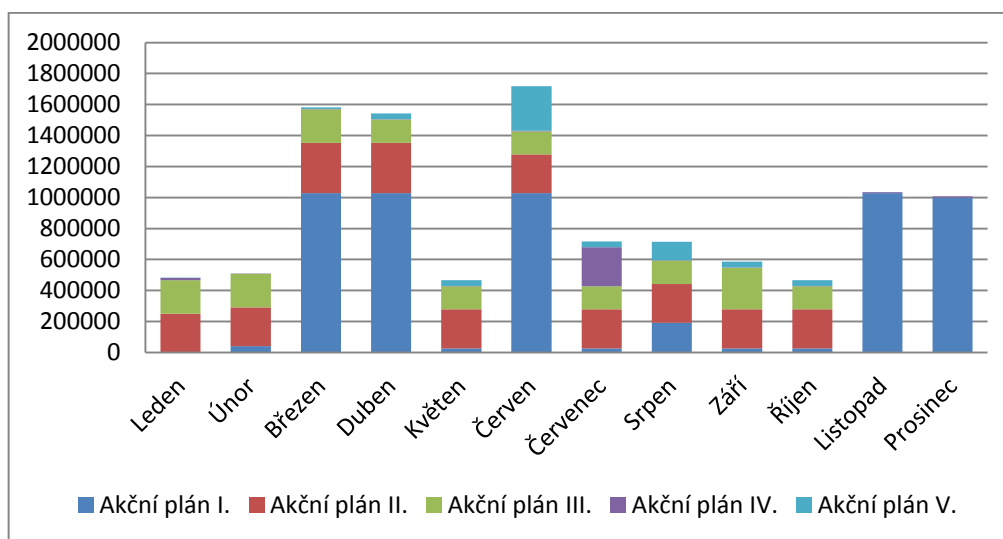
Existují dvě kritické cesty, které jsou dány následujícími aktivitami A – C – U – V a A – D – U – V. Nejkratší doba realizace projektu je 365 dní. Pro přehlednější pohled na kritické cesty a časové rezervy je v příloze P IX: Kritické cesty a časové rezervy dle programu WinQSB, znázorněn síťový graf projektu

7.6 Nákladová analýza

Nákladová analýza vycházející z jednotlivých akčních plánů I. až V., dává přehled o vynaložených nákladech v jednotlivých měsících. Celkové náklady na realizaci dílčích akčních plánů jsou 10 828 000 Kč. U vyčíslení jednotlivých činností akčních plánů se vždy však jedná o explicitní náklady. Do těchto nákladů nejsou započteny alternativní náklady neboli náklady obětovaných příležitostí např. za vykonanou práci zaměstnanců.

Tab. 15 Měsíční náklady dle jednotlivých akčních plánů (Vlastní zpracování)

Období	Akční plán					Měsíční náklady
	I.	II.	III.	IV.	V.	
Leden	0	250 000	216 667	14 100	1 000	481 767
Únor	42 000	250 000	216 667	2 600	0	511 267
Březen	1027 778	325 000	216 667	2 600	10 000	1 582 045
Duben	1027 778	325 000	150 000	2 600	37 143	1 542 521
Květen	27 778	250 000	150 000	2 600	37 143	467 521
Červen	1027 778	250 000	150 000	2 600	287 143	1 717 521
Červenec	27 778	250 000	150 000	252 600	37 143	717 521
Srpen	192 778	250 000	150 000	2 600	119 643	715 021
Září	27 778	250 000	270 000	2 600	37 143	587 521
Říjen	27 778	250 000	150 000	2 600	37 143	467 521
Listopad	1027 778	0	0	5 000	0	1 032 778
Prosinec	1 000 000	0	0	5 000	0	1 005 000
Celkem	5 457 002	2 650 000	1 820 001	297 500	603 501	10 828 004



Obr. 8 Měsíční náklady dle jednotlivých akčních plánů (Vlastní zpracování)

7.6.1 Návratnost investice do akčních plánů

Společnost dosahuje dlouhodobě velmi dobrých výsledků v hospodaření. V roce 2010 činil zisk po zdanění 35,356 milionů Kč, v roce 2009 to bylo 16,936 milionů Kč. Zisk se během těchto let zvýšil tedy o 108,8 %. V roce 2008 byl zisk po zdanění 11,011 milionů Kč. V roce 2009 tedy došlo ke zvýšení zisku o 53,8 % oproti předešlému roku. Je tedy na zvážení společnosti, zda investovat do marketingu dle akčních plánů a projektu 10,828 milionů Kč v roce 2012. Pokud bude společnost brát v úvahu možnou návratnost investice dle vzorce ROI a vycházet z předpokládaných zisků v roce 2012, jako tomu bylo v roce 2010, činila by návratnost 326 % a projekt tím generuje zisk.

$$ROI = \frac{\text{výnosy}}{\text{investice}} \times 100$$

$$ROI = \frac{35\,356\,000}{10\,828\,000} \times 100$$

$$ROI = 326,52 \%$$

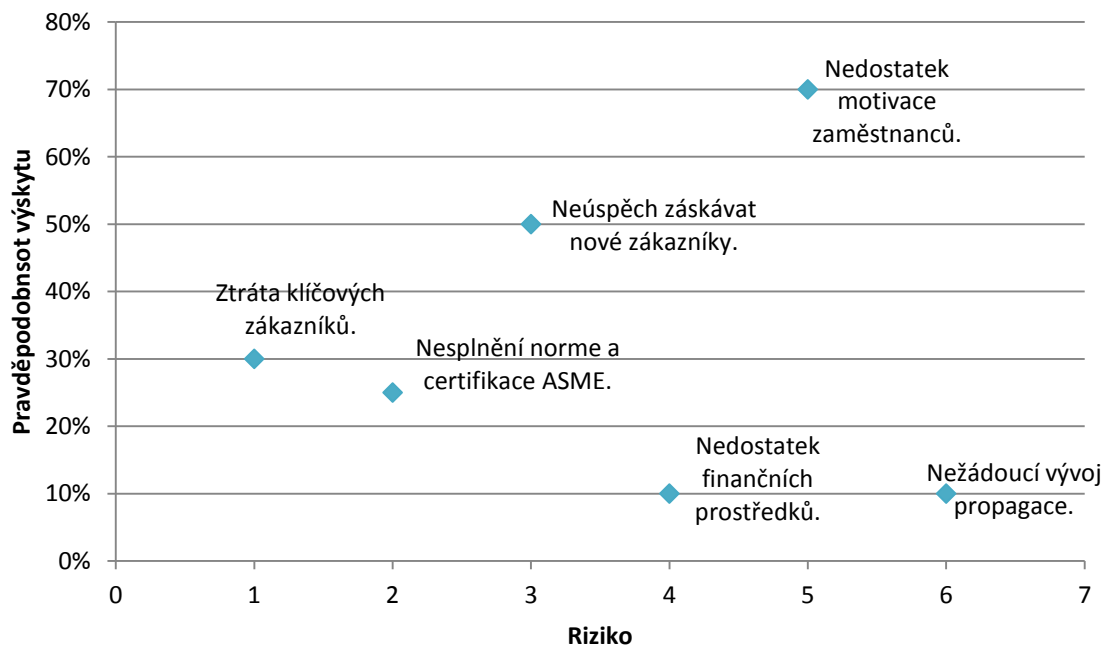
7.7 Riziková analýza

Při realizaci projektu marketingového plánu se mohou vyskytovat možná rizika, která budou ovlivňovat jeho dílčí realizaci, ale také plán jako celek. Rizika je možné obecně rozdělit na systematická neboli tržní, která budou působit na celé konkurenční prostředí, např. výše daní. Nesystematická rizika neboli jedinečná jsou situace, které může podnik různou mírou ovlivňovat a snižovat jejich dopad na projekt. Při sestavování marketingového plánu by měla být uvedena stěžejní nesystematická rizika, která se mohou ovlivnit jádro projektu, jejich samotná míra dopadu na projekt a pravděpodobnost výskytu. Společnost by také měla vytvářet krizové scénáře a protikrizová opatření.

V tabulce (Tab. 21) je výčet možných stěžejních nesystematických rizik. Rating dopadu na projekt je stanoven stupnicí 1 – 5, přičemž 1 má nejmenší dopad a hodnota 5 dopad největší. Pravděpodobnost výskytu je určena na procentuální stupnici. Hodnoty dopady a pravděpodobnosti jsou stanoveny za konzultace s managementem společnosti ARAKO spol. s.r.o.

Tab. 16 Rizika dle dopadu na projekt a pravděpodobnosti výskytu (Vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Dopad	Pravděpodobnost (%)
1.	Ztráta klíčových zákazníků.	5	30 %
2.	Nesplnění norem a certifikace ASME.	4	25 %
3.	Neúspěch získávat nové zákazníky.	3	50 %
4.	Nedostatek finančních prostředků.	3	10 %
5.	Nedostatek motivace zaměstnanců.	3	70 %
6.	Nežádoucí účinnost marketingových aktivit vyvíjených na propagaci společnosti	2	10 %



Obr. 9 Pravděpodobnost výskytu rizika v procentech (Vlastní zpracování)

7.8 Kontrola

Při kontrole bude stěžejním předpokladem, zda projekt směřuje k splnění především marketingových cílů, dále účinnosti marketingové strategie, plnění marketingových akčních

plánů, dodržení stanovených finančních prostředků, také zda nedochází k časovému prodlení a nevyskytují se rizika ovlivňující chod projektu.

Kontrola dílčích činností marketingových aktivit, resp. činností akčních plánů, bude prováděna měsíčně. Zodpovědné osoby uvedeny v akčních plánech budou předkládat výkazy vedoucímu marketingu. Ten je bude vyhodnocovat a kompletovat ve zprávu o dosavadním průběhu marketingového plánu, určenou pro generálního ředitele společnosti.

Kontrola projektu bude probíhat ve třech rovinách:

1. Kontrola před zahájením realizace projektu marketingového plánu pro rok 2012.
2. Průběžná měsíční kontrola o dosavadním průběhu a současném měsíčním stavu.
3. Kontrola zrealizovaného projektu a dosažení vytýčených marketingových cílů.

8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Společnost ARAKO spol. s r.o. je významným tuzemským, ale také evropským výrobcem průmyslových armatur. Ke stěžejním trhům, kam dodává své produkty, patří jaderná a klasická energetika, dále petrochemický, chemický a plynárenský průmysl. Společnost také poskytuje řadu služeb spojených se servisem, repasem, výzkumem a vývojem průmyslových armatur ve zmiňovaných odvětvích.

