

# Návrh marketingové strategie společnosti

Petr Těhník

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr TĚHNÍK**  
Osobní číslo: **L09886**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Návrh marketingové strategie společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezit místo a úlohu marketingové strategie v činnosti podniku.
2. Charakterizovat postup tvorby marketingové strategie.
3. Analyzovat marketingový mix jako zdroj marketingové strategie.
4. Charakterizovat vybraný podnik a jeho strategické cíle.
5. Analyzovat marketingovou strategii podniku pomocí SWOT analýzy.
6. Vyhodnotit a navrhnout doporučení pro zkvalitnění marketingové činnosti podniku.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8(brož.).

[2] KOTLER, Philip; LANE KELLER, Kevin. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5(váz.).

[3] BOUČKOVÁ, Jana; a kol. Marketing. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1(brož.).

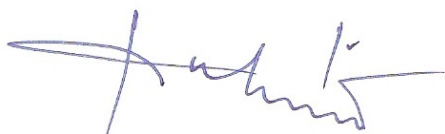
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma „Návrh marketingové strategie společnosti“ se zaměřuje na marketingovou strategii společnosti BFM. Práce je rozdělena na dvě části. První část práce je tvořena teoretickým přehledem problému marketingové strategie. Druhá část práce je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků na zvolenou firmu, zhodnocení stávající situace podniku BFM a následně na návržení marketingové strategie pro další období.

Klíčová slova: marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza, STEP analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis on topic „Proposal of Company's Marketing Strategy“ focuses on marketing strategy of the BFM company. The thesis is dividend in two parts. The first part is based on theoretical review of the problematics of the marketing strategy. The second part focuses on the application of the theoretical knowledge of the chosen company, the evaluation of current situation of the BFM company and a recommendation of the marketing strategy for the following term.

Keywords: Marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis, STEP analysis, Porter's five forces analysis.

## Poděkování

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu prof. PhDr. Vladimíru Šefčíkovi, CSc. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a. s. za možnost získání aktuálních, praktických informací a zkušeností, které se staly základem pro tvorbu této bakalářské práce a v neposlední řadě za umožnění třídního pobytu v Bari ve společnosti BFM. Jmenovitě děkuji řediteli pro strategii, panu Ing. Bedřichu Grulichovi.

## Motto:

*„Je lepší pustit se odvážně do všeho i za cenu, že v polovině případů utrpíš nezdar, než všeho se obávat a nikdy nic nezkusit. Cožpak je vůbec možné, když jsme jen lidé, poznat něco s jistotou? Myslím, že ne. Úspěch obvykle provází ty, kteří mají chuť pustit se do něčeho, a ne ty, kteří si všechno dlouho rozvažují a váhají.“*

Hérodotos

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- \* beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 29. 3. 2012

*Těhmík*

.....  
podpis studenta/ky

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                               | <b>11</b> |
| <b>1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b> .....                        | <b>12</b> |
| 1.1 FORMULOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ .....               | 14        |
| <b>2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....                           | <b>16</b> |
| 2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....                                  | 16        |
| <b>3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU</b> .....                   | <b>18</b> |
| 3.1 MAKROPROSTŘEDÍ .....                                     | 18        |
| 3.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....                                      | 20        |
| 3.3 SWOT ANALÝZA.....  | 21        |
| 3.3.1 Silné a slabé stránky podniku.....                     | 21        |
| 3.3.2 Příležitosti a hrozby podniku.....                     | 22        |
| 3.3.3 SWOT matice.....                                       | 23        |
| 3.3.4 Strategie na základě SWOT analýzy .....                | 23        |
| 3.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....               | 24        |
| <b>4 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....                              | <b>27</b> |
| 4.1 PRODUKT.....   | 28        |
| 4.2 CENA.....  | 28        |
| 4.3 DISTRIBUCE.....  | 29        |
| 4.4 PROPAGACE.....   | 29        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                               | <b>32</b> |
| <b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....                       | <b>33</b> |
| 5.1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU .....                        | 35        |
| 5.2 VÝROBNÍ PROGRAM PODNIKU.....                             | 35        |
| 5.3 PRODEJ VÝROBKŮ ZA ROK 2008 – 2011.....                   | 37        |
| <b>6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE BFM</b> .....                    | <b>39</b> |
| 6.1 CENOVÁ ANALÝZA .....                                     | 39        |
| 6.2 ANALÝZA DISTRIBUCE.....                                  | 40        |
| 6.3 ANALÝZA PROPAGACE .....                                  | 42        |
| <b>7 ZHODNOCENÍ VLIVU MAKRO A MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY</b> ..... | <b>43</b> |
| 7.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – STEP ANALÝZA .....              | 43        |
| 7.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL .....            | 47        |
| 7.2.1 Konkurence .....                                       | 47        |
| 7.2.2 Odběratelé – zákazníci .....                           | 51        |
| 7.2.3 Dodavatelé.....  | 58        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 7.3      | SWOT ANALÝZA.....                               | 59        |
| 7.4      | MARKETINGOVÉ CÍLE PODNIKU DO R. 2014 .....      | 61        |
| <b>8</b> | <b>NÁVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....</b>                 | <b>63</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                              | <b>67</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>          | <b>69</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b> | <b>71</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                     | <b>72</b> |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                       | <b>72</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                      | <b>73</b> |