Pro sestavení marketingového plánu ve společnosti ARAKO spol. s r.o. je provedena řada situačních analýz, jenž byly základnou pro vytvoření projektu marketingového plánu, jeho cílů, strategií, akčních plánů a dalších částí jeho stěžejní struktury. V diplomové práci je provedena řada dalších analýz, které nejsou ve společnosti zpravidla zpracovávány. Záměrem je dát společnosti nový, jiný pohled řady vlivů, které mohou ovlivňovat její podnikatelskou činnost.

Z interpretace výsledků Porterova modelu pěti konkurenčních sil lze konstatovat, že odvětví velmi ovlivňuje vládní politika, existuje velká konkurence, značně vysoké náklady na odchod z odvětví, nízká diferenciací výrobků a konkurentů, malý počet významných zákazníků a jejich nízké náklady k přechodu ke konkurenci. Na druhou stranu vstup dalších společností do odvětví značně ovlivňuje vysoká kapitálová náročnost a nutnost vlastnit technologie. Stejně tak společnost není současně ohrožena přísunem substitutu. Z hlediska zhodnocení všech pěti konkurenčních sil je podnik středně silně ohrožen.

Společnost čelí celosvětové konkurenci. Nejvážněji ohrožující skupinu soutěžitelů tvoří v současnosti však tuzemská a evropská konkurence. Byla provedena analýza tržního podílu českých producentů průmyslových armatur z hlediska tržeb a jejich vývoje v letech 2006-2010. Společnost ARAKO spol. s r.o. dosahuje podílu 11,95 % v roce 2010. Nejsilnějšími konkurenty v České republice jsou společnosti Armatury Group a.s. a MSA a.s. Tyto podniky dodávají však své produkty i do jiných odvětví.

Po zhodnocení PEST analýzy lze interpretovat závěr, že odvětví a jeho budoucnost, ve kterém společnost působí, je silně ovlivněno politickými vlivy. Plánované investice do energetiky jsou v roli národních energetických politik. Ty jsou často ovlivňovány ekonomickou situací, prognózou její budoucnosti a politikou země. Na odvětví mají samozřejmě dopad i další vlivy, které jsou součástí PEST analýzy.

Na základě BCG matice lze konstatovat, že pro společnost jsou rozhodující produkty pro odvětví jaderné energetiky, ty přinášejí největší zisky a současně se předpokládá i největší tempo růstu. Důležité pro společnost však stále zůstávají produkty pro klasickou energetiku.

Průzkum Brand Awareness zjišťoval povědomí o značce ARAKO spol. s r.o. u široké veřejnosti. Ukázalo se, že společnost je poměrně známá. Avšak někteří konkurenti lépe využívají prvky komunikačního mixu a získávají širší povědomí u populace města Opava. Totéž lze říci o jiných společnostech B2B tržích se sídlem v Opavě. Společnost ARAKO spol. s r.o. by pro posílení svého povědomí měla provést benchmarking komunikačního mixu svých konkurentů, ale také vybraných opavských společností na B2B tržích.

Ve SWOT analýze a provedených IFE a EFE matic vyplynulo, že ve společnosti převládají slabé stránky nad silnými. Společnost se však nachází v atraktivním prostředí, kde převládají příležitosti. Z tohoto pohledu se doporučuje strategie spojenectví se silným partnerem, jenž umožňuje zvyšovat vnitřní sílu podniku.

Provedené analýzy a jejich výsledky se staly opěrnou základnou pro sestavení projektu marketingového plánu společnosti ARAKO spol. s r.o. na rok 2012. Bylo stanoveno pět stěžejních marketingových cílů a to udržení stávajících zákazníků, rozvoj nomenklatury armatur a služeb, získání nových zákazníků, vytvoření nové vizuální podoby a zvyšování povědomí o společnosti u odborné, ale také široké veřejnosti.

K dosažení stanovených marketingových cílů byla marketingová strategie popsána ve čtyřech prvcích marketingového mixu. Jsou zhodnoceny trhy, na které by podnik měl vstupovat a stěžejní bariéry v podobě norem i certifikátů, které jsou s tím spojeny. Bylo diverzifikováno riziko spojeného s odvětvím, ve kterém společnost v současnosti podniká a nalezeno odvětví, ve kterém může společnost nově působit. Rovněž bylo upozorněno na problematiku cenové politiky v komparaci s kvalitou produktů společnosti. Záměrem bylo dále zkvalitnit komunikační strategii, vedoucí k udržení stávajících zákazníků, získání nové vizuální podoby společnosti, stejně tak zvyšování povědomí o značce ARAKO spol. s r.o.

Jednotlivé marketingové cíle byly podrobeny rozboru v sestavených marketingových činnostech vedoucích k jejich dosažení. Souhrn aktivit jednotlivých cílů, jsou popsány v akčních plánech. Současně s konkrétními aktivitami jsou uvedeny funkce zaměstnanců v podniku, které zodpovídají za jejich plnění, zvolené období, ve kterém budou marketin-

gové aktivity probíhat, a kvalifikovaný odhad nákladů spojených s činnostmi. Projekt marketingového plánu byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

V časové analýze, vycházející z akčních plánů, byla využita deterministická metoda CPM. Cílem bylo rozložení časových lhůt jednotlivých marketingových činností a nalezení nejkratší cesty i časových rezerv k realizaci projektu. Za využití programu WinQSB byly nalezeny dvě kritické cesty a vypočteny časové rezervy jednotlivých marketingových aktivit. Realizace projektu bude trvat 365 dní.

Stejně tak nákladová analýza vycházela z akčních plánů I. až V. Cílem bylo dát přehled o výši vynaložených finančních prostředků v jednotlivých měsících. Společnost bude potřebovat nejvíce finančních prostředků v měsících březen, duben, červen, listopad a prosinec. Jedním z důvodů je skutečnost, že právě v těchto měsících probíhají mezinárodní veletrhy a výstavy energetiky, které tvoří největší finanční položku ze všech činností akčních plánů. Celkové náklady na projekt marketingového plánu byly vyčísleny na 10 828 000 Kč. Do nákladů, však nebyly započteny alternativní náklady neboli náklady obětovaných příležitostí. Návratnost investice do marketingového plánu by se však za využití rovnice ROI a údajů z roku 2010 měla více než trojnásobně vrátit.

Projekt byl podroben rizikové analýze, ve které byly zhodnoceny stěžejní nesystematická rizika, která mohou ovlivnit projekt. Z rizikové analýzy vyplynulo, že největší dopad na projekt může mít ztráta klíčových zákazníků a nesplnění norem s certifikací ASME. Z hlediska pravděpodobností výskytu však nedostatek motivace zaměstnanců představuje největší riziko pro realizaci projektu.

Závěrem projektu byly stanoveny kontrolní mechanismy a časnost kontroly projektu, zda směřuje k naplnění stanovených cílů. Kontrola jednotlivých aktivit bude prováděna měsíčně, zodpovědná osoba bude uvedena v akčních plánech. Tento zaměstnanec bude překládat měsíční výkazy konkrétních aktivit vedoucímu marketingu, který je zodpovědný generálnímu řediteli za celý marketingový plán. Vedoucí marketingu bude předkládat průběžné zprávy, shrnující současný stav a další průběh plnění marketingového plánu, určené pro generálního ředitele.

ZÁVĚR

Ačkoli ve společnosti ARAKO spol. s r.o. je marketingu přisuzována významná role, stále zde přetrvává model, kdy je tato vědní disciplína pododdělením obchodního ředitelství. Společnost se nachází ve velmi ojedinělém a náročném odvětví, kde čelí velké celosvětové konkurenci a svádí boj o malý počet zakázek. Prioritou pro společnost je loajalita zákazníků. Autoři některých publikací často zmiňují slova ředitelů velkých světových společností, kteří konstatují, že již nemají marketingová oddělení, mají zákaznická oddělení. Jen z výše uvedených podnětů by společnost měla přehodnotit model řízení marketingu ve své společnosti. Jelikož je to právě marketing, který by měl být významným nástrojem v tvrdém konkurenčním boji každé společnosti. Jeho síla a důležitost je však mnoha podniky stále nedoceněna.

Produkty společnosti ARAKO spol. s r.o. budou stále potřeba, jelikož v současné době neexistují substituty, které by mohly nahradit jejich funkci. Pro společnost bude nadále klíčový evropský trh, kde má silné renomé. V současné době existuje mnoho plánovaných projektů v Rusku, Velké Británii a dalších zemích, kde produkty mohou nalézat odbyt. Dále závislost zemí východní Evropy na importu energií a jejich rostoucí spotřeba energie, je z dlouhodobého hlediska pro země těžko únosná. Proto v zemích jako Litva, Rumunsko, Ukrajina a dalších, je možné očekávat změny na poli energetiky. Důležité je pro společnost vstupovat na trhy zemí mimo Evropu, mapovat plánované a navrhované projekty zemí se silnou ekonomikou a potenciálem pro mnoho investic jako v USA, Číně, Indii.

Provedené analýzy a marketingové strategie, které mapují plánované investice zemí nejen v jaderné energetice, se staly opěrnou základnou pro stěžejní část diplomové práce, kterým je marketingový plán pro podnik ARAKO spol. s r.o. na rok 2012. Marketingový plán splňuje všechny stěžejní náležitosti, které tento dokument má mít. Při zpracování marketingových situačních analýz vzešlo, že podnik je středně silně ohrožen z hlediska pěti konkurenčních sil. Ke svým českým konkurentům je jeho podíl k tržbám v roce 2010 11,95 %. Jeho budoucí odbyt velmi silně ovlivňují politické vlivy. Rozhodujícím odbytištěm i v budoucnu bude nadále jaderná energetika. Společnost je širokou veřejností poměrně známá, avšak někteří její konkurenti lépe využívají prvky komunikačním mixu, podnik ARAKO spol. s r.o. v žádném z nich nevykíná. Ve společnosti převládají slabé stránky nad silnými. Na druhou stranu se podnik nachází v atraktivním prostředí, kde převažují příležitosti nad hrozbami. Proto se doporučuje strategické partnerství se silným partnerem, který by přispíval ke zvyšování vnitřní síly podniku.

V projektu byl stanoven primární cíl, kterým je tvorba zisku. Sekundárním cílem je pak podporovat pozitivní image společnosti u zaměstnanců, odborné i široké veřejnosti. Primární i sekundární cíl je rozdělen do pěti marketingových cílů, které mají vést k jejich splnění. Celkové náklady na projekt byly vyčísleny na 10,828 milionu Kč. Návrh návratnosti za využití rovnice ROI a zisku z roku 2010 by se vrátila více než trojnásobně.

Jaká však bude situace na poli energetiky v budoucnu a zda se vyplatí vynaložit investice do marketingového plánu? Odhadnout budoucí vývoj energetiky je velmi rozporuplné, jelikož existuje značná disproporce mezi zeměmi. V roce 2009 se hovořilo o jaderné renesanci. Nyní se hovoří o tom, jakou váhu má mít jaderná energetika v energetickém mixu. Po havárii japonské jaderné elektrárny Fukušima se znovu otevřela témata s riziky, hrozbami a nevýhodami okolo podpory jádra. Mezinárodní agentura pro atomovou energii, však cílevědomě umírňuje napětí. Jadernou energii potřebujeme, jedná se o dobovou záležitost. Jaderná energetika řeší stále aktuální témata a problémy s rostoucí poptávkou po energii rozvojových zemí, obavy z klimatických změn, energetickou bezpečnost a s ní spojenou nejistotu okolo dodávek fosilních paliv. Celosvětově opustit od jaderné energie je vyloučeno a omezit její další rozvoj je málo pravděpodobné. Došlo pouze ke zpomalení na poli jaderné energetiky. Na investici téměř jedenácti milionů je nutné se dívat jako na dlouhodobou investici, která se bude zhodnocovat.

Projekt marketingového plánu firmy ARAKO spol. s r.o. byl tvořen za účelem pomoci společnosti v oblasti marketingového plánování. Současně mapovat trhy, kde mohou produkty nalézt odbyt a naplňovat jeden z primárních cílů společnosti, kterým je tvorba zisku. Stejně tak budovat pozitivní image společnosti jako sekundárního cíle projektu. Domnívám se, že cíl diplomové práce byl splněn na základě projektu, nacházejícího se v praktické části práce.

„Trhy se vždy mění rychleji, než marketing.“

„Marketing je strategie.“ (Kumar, 2008, s. 15,195)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-436-2.
- BÖHM, Anja, 2008. *The SWOT Analysis*. 1st ed. Munich: GRIN Publishing. ISBN 978-3-640-42631-7.
- BŘEŠŤAN, Robert, 2012. *Na čem se bude vydělávat v roce 2030*. *Econom*. Praha: *Economia*, ISSN 1210-0714.
- COOPER, John, Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-641-2.
- ELLIS, Nick, 2011. *Business-to-Business Marketing*. 1st ed. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-955168-2.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KINCL, Jan, a kol., 2004. *Marketing podle trhů*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
- KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip, 2006. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUMAR, Nirmalya, 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2439-3.

LONG, Simon, 2012. *Tygrí pasti. Zdánlivě neúnavný ekonomický vzestup Asie není nezvratný*. Ekonom - Svět 2012. Praha: Economia, a.s., ISBN 978-80-85388-36-8.

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.

PILÍK, Michal, 2008. *Průmyslový marketing*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-656-2.

PORTER, Michael E., 2008. *On competition*. 2rd. ed., revised. Boston: Harvard Business Press. ISBN 978-1-4221-2696-7.

SMEJKAL, Vladimír, Karel Rais, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVODOBOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2007. *Nákupní marketing*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-440-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, a kol.. 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

ACHEMA, 2012, Achema online 2012. *Achema.de* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.achema.de/>

ALL FOR POWER, © 2007 – 2012 [online]. ARAKO: Dvorní dodavatel armature pro JE Mochovce, duben 2011, [cit. 2012-04-11]. ISSN 1802-8535. Dostupné z: http://www.allforpower.cz/UserFiles/files/2011/arako_clanek.pdf.

ARAKO, © 2005 – 2012a. Profil a historie společnosti. *Arako.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.arako.cz/cs/profil-a-historie-spolecnosti.html>.

ARAKO, © 2005 – 2012b. Produkty. *Arako.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.arako.cz/cs/produkty.html>.

ARAKO, © 2005 – 2012c. Servis a opravy armatur. *Arako.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.arako.cz/cs/servis-a-opravy-armatur.html>.

ARAKO, © 2005 – 2012d. Areva, podpis memoranda o porozumění. *Arako.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.arako.cz/cs/produkty.html>.

ARAKO, © 2005 – 2012e. Management. *Arako.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.arako.cz/cs/management.html>.

ASME, © 1996-2012. *Asme.org* [online]. [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.asme.org/>

ATOMEX, © 2011. Forum ATOMEX 2012. *Atomeks.ru* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.atomeks.ru/en/atomex2012>.

BABCOCK BORSIG STEINMÜLLER, 2012. Company profile. *bbs.bilfinger.com* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.bbs.bilfinger.com/index.php?id=39&L=1>.

BARIL, Arnaud Lefevre, ©2012. Made in China. Nuclear Engineering International. *Neimagazine.com* [online]. 23. 6. 2010 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.neimagazine.com/story.asp?storyCode=2056937>.

BEDNÁŘ, Jiří, 2002a. Co je vlastně ten marketingový plán ? *proMarketing.cz* [online]. 26. 11. 2002 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocianku=2002102801/>

BEDNÁŘ, Jiří, 2002b. Co by měl marketingový plán obsahovat? *proMarketing.cz* [online]. 26. 11. 2002 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocianku=2002102803/>

ČEZ, 2012. 90. léta - program „vyčištění“ uhelných zdrojů. *CEZ.cz* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/uhelne-elektrarny/strategie-a-aktivity-cez-v-oblasti-ue.html>.

ČTK, 2012a. Zájemci o Temelín by měli nabídnout i zakázky v zahraničí. *E15.cz* [online]. 22. 3. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/mpo-zajemci-o-temelin-by-meli-nabidnout-i-zakazky-v-zahranici-754314>.

ČTK, 2012b. Německý jaderný stop už Francii vydělal 360 milionů eur. *E15.cz* [online]. 28. 2. 2012 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/nemecky-jaderny-stop-uz-francii-vydelal-360-milionu-eur-747351>.

ČTK, 2012c. Česko chce testovat jaderný reaktor nové generace. *E15.cz* [online]. 27. 3. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/cesko-chce-testovat-jaderny-reaktor-nove-generace-755380>.

ČTK, 2012d. Kuba: České firmy mohou v Iráku získat miliardové zakázky. *E15.cz* [online]. 6. 3. 2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/kuba-ceske-firmy-mohou-v-iraku-ziskat-miliardove-zakazky-749436>.

ČTK, JIH, 2012. Beneš: Ceny elektřiny nemotivují pro budování nových elektráren. *E15.cz* [online]. 22. 3. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/benes-ceny-elektriny-nemotivuji-pro-budovani-novych-elektren-754243>.

ČTK, NOS, 2012. The Economist: Nenaplněný jaderný sen. *E15.cz* [online]. 11. 3. 2012 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/the-economist-nenaplneny-jaderny-sen-750657>.

ČTK, SAI, 2012. Průzkum: Většina Japonců chce postupně skoncovat s jádrem. *E15.cz* [online]. 18. 3. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/pruzkum-vetsina-japoncu-chce-postupne-skoncovat-s-jadrem-752655>.

DAHER-VANATOME, 2012. Nuclear. *Vanatome.com* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.vanatome.com/index.php?p=nucleaire&lang=en>.

DUERMYER, Randy, 2012. Marketing Plan. *About.com* [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://homebusiness.about.com/od/homebusinessglossar1/g/marketing-plan.htm>.

ELECTRIC POWER, © 2012. Electric Power 2012. *Electricpowerexpo.com* [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://www.electricpowerexpo.com/>

EUROEKONOM.CZ, 2012. Světová populace v roce 2050. *Euroekonom.cz* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/grafy-demografie-data-img.php?type=svet2050>.

EUROEKONOM.CZ, 2012. Světová populace v roce 1998. *Euroekonom.cz* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/grafy-demografie-data-img.php?type=svet1998>.

EUROEKÓNOM.SK, © 2004 – 2012. SWOT analýza. *Euroekonom.sk* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

GAVRILENKO, Juraj, 2011. Jak půjde Obama do druhého funkčního období – jako „mírotvůrce“ nebo jako „otec třetí světové války“? *Zvedavec.org* [online]. 15. 4. 2011 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.zvedavec.org/komentare/2011/04/4323-jak-pujde>

obama-do-druheho-funkcniho-obdobi-jako-mirotvurce-nebo-jako-otec-treti-svetove-
valky.htm.

HOP, 2012. Polsko chce těžit plyn z břidlic už za tři roky. *E15.cz* [online]. 23. 3. 2012 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/polsko-chce-tazit-plyn-z-bridlic-uz-za-tri-roky-754548>.

JIH, ČTK, 2012. Navzdory Fukušimě: spotřeba energie z jádra vzroste o 100 procent. *E15.cz* [online]. 16. 3. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/navzdory-fukusime-spotreba-energie-z-jadra-vzroste-o-100-procent-752372>.

JONÁŠ, Ondřej, 2011. Investice do jádra je rozumná. *IHNED.CZ* [online]. 28. 9. 2011 [cit. 2012-03-13]. ISSN 1213 – 7693. Dostupné z: <http://dialog.ihned.cz/machacek-reakce/c1-53047160-investice-do-jadra-je-rozumna>.

KOPLÍK, Miroslav, 2011. Dluhy, války a splasklé bubliny: Rizika roku 2011. *Investicniweb.cz* [online]. 7. 1. 2011 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/ekonomika/2011/1/7/clanky/dluhy-valky-splaskle-bubliny-rizika-roku-2011/>

KROMBACH, 2010. About us. *Krombach.com* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.krombach.com/cms/front_content.php?idcat=35

KRUMPHOLCOVÁ, Vendula, 2012. USA po 30 letech povolily jaderné reaktory, boom se ale nečeká. *E15.cz* [online]. 16. 2. 2012 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/usa-po-30-letech-povolily-jaderne-reaktory-boom-se-ale-neceka-743631>.

KSB, 2012. Products & Services. *KSB.com* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.ksb.com/ksb-en/Products_and_Services/

MAXI-PEDIA, © 2012a. EFE Matrix (External Factor Evaluation). *Maxi-Pedia.com* [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.maxi-pedia.com/EFE+matrix+external>.

MAXI-PEDIA, © 2012b. IFE Matrix (Internal Factor Evaluation). *Maxi-Pedia.com* [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.maxi-pedia.com/IFE+EFE+matrix+internal+factor+evaluation>.