## ÚVOD

V oblasti železniční dopravní infrastruktury, výstavby a údržby železničního svršku jsou na dodavatele kladeny vysoké technické, kvalitativní a ekonomické požadavky. V posledních dvou desetiletích byl v komoditě železničních výhybek a výhybkových konstrukcí zaznamenán výrazný technický a technologický rozvoj. Jedním z výstupů tohoto procesu se stalo využití manganových odlitků srdcovek ve výhybkách téměř všech geometrií. Materiálem pro tyto odlitky je speciální ocel s vysokým obsahem manganu. Jednou z vlastností této oceli je schopnost zpevnění při mechanickém působení. Této vlastnosti je využito ve výhybkách účelově. Při průjezdu vlaku dochází k výraznému mechanickému působení na povrch odlitku a ke zpevňování povrchových vrstev, což má velmi příznivý vliv na životnost produktu. Výstupem je pak velmi pozitivní poměr mezi cenou a kvalitou /životností/.

Společnost DT-Výhybkárna a strojírna a.s. Prostějov se stala jako významný světový výrobce železničních a tramvajových výhybek v roce 2011 vlastníkem italské slévárny BARI FONDERIE MERIDIONALI S.P.A.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretického zdůvodnění významu marketingové strategie podniku charakterizovat a analyzovat současnou marketingovou situaci podniku BFM a na základě vyhodnocení této analýzy navrhnout opatření k inovaci marketingové strategie podniku, která zajistí další rozvoj.

Součástí vytyčeného cíle je provedení analýzy konkurence na italském trhu. Všechny analýzy jsou provedeny s využitím dostupných firemních materiálů a výstupů z osobních rozhovorů s pracovníky mateřské společnosti a BFM. Pro zpracování těchto analýz a návrhová opatření byl zásadní třídenní pracovní pobyt v BFM, který mi umožnila mateřská společnost v Prostějově.

Vytyčený cíl je naplňován ve dvou částech práce, v teoretické části je definováno a charakterizováno místo a úloha marketingové strategie podniku, její tvorbu.

Při zpracování práce byly použity analýza, syntéza, statistické výkazy podniku i osobní pozorování, které jsem v podniku uskutečnil. Praktická část práce vychází z části teoretické, ve které jsou uvedeny veškeré podstatné pojmy z oblasti marketingu a kroky vedoucí ke zpracování marketingových strategií.

K analýze makroprostředí je použito STEP analýzy a pro mikroprostředí Porterův model. Hodnoty z analýz těchto dvou prostředí jsou využity pro sestavení SWOT analýzy. Zároveň jsou definovány strategické marketingové cíle BFM do r. 2014 a zpracována další návrhová opatření vedoucí ke zlepšení marketingové strategie.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Termín strategie má svůj původ v řečtině. Volně lze tento pojem přeložit jako umění velitele nebo generála vést v boji. V terminologii obchodníků a výrobců termín původně znamenal schopnost rozhodovat se na základě vysoké odbornosti a profesionality. Někteří autoři hovoří v této souvislosti o schopnostech hraničících s vysokou dovedností.[5]

Strategie je tedy určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout stanovených cílů. Je to shrnutí kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí v případech, kdy nejsou poznány všechny přípustné možnosti a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby dalšího rozhodování.

Strategie jakéhokoliv podniku by měla být definována v krátkodobém až střednědobém výhledu. To znamená ne více než na 5 let dopředu.

V běžné podnikové praxi vnímáme vlastnické a manažerské aspekty strategie. Vlastnická strategie je zásadně určována majiteli (akcionáři, společníky) a má obecný charakter. Majitelé si určují, co je jejich střednědobým a dlouhodobým cílem. Mezi tyto cíle patří finanční zdraví podniku, marketingové a obchodní aspekty a také strategické cíle. Naproti tomu manažerská strategie vychází ze strategie vlastnické a připravuje konkrétní strategické plány tak, aby byly naplněny cíle majitelů. Tuto strategii vypracovává vedení společnosti. Na úrovni obchodních, finančních, marketingových, výrobních, personálních, popř. jiných ředitelů. Strategické cíle a strategie jsou určovány na základě analýz, často ve spolupráci vrcholového managementu s majiteli. [4], [5], [3]

Marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to:

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb;
- současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie je možné shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků, stanovení jejich výše a jejich promyšlená alokace;
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.[5]

Havlíček pod pojmem strategie malého a středního podniku rozumí tyto základní kroky:

- *„Popis současného stavu podniku pomocí SWOT analýzy.*
- *Určení cílového stavu podniku v horizontu střednědobém.*
- *Vytyčení strategických cílů podniku.*
- *Strategie naplnění cílů podniku.*
- *Nastavení kontrolních mechanismů, naplňování strategických cílů.“<sup>1</sup>*

Strategie a strategické cíle malých a středních podniků jsou nadřazeny všem činnostem a vnitřním útvarům společnosti. Jsou východiskem pro plány a koncepce jednotlivých podnikových oddělení, divizí, atd. Cíle marketingového, obchodního, finančního, personálního a výrobního oddělení podniku musí při stanovování vlastních dílčích plánů a cílů vycházet z celkové strategie podniku. Základním předpokladem naplnění krátkodobých cílů je přizpůsobit se k celkovým strategickým cílům podniku.[4]

Strategický marketing je proces sladění silných stránek podniku se skupinami zákazníků, jimž může sloužit. Strategický marketing ovlivňuje celkový směr a budoucnost podniku. Kvůli tomu je potřeba znát makroprostředí, mikroprostředí a trhy, na kterých chce podnik existovat.

---

<sup>1</sup> HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005, s. 83 - 84

Marketingová strategie má tři nezávislé části:

- segmentace trhů na skupiny, které chce podnik obsloužit;
- způsoby rozvoje výhodných vztahů s těmito zákazníky;
- strategie vůči konkurenci.[16]

## 1.1 Formulování marketingových strategií

Formulování marketingové strategie vychází z tzv. 5C, které nabízejí rychlý přehled o tom, co je důležité při tvorbě marketingové strategie:

- 1) Customer needs – potřeby zákazníků. Strategie musí být zaměřena na uspokojení cílových zákazníků a jejich potřeb.
- 2) Company skills – schopnosti a kompetence firmy. Je potřeba znát specifické schopnosti a dovednosti pro uspokojení potřeb cílových zákazníků.
- 3) Competition – konkurence. Konkurentem je ten, kdo soutěží o uspokojení potřeb cílových zákazníků.
- 4) Collaborators – spolupracovníci. Koho má podnik oslovit, aby mu pomohl, popř. vstoupil do „strategické aliance“.
- 5) Context – kontext. Kulturní, technologické a právní faktory, které ovlivňují a limitují činnost podniku. [7]

V rámci marketingového plánování a zkoumání strategických přístupů nelze opomenout marketingové taktiky a marketingové taktické rozhodování. Strategické postupy, které byly zformulovány pro delší časové období, je potřeba blíže specifikovat a detailněji popsat přístupy pro krátkodobý časový úsek. Marketingová taktika je „*krátkodobá detailní marketingová strategie, která respektuje tržní podmínky a jejich změny a případné revize během ročního a kratšího období, právě vzhledem ke změnám tržní situace.*“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003, s.65

Formulování marketingových strategií začíná už definováním poslání organizace, stanovením její pozice na trhu, díky které se liší od ostatních organizací stejného nebo podobného typu v prostředí konkurence a udává základní účel a směr, kterým má daná organizace postupovat v tomto prostředí.

Postup při formulování marketingové strategie je následující. Marketingoví manažeři musí přesně respektovat poslání, vizi podniku a sledovat základní podnikový strategický směr. Právě ten zastřešuje všechny jednotky a činnosti podniku. Dalším předpokladem je dobrá znalost výsledků situační analýzy, se kterými manažeři pracují a využívají je jako klíčové východisko. V neposlední řadě musí respektovat primární i odvozené cíle, pro jejichž splnění jsou strategie tvořeny. [5]

## 2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

V podnikatelské praxi se setkáváme s několika různými koncepcemi řízení vedle sebe, a to s koncepcí výrobní, výrobkovou, prodejní a marketingovou. Marketingovou koncepcí řízení zatím uplatňuje pouze několik firem. Z hlediska určení a dosažení strategických cílů v rychle se měnícím prostředí, se stále rostoucí konkurencí přerůstající do stádia hyperkonkurence, je marketingová koncepce řízení více než potřebná.

Jádrem marketingového řízení je trh a jeho cíloví účastníci, tj. zákazníci, kupující, spotřebitelé. Prostředkem uplatnění této koncepce jsou marketingové nástroje a marketingové strategie. Výsledkem je ekonomický efekt, kterého firma dosáhne uspokojením potřeb zákazníků a zejména dodáním hodnoty produktu, která je pro zákazníka nejvíce důležitá.

Volba hodnoty musí předcházet vlastní tvorbě produktu. Pracovníci marketingu musí provést segmentaci trhu, vybrat vhodný cílový trh a vyvinout strategii umístění hodnoty na trhu. Jakmile je vybrána vhodná hodnota pro trh, produkt je specifikován, poté je stanovena jeho cena, je vyroben a distribuován. Vývoj produktu, služeb, stanovené ceny a distribuce je část celého procesu, kterou můžeme nazvat předáváním hodnot. Další část procesu je sdělování