NEJEDLÝ, Petr, 2011. Cesta EU k budoucnosti bez uhlíku. *blog.iDnes.cz* [online]. 20. 2. 2011 [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://nejedly.blog.idnes.cz/c/178313/Cesta-EU-k-budoucnosti-bez-uhliku.html>.

NEJEDLÝ, Petr, 2009. Obama: Pro jaderné elektrárny, hybridní vozy a obnovitelné zdroje. *nazeleno.cz* [online]. 16. 2. 2009 [cit. 2012-04-06]. ISSN 1803-4160. Dostupné z: <http://www.nazeleno.cz/energie/energetika/obama-pro-jaderne-elektrarny-hybridni-vozy-a-obnovitelne-zdroje.aspx>.

NORMSERVIS, 2012. ASME. *Normservis.cz* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://eshop.normservis.cz/normy/americke-technicke-normy-asme-vsechny/>

OBCHODNÍ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, © 2012. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-fir-ma.vysledky?navez=arako+&ic=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=prefix&jenPlatne=true>.

ONE/TÜV/BV, © 1998 – 2012. Jak se stát certifikovaným ASME. *Onetb.com* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://www.onetb.com/cz/asme_code_certification-cz.htm.

PALAŠČÁKOVÁ, Pavla, 2012. Britové a Francouzi věří jádru - prý investují až 60 miliard liber. *E15.cz* [online]. 17. 2. 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/britove-a-francouzi-veri-jadru-pry-investuji-az-60-miliard-liber-744284>.

PERSTA, 2012. About us. *Persta.com* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.persta.com/en>.

QUICK MBA, © 1999 – 2010. Porter's Five Forces A Model for Industry Analysis. *QuickMBA.com* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>.

SEMPELL, 2012. Home. *Sempell.com* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.sempell.com/index0_0_0_en.html.

SPENCEROVÁ, Tereza, 2011. Státní dluh USA překročil 14 trilionů. *Literarky.cz* [online]. 17. 1. 2011 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.literarky.cz/civilizace/90-ekonomika/3143-statni-dluh-usa-pekroil-14-trilion>.

TOPOLÁNEK, Mirek, 2010. Rozvoj jaderné energetiky = budoucnost naší civilizace. *Topolanek.cz* [online]. 10. 11. 2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.topolanek.cz/aktualita/rozvoj-jaderne-energetiky-budoucnost-nasi-civilizace>.

TUČEK, Josef, 2011. Vědci vyvíjejí nové jaderné elektrárny. Spálí i dnes vyhořelé palivo. *Technet.cz* [online]. 26. 3. 2011 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z:

http://technet.idnes.cz/vedci-vyvijejí-nové-jaderné-elektrárny-spálí-i-dnes-vyhorele-palivo-1gz-/tec_technika.aspx?c=A110325_1555495_tec_technika_vse

TYCO VALVES & CONTROL, © 2009. Industries Served. *Tycoflowcontrol.co.uk* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.tycoflowcontrol.com/valves/industries/>

VALVE WORLD AMERICANS, © 2012. *Valve-world-americas.com* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.valve-world-americas.com/calendar/index.aspx>.

VELAN, 2012. Industries Served. *Velan.com* [online]. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: http://www.velan.com/velan/en/industries_served/

VELETRHY A VÝSTAVY, © 2000 - 2007. Veletrhy a výstavy, výpis oboru: Energetika, elektrotechnika, průmyslová elektronika. *Veletrhy a výstavy.cz* [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.veletrhyavystavy.cz/cz/detail-oboru/2-energetika-elektrotechnika-prumyslova-elektronika/vsechny/chronologicky/vsechny/?offset=0>.

VRB, ČTK, 2012. Riley: Evropa si nemůže dovolit odmítnout břidlicový plyn. *E15.cz* [online]. 22. 2. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/riley-evropa-si-nemuze-dovolit-odmitnout-bridlicovy-plyn-745595>.

WAGNER, Vladimír, 2008. Reaktory IV generace aneb jak by mohla jaderná energetika vypadat zhruba za dvacet až čtyřicet let. *Osel.cz* [online]. 16. 5. 2008 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.osel.cz/index.php?clanek=3568>.

WORLD NUCLEAR ASSOCIATION, 2012. World Nuclear Power Reactors & Uranium Requirements. *World-nuclear.org* [online]. April 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.world-nuclear.org/info/reactors.html>.

ŽIŽKA, Jan, 2012. Hitem pro české firmy se stává energetika ruských regionů. *E15.cz* [online]. 23. 3. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/hitem-pro-ceske-firmy-se-stava-energetika-ruskych-regionu-754339>.

ŽIŽKA, Jan, 2012. Zastaví Evropská unie české jádro? Obavy sílí. *E15.cz* [online]. 6. 2. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/zastavi-evropska-unie-ceske-jadro-obavy-sili-740667>.

Ostatní zdroje

Interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r. o.

Interní data společnosti ARAKO spol. s r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASME	The American Society of Mechanical.
IFE	Internal Factor Evaluation.
EFE	External Factor Evaluation.
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research.
AEM	ATOMENERGOMASH OAO.
RCCM	Označení pro francouzské technické normy.
DIN	Deutsche Industrie-Norm.
HAF 604	Označení čínské certifikace pro exportéry odvětví jaderné energetiky.
JE	Jaderná energetika.
AP1000	Označení typu reaktoru Generace III+.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
MAAE	International Atomic Energy Agency.
NRC	Nuclear Regulatory Commission.
ČSN	Označení pro české technické normy.
NNSA	National Nuclear Safety Administration.
KTA	Označení pro německé technické normy.
OTT	Označení pro ruské technické normy.
WNA	World Nuclear Association.
PwC	PricewaterhouseCoopers.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Marketingový plánovací proces (Zpracování dle Horáková, 2003, s. 142).....</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 2 Proces marketingového výzkumu (Zpracováno dle Kozel, 2011, s. 73).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Procentuální tržní podíl českých výrobců z hlediska tržeb za rok 2010 (Vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 4 Komparace růstu a poklesu tržeb českých výrobců průmyslových armatur v období 2006 – 2010 (Vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2012)</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 5 Matice BCG ARAKO spol. s r.o. (Vlastní zpracování dle interview s managementem společnosti ARAKO spol. s r.o., 2012</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 6 Grafické zpracování váženého skóre IFE a EFE matice (Vlastní zpracování dle Euroekonom.sk, © 2004 – 2012).....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 7 Řešení kritické cesty, časových rezerv dle programu WinQSB (Vlastní zpracování dle programu WinQSB)</i>	<i>93</i>
<i>Obr. 8 Měsíční náklady dle jednotlivých akčních plánů (Vlastní zpracování)</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 9 Pravděpodobnost výskytu rizika v procentech (Vlastní zpracování).....</i>	<i>96</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Metody prognózování vývoje prostředí</i>	20
<i>Tab. 2 Seznam a funkce úzkého managementu společnosti</i>	41
<i>Tab. 3 Porterův model – Hodnocení faktorů v roce 2010 a 2012</i>	46
<i>Tab. 4 Tržby českých výrobců průmyslových armatur v roce 2010.....</i>	52
<i>Tab. 5 Znáte některého českého výrobce průmyslových armatur?.....</i>	62
<i>Tab. 6 IFE matice SWOT analýzy.....</i>	66
<i>Tab. 7 EFE matice SWOT analýzy.....</i>	67
<i>Tab. 8 Národní jaderná politika vybraných zemí</i>	74
<i>Tab. 9 Akční plán č. 1 – Udržení stávajících zákazníků</i>	88
<i>Tab. 10 Akční plán č. 2 – Rozvoj nomenklatury armatur a služeb</i>	88
<i>Tab. 11 Akční plán č. 3 – Získání nových zákazníků</i>	89
<i>Tab. 12 Akční plán č. 4 – Nová vizuální podoba společnosti ARAKO spol. s r.o.</i>	90
<i>Tab. 13 Akční plán č. 5 – Zvýšit povědomí u odborné, ale také široké veřejnosti.....</i>	91
<i>Tab. 14 Návaznost a doby trvání marketingových aktivit ve dnech.....</i>	91
<i>Tab. 15 Měsíční náklady dle jednotlivých akčních plánů.....</i>	94
<i>Tab. 16 Rizika dle dopadu na projekt a pravděpodobnosti výskytu</i>	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura podniku ARAKO spol. s r.o.

Příloha P II: Produkty pro klasickou energetiku – základní skupiny

Příloha P III: Produkty pro jadernou energetiku – základní typy

Příloha P IV: Porterův model pěti konkurenčních sil

Příloha P V: Dotazník o povědomí o českých producentech průmyslových armatur

Příloha P VI: Vyhodnocení výsledků dotazníku

Příloha P VII: Svět jaderných reaktorů a uranu

Příloha P VIII: Nová vizuální podoba společnosti ARAKO spol. s r.o.

Příloha P IX: Kritické cesty a časové rezervy dle programu WinQSB

PŘÍLOHA P II: PRODUKTY PRO KLASICKOU ENERGETIKU – ZÁKLADNÍ SKUPINY

Ventily vysokotlaké
uzavírací a regulační



Ventily nízkotlaké uzavírací a
regulační



Ventily nízkotlaké uzavírací a
regulační vlnovcové



Šoupátka třmenová



Šoupátka víková



Ventily odkalovací



Ventily odluhovací



Zpětné ventily



Zpětné ventily do svislého
potrubí



Zpětné klapky



Filtry



Kulové kohouty



(Zdroj: Arako, © 2005 – 2012b)

PŘÍLOHA P III: PRODUKTY PRO JADERNOU ENERGETIKU – ZÁKLADNÍ TYPY



A10, A11 Vlnovcové uzavírací a regulační ventily

Max. prac. tlak 20 MPa
DN 10-150

Materiál: ocel kovaná uhlíková, nerezavějící



A20, A21 Vlnovcové uzavírací a regulační ventily

Max. prac. tlak 4 MPa
DN 10–150

Materiál: ocel kovaná uhlíková, nerezavějící



A13 Rychločinné vlnovcové ventily s pneumatickým ovládáním

Max. prac. tlak 20 MPa
DN 10–150

Materiál: ocel kovaná uhlíková a nerezavějící



Y70 Solenoidové rozvaděče

Max. prac. tlak 4,5 MPa
DN 6–25

Materiál: nerezavějící ocel



A30 Zpětné ventily

Max. prac. tlak 20 MPa
DN 10–100

Materiál: ocel kovaná uhlíková, nerezavějící



A35 Regulační kohouty

Max. prac. tlak 4 MPa
DN 50–150

Materiál: ocel kovaná uhlíková, nerezavějící



A10, A14 Ventily KIP

Max. prac. tlak 20 MPa
DN 10-15

Materiál: ocel kovaná uhlíková, nerezavějící

(Zdroj: Arako, © 2005 – 2012b)

PŘÍLOHA P IV: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKUNEČNÍCH SIL

Riziko vstupu potenciálních konkurentů	Rok	
	2010	2012
Úspory z rozsahu. <i>(Pokud jsou úspory z rozsahu podnikatelské činnosti (výroba, distribuce, aj.) velké, znevýhodňuje to vstup nové konkurence. Úspory z rozsahu jsou velké 1b., jsou malé 7b.)</i>	3	3
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví. <i>(Pokud existují bariéry vstupu, podnikatelské riziko, know-how aj. zvyšují kapitálovou náročnost. Kapitálová náročnost je velká 1b., malá 7b.)</i>	2	2
Přístup k surovinám, energii, pracovní síle. <i>(Pokud je těchto klíčových prvků nedostatek nebo jsou pevně v držení konkurence, jedná se o důležitou bariéru vstupu. Přístup není snadný 1bod, je snadný 7b.)</i>	5	5
Vládní politika. <i>Ovlivňuje vládní politika dané odvětví? Neovlivňuje ho vůbec 1b., ovlivňuje ho velmi silně 7b.)</i>	6	6
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, licence, apod. <i>Ano, je to nutné 1b., není to potřeba 7b.)</i>	2	2
Celkem	18	18
Průměrné skóre	3,6	3,6

(Zdroj: Interview s managementem společnosti ARAKO)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty	Rok	
	2008	2012
Počet konkurence a jejich konkurenceschopnost. <i>Pokud je mnoho konkurenceschopných podniků v odvětví, roste rivalita. Existuje málo konkurenceschopných podniků 1b., existuje mnoho 7b.</i>	5	6
Růst odvětví. <i>Pokud poptávka po výrobcích roste pomalu, vzniká větší rivalita mezi stávající konkurencí. Existuje vysoký růst poptávky 1b., malý růst 7b.</i>	2	4
Náklady odchodu z odvětví. <i>Pokud je příliš nákladné opustit odvětví, podniky se snaží udržet. Náklady na odchod jsou nízké 1b., náklady jsou vysoké 7b.</i>	5	5
Diferenciace výrobků. <i>Pokud jsou výrobky dostatečně diferenciální, rivalita v odvětví je nižší. Existuje vysoká diferenciace 1b., existuje nízká diferenciace 7b.</i>	6	6
Diferenciace konkurentů. <i>Pokud se konkurenti liší strategiemi, silou, apod. rivalita je vyšší, jelikož se složitěji odhaduje vývoj odvětví. Existuje nízká diferenciace 1b., existuje vysoká diferenciace 7b.</i>	4	2
Celkem	22	23
Průměrné skóre	4,4	4,6

(Zdroj: Interview s managementem společnosti ARAKO)

Vyjednávací pozice kupujících	Rok	
	2008	2012
Počet významných zákazníků. <i>Pokud existuje malý počet významných zákazníků, jejich vyjednávací síla je vysoká. Existuje malý počet významných zákazníků 1b., velký počet významných zákazníků 7b.</i>	1	1
Význam výrobku pro zákazníka. <i>Pokud je výrobek významný z hlediska výdajů zákazníka, klesá jeho vyjednávací pozice. Výrobek pro zákazníka je významný 1b., není významný 7b.</i>	3	3
Náklady zákazníka na přechod ke konkurenci. <i>Pokud jsou náklady vysoké pro zákazníka, klesá jeho vyjednávací síla. Náklady jsou vysoké pro zákazníka 1b., náklady jsou nízké 7b.</i>	7	7
Hrozba zpětné integrace. <i>Existující pravděpodobnost, že zákazník začne podnikat v daném odvětví, začne se sám zásobovat. Pravděpodobnost je nízká 1b., pravděpodobnost je vysoká 7b.</i>	3	3
Ziskovost zákazníka. <i>Pokud je zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla může být nižší, na základě velkorysejšího jednání. Ziskovost zákazníka je vysoká 1b., ziskovost je nízká 7b.</i>	3	3
Celkem	17	17
Průměrné skóre	3,4	3,4

(Zdroj: Interview s managementem společnosti ARAKO)

Vyjednávací pozice dodavatelů	Rok	
	2008	2012
Počet významných dodavatelů. <i>Pokud je počet významných dodavatelů malý, jejich vyjednávací pozice roste. Významných dodavatelů je mnoho 1b., je jich málo 7b.</i>	4	4
Význam odběratele pro dodavatele. <i>Pokud je význam odběratele pro dodavatele malý, jeho vyjednávací síla roste. Význam pro dodavatele je velký 1b., je malý 7b.</i>	3	3
Hrozba ztráty dodavatele. <i>Pokud je dodavatel pro společnost klíčový a nesmí ho ztratit, jeho vyjednávací síla roste. Hrozba ztráty je nepravděpodobná 1b., je značně pravděpodobná 7b.</i>	3	3
Náklady na změnu dodavatele. <i>Pokud jsou pro společnost příliš vysoké, vyjednávací síla dodavatele roste. Náklady jsou nízké 1b., jsou vysoké 7b.</i>	3	3
Síla dodavatele. <i>Celková síla dodavatele určovat dodací podmínky, cenovou politiku a jiné, zvyšuje jeho vyjednávací sílu. Síla dodavatelé je nízká 1b., je vysoká 7b.</i>	3	3
Celkem	16	16
Průměrné skóre	3,2	3,2

(Zdroj: Interview s managementem společnosti ARAKO)

Hrozby substitučních produktů nebo služeb	Rok	
	2008	2012
Existence substitutů na trhu. <i>Existuje málo, resp. žádné substituty 1b., existuje mnoho substitutů 7b.</i>	1	1
Konkurence v odvětví substitutů. <i>Pokud je konkurence v odvětví substitutů vysoká, podniky mohou být motivováni ke vstupu do daného odvětví. Pokud je konkurence u substitutů nízká 1b., pokud vysoká 7b.</i>	1	1
Hrozba substitutů v budoucnu. <i>Existuje malá pravděpodobnost, že se nové substituty objeví 1b., existuje velká pravděpodobnost 7b.</i>	1	1
Ceny substitutů. <i>Ceny substitutů se budou zvyšovat 1b., budou se snižovat 7b.</i>	1	1
Vlastnosti substitutů. <i>Vlastnosti substitutů se budou zhoršovat 1b., se budou zlepšovat 7b.</i>	1	1
Celkem	5	5
Průměrné skóre	1	1

(Zdroj: Interview s managementem společnosti ARAKO)

Hodnocení faktorů v roce 2008	Nízký (1-2body)	Střední (3-5bodů)	Vysoký (6-7bodů)
Riziko vstupu potenciálních konkurentů		X	
Rivalita mezi stávajícími konkurenty		X	
Vyjednávací pozice kupujících		X	
Vyjednávací pozice dodavatelů		X	
Hrozby substitučních výrobků nebo služeb	X		

Hodnocení faktorů v roce 2010	Nízký (1-2body)	Střední (3-5bodů)	Vysoký (6-7bodů)
Riziko vstupu potenciálních konkurentů		X	
Rivalita mezi stávajícími konkurenty		X	
Vyjednávací pozice kupujících		X	
Vyjednávací pozice dodavatelů		X	
Hrozby substitučních výrobků nebo služeb	X		

(Zdroj: Interview s managementem společnosti ARAKO)

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK O POVĚDOMÍ O ČESKÝCH PRODUCENTECH PRŮMYSLOVÁCH ARMATUR

DOTAZNÍK O POVĚDOMÍ O ČESKÝCH SPOLEČNOSTECH V OBLASTI VÝROBY PRŮMYSLOVÝCH ARMATUR

Vážený respondente,

do rukou se Vám dostal dotazník zaměřený na zjištění povědomí široké veřejnosti o českých společnostech, které se zaměřují na výrobu průmyslových armatur.

Na úvod dovolu, abych se představil. Jmenuji se Adam Bastl a jsem studentem 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás se zdvořilou žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku, který má sloužit jako podklad firmě pro zhodnocení komunikace s veřejností. Současně má sloužit také k zpracování analytické části mé diplomové práce na téma Projekt marketingového plánu firmy ARAKO spol. s r.o. Opava.

Společnost ARAKO spol. s r.o. je výrobcem průmyslových armatur skoro s 60ti letou tradicí. Předmětem činnosti této společnosti je výroba průmyslových armatur pro klasickou a jadernou energetiku, chemii, petrochemii a plynárenství.

Za spolupráci Vám předem děkuji.

Adam Bastl
student FaME, UTB Zlín

3. Znáte produkty výše zmiňovaných výrobců? Resp. dokážete porozumět termínu **průmyslová armatura**, jakou má podobu a užití na trhu energetiky?

- ano, vím, o co se jedná
- mám zhruba představu
- ne, nevím vůbec, o co se jedná

4. V posledních 10ti letech dochází v mnoha zemích k významné podpoře jaderné energetiky. Na druhou stranu převládají mentální limity a lidé vidí u jaderné energie více rizik, než prospěchu. Jste zastánce podpory jaderné energetiky nebo jejím oponentem?

- ano, podporuji jadernou energetiku
- nepodporuji, existuje mnoho nevýhod
- zásadně odmítám a jsem oponentem jakékoliv další podpory jaderné energetiky

5. Napadne Vás některý jiný **velký výrobce** se sídlem v **Opavě**? (obecně, v jakémkoliv výrobním odvětví)

-

Obecné informace:

6. Pohlaví: muž
 žena

7. Dosavadní vzdělání

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

8. Věková kategorie

- mladší 18-ti let
- 18 – 26 let
- 27 – 40 let
- 40 – 55 let
- 55 – a více let

9. Místo trvalého bydliště

- okres Opava
- okres Ostrava
- okres Bruntál
- jiné (prosím uveďte)

.....

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas, při vyplnění tohoto dotazníku.

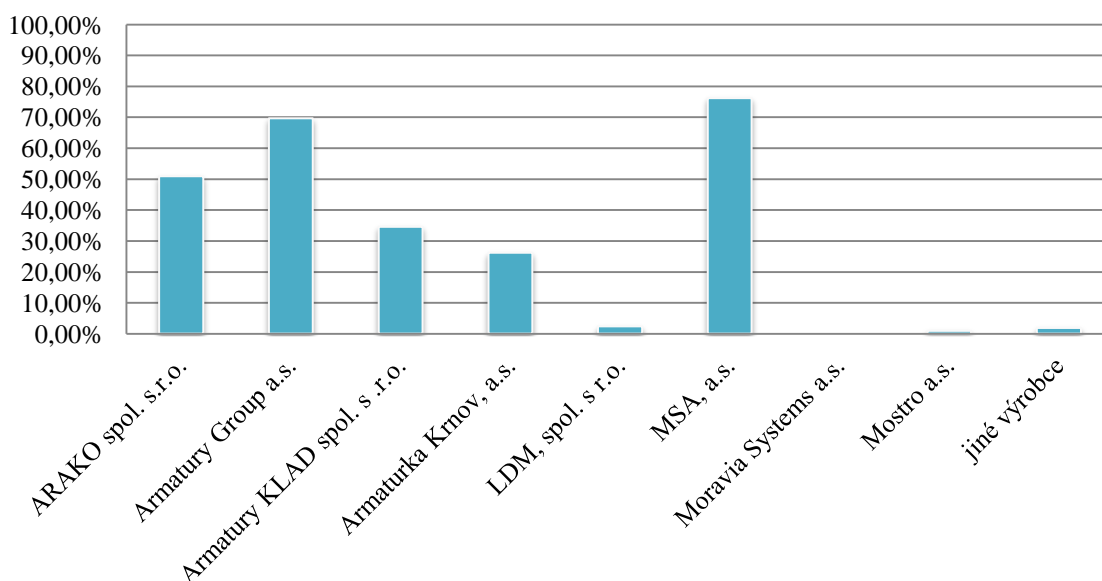
(Zdroj: Interview s managementem společnosti ARAKO)

PŘÍLOHA VI: VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU

1. Znáte některého českého výrobce průmyslových armatur? (lze označit více odpovědí; v případě, že žádnou z uvedených společností neznáte, přejděte prosím na otázku č.3)

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl k celkovému počtu respondentů
ARAKO spol. s r.o.	109	50,93 %
Armatury Group a.s.	149	69,63 %
Armatury KLAD spol. s .r.o.	74	34,58 %
Armaturka Krnov, a.s.	56	26,17 %
LDM, spol. s r.o.	5	2,34 %
MSA, a.s.	163	76,17 %
Moravia Systems a.s.	0	0 %
Mostro a.s.	2	0,94 %
jiné výrobce	4	1,87 %
Celkem odpovídalo respondentů	214	

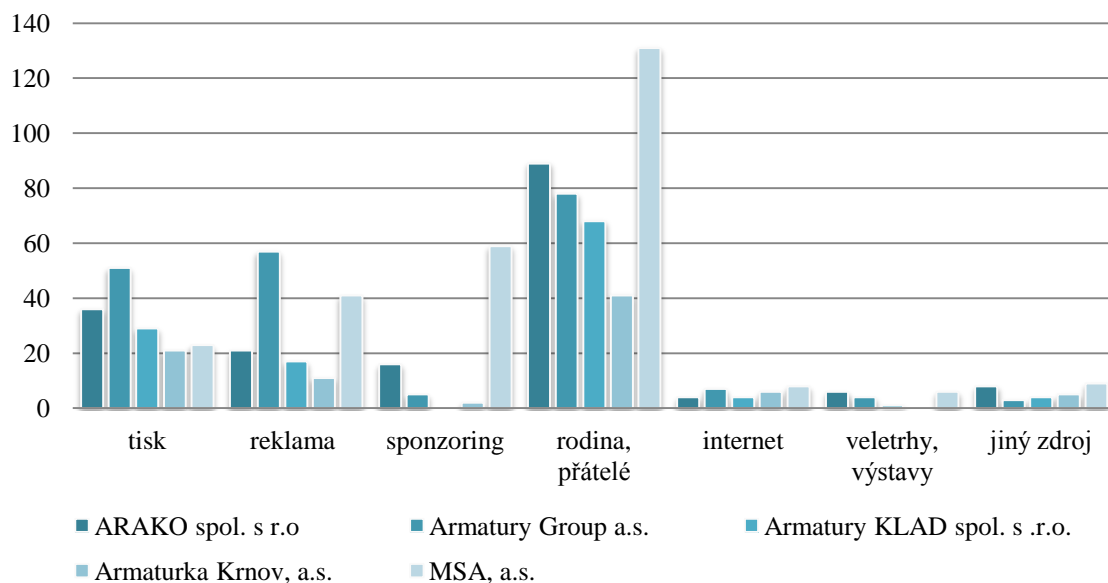
1. Znáte některého českého výrobce průmyslových armatur?



2. Odkud výrobce průmyslových armatur znáte? (lze uvést více výrobců a více možností)

Odpověď	Počet odpovědí						
	tisk	reklama	sponzo- ring	rodina, přátelé	internet	veletrhy, výstavy	jiný zdroj
ARAKO spol. s r.o.	36	21	16	89	4	6	8
Armatury Group a.s.	51	57	5	78	7	4	3
Armatury KLAD spol. s r.o.	29	17	0	68	4	1	4
Armaturka Krnov, a.s.	21	11	2	41	6	0	5
MSA, a.s.	23	41	59	131	8	6	9

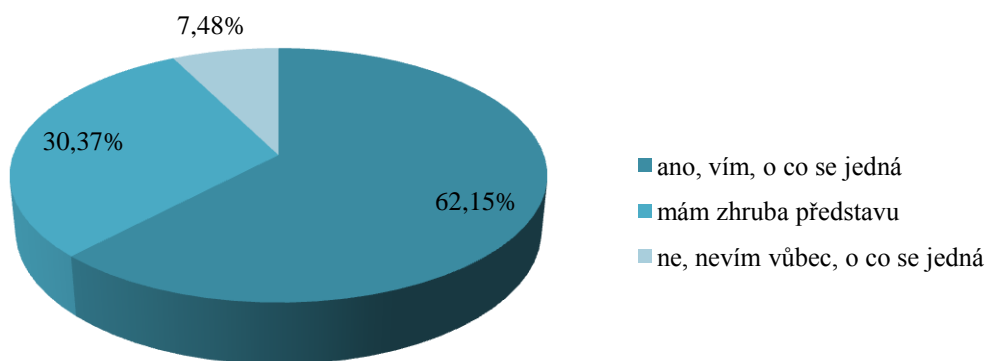
2. Odkud výrobce průmyslových armatur znáte?



3. Znáte produkty výše zmiňovaných výrobců? Resp. dokážete porozumět termínu **průmyslová armatura**, jakou má podobu a užití na trhu energetiky?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl
ano, vím, o co se jedná	133	62,15 %
mám zhruba představu	65	30,37 %
ne, nevím vůbec, o co se jedná	16	7,48 %
Celkem	214	100 %

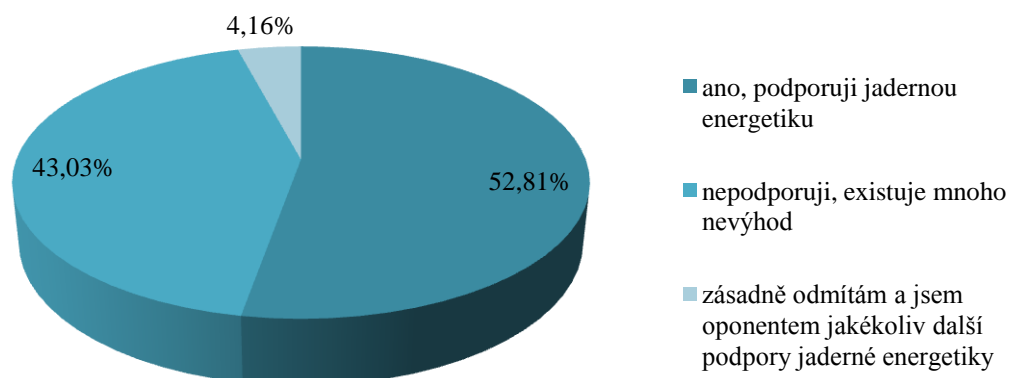
3. Znáte produkty výše zmiňovaných výrobců?



4. V posledních 10ti letech dochází v mnoha zemích k významné podpoře jaderné energetiky. Na druhou stranu převládají mentální limity a lidé vidí u jaderné energie více rizik, než prospěchu. Jste zastánce podpory jaderné energetiky nebo jejím oponentem?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl
ano, podporuji jadernou energetiku	112	52,34 %
nepodporuji, existuje mnoho nevýhod	93	43,46 %
zásadně odmítám a jsem oponentem jakékoliv další podpory jaderné energetiky	9	4,20 %
Celkem	214	100 %

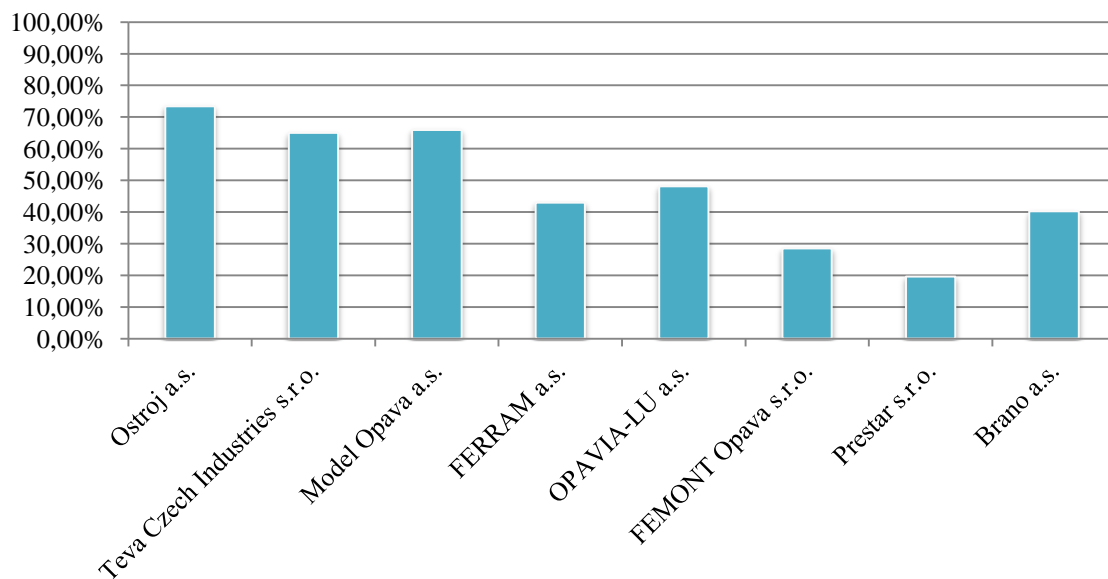
4. Jste zastánce podpory jaderné energetiky nebo jejím oponentem?



5. Napadne Vás některý jiný **velký výrobce** se sídlem v **Opavě**? (obecně, v jakémkoliv výrobním odvětví)

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl k celkovému počtu respondentů
Ostroj a.s.	157	73,36 %
Teva Czech Industries s.r.o.	139	64,95 %
Model Opava a.s.	141	65,89 %
FERRAM a.s.	92	42,99 %
OPAVIA-LU a.s.	103	48,13 %
FEMONT Opava s.r.o.	61	28,50 %
Prestar s.r.o.	42	19,63 %
Brano a.s.	86	40,19 %
Celkem odpovídalo respondentů	214	

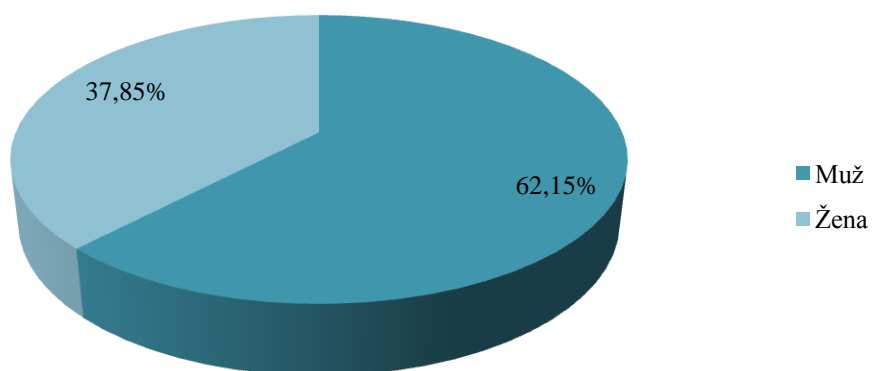
5. Napadne Vás jiný velký výrobce se sídlem v Opavě?



6. Pohlaví.

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl
Muž	133	62,15 %
Žena	81	37,85 %
Celkem	214	100 %

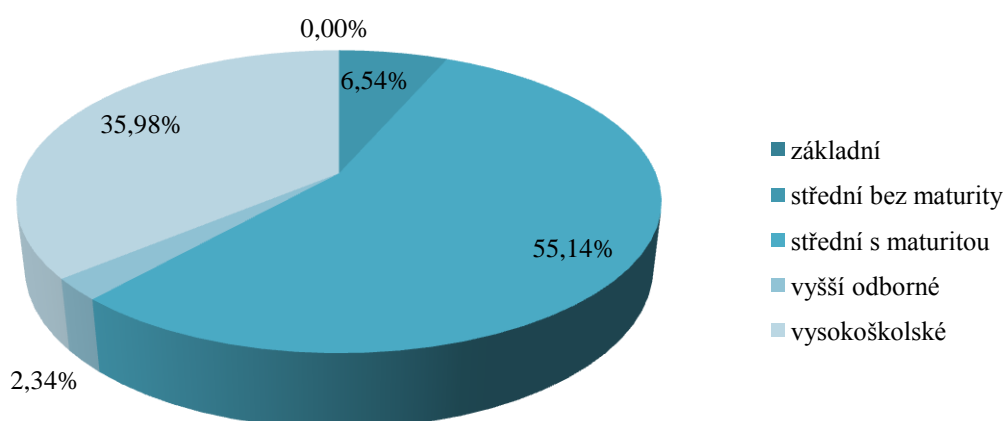
6. Pohlaví



7. Dosavadní vzdělání.

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl
základní	0	0 %
střední bez maturity	14	6,54 %
střední s maturitou	118	55,14 %
vyšší odborné	5	2,34 %
vysokoškolské	77	35,98 %
Celkem	214	100%

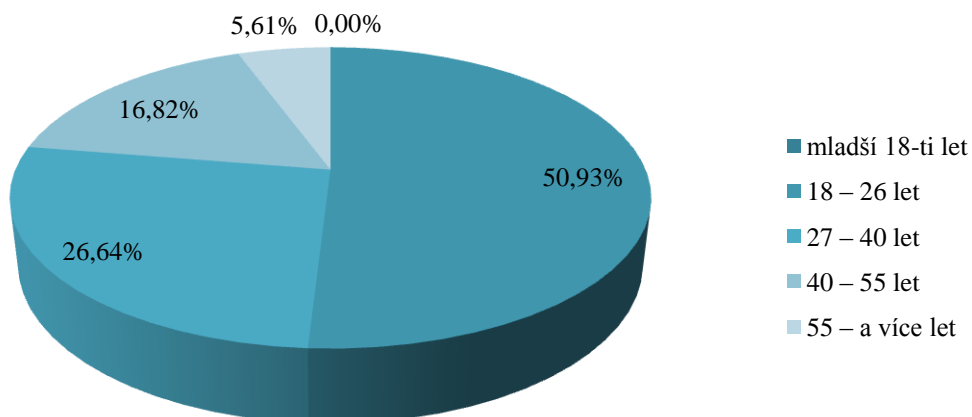
7. Dosavadní vzdělání



8. Věková kategorie.

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl
mladší 18-ti let	0	0 %
18 – 26 let	109	50,93 %
27 – 40 let	57	26,64 %
40 – 55 let	36	16,82 %
55 – a více let	12	5,61 %
Celkem	214	100 %

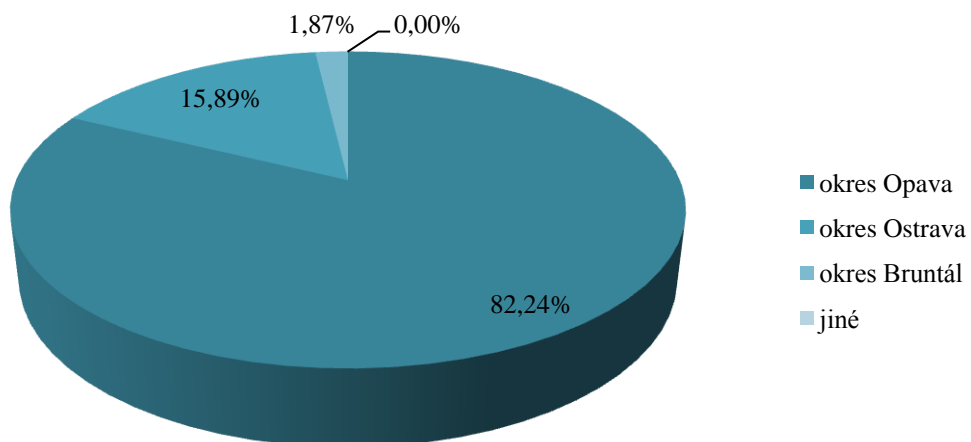
8. Věková kategorie



9. Místo bydliště.

Odpověď	Počet odpovědí	Procentní podíl
okres Opava	176	82,24 %
okres Ostrava	34	15,89 %
okres Bruntál	4	1,87 %
jiné	0	0 %
Celkem	214	100 %

9. Místo trvalého bydliště



(Zdroj: Vlastního zpracování dle vyplněných dotazníků)

PŘÍLOHA VII: SVĚT JADERNÝCH REAKTORŮ A URANU

COUNTRY (Click name for Country Profile)	NUCLEAR ELECTRICITY GENERATION 2010		REACTORS OPERABLE		REACTORS UNDER CONSTRUCTION		REACTORS PLANNED		REACTORS PROPOSED		URANIUM REQUIRED 2012
	billion kWh	% e	April 2012		April 2012		April 2012		April 2012		tonnes U
			No.	MWe net	No.	MWe gross	No.	MWe gross	No.	MWe gross	
Argentina	6.7	5.9	2	935	1	745	2	773	1	740	124
Armenia	2.3	39.4	1	376	0	0	1	1060			64
Bangladesh	0	0	0	0	0	0	2	2000	0	0	0
Belarus	0	0	0	0	0	0	2	2000	2	2000	0
Belgium	45.7	51.2	7	5943	0	0	0	0	0	0	995
Brazil	13.9	3.1	2	1901	1	1405	0	0	4	4000	321
Bulgaria	14.2	33.1	2	1906	0	0	1	950	0	0	313
Canada	85.5	15.1	17	12044	3	2190	3	3300	3	3800	1694
Chile	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4400	0
China	71.0	1.8	15	11881	26	27640	51	57480	120	123000	6550
Czech Republic	28.4	33.2	6	3764	0	0	2	2400	1	1200	583
Egypt	0	0	0	0	0	0	1	1000	1	1000	0
Finland	21.9	28.4	4	2741	1	1700	0	0	2	3000	471
France	410.1	74.1	58	63130	1	1720	1	1720	1	1100	9254
Germany	133.0	28.4	9	12003	0	0	0	0	0	0	1934
Hungary	14.7	42.1	4	1880	0	0	0	0	2	2200	331
India	20.5	2.9	20	4385	7	5300	16	14300	40	49000	937
Indonesia	0	0	0	0	0	0	2	2000	4	4000	0
Iran	0	0	1	915	0	0	2	2000	1	300	170
Israel	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1200	0
Italy	0	0	0	0	0	0	0	0	10	17000	0
Japan	280.3	29.2	51	44642	2	2756	10	13772	5	6760	4636
Jordan	0	0	0	0	0	0	1	1000			0
Kazakhstan	0	0	0	0	0	0	2	600	2	600	0
Korea DPR (North)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	950	0
Korea RO (South)	141.9	32.2	23	20787	3	3800	6	8400	0	0	3967
Lithuania	0	0	0	0	0	0	1	1350	0	0	0
Malaysia	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2000	0
Mexico	5.6	3.6	2	1600	0	0	0	0	2	2000	279
Netherlands	3.75	3.4	1	485	0	0	0	0	1	1000	102
Pakistan	2.6	2.6	3	725	2	680	0	0	2	2000	117
Poland	0	0	0	0	0	0	6	6000	0	0	0
Romania	10.7	19.5	2	1310	0	0	2	1310	1	655	177
Russia	159.4	17.1	33	24164	10	9160	17	200000	24	24000	5488
Saudi Arabia	0	0	0	0	0	0	0	0	16	20000	0
Slovakia	13.5	51.8	4	1816	2	880	0	0	1	1200	307
Slovenia	5.4	37.3	1	696	0	0	0	0	1	1000	137
South Africa	12.9	5.2	2	1800	0	0	0	0	6	9600	304
Spain	59.3	20.1	8	7448	0	0	0	0	0	0	1355
Sweden	55.7	38.1	10	9399	0	0	0	0	0	0	1394
Switzerland	25.3	38.0	5	3252	0	0	0	0	3	4000	527
Thailand	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5000	0
Turkey	0	0	0	0	0	0	4	4800	4	5600	0
Ukraine	83.95	48.1	15	13168	0	0	2	1900	11	12000	2348
UAE	0	0	0	0	0	0	4	5600	10	14400	0
United Kingdom	56.9	15.7	17	10528	0	0	4	6680	9	12000	2096
USA	807.1	19.6	104	101607	1	1218	11	13260	19	25500	19724
Vietnam	0	0	0	0	0	0	4	4000	6	6700	0
WORLD**	2630	13.8	435	372,158	62	61,894	160	179,655	329	376,255	67,990

(Zdroj: World Nuclear Association, 2012)

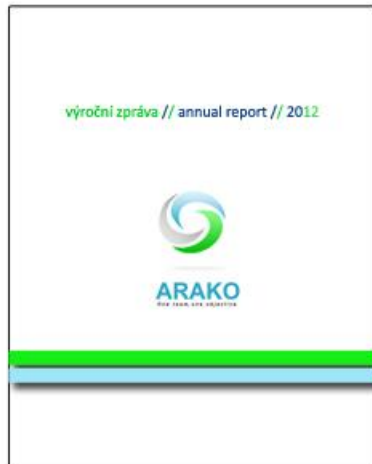
PŘÍLOHA VIII: NOVÁ VIZUÁLNÍ PODOBA SPOLEČNOSTI ARAKO SPOL. S R.O.

Návrh pojetí bigboardu:



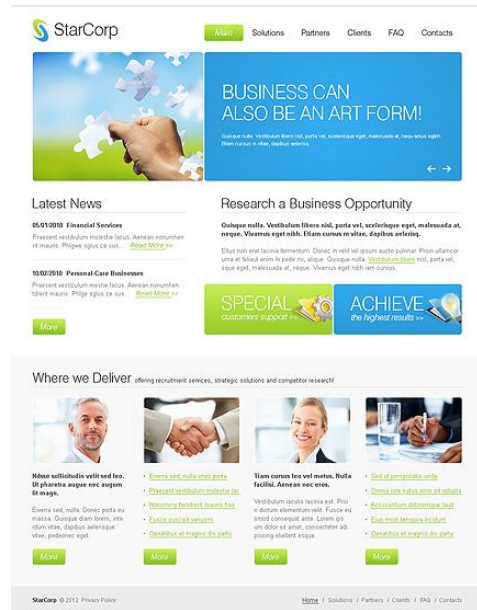
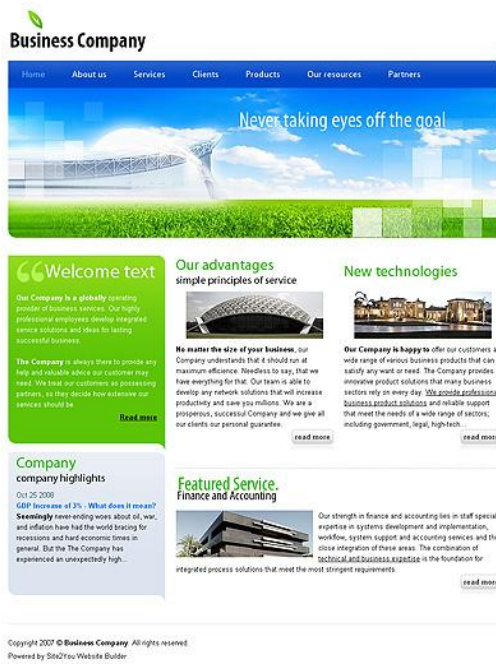
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhové pojetí nového loga a šablony výroční zprávy:



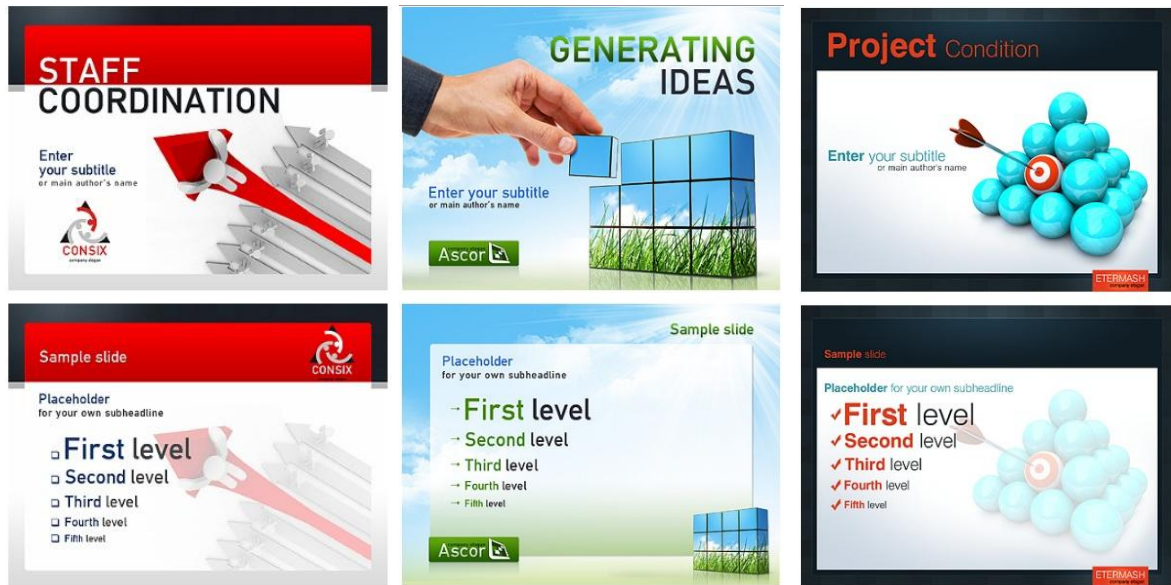
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh pojetí webových stránek www.budoucnostvjaderneneenergetice.cz.



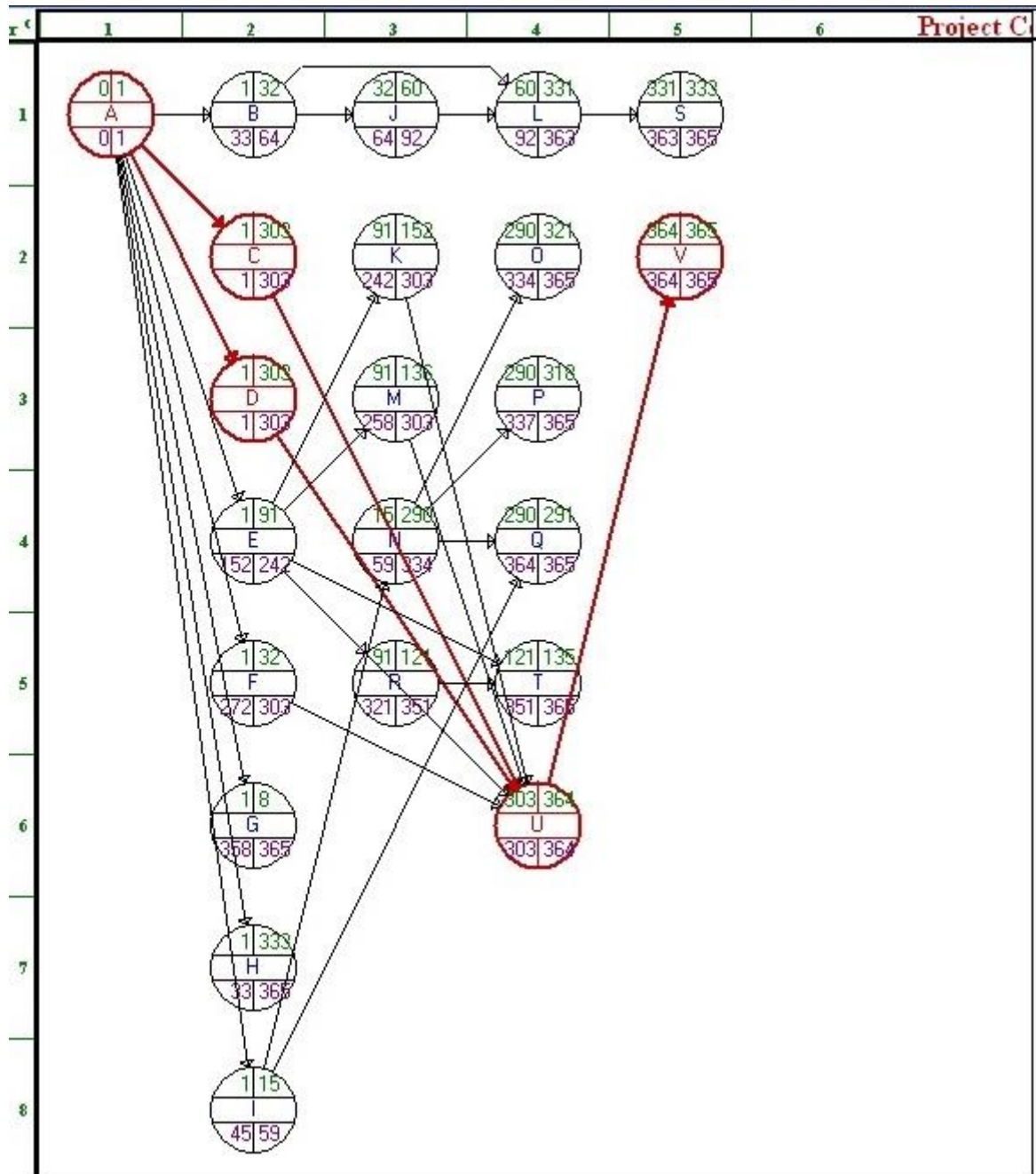
(Zdroj: www.design-stranek.com)

Návrh pojetí několika podnikových prezentací.



(Zdroj: www.design-stranek.com)

PŘÍLOHA IX: KRITICKÉ CESTY A ČASOVÉ REZERVY DLE PROGRAMU WINQSB



(Zdroj: Vlastní zpracování dle programu WinQSB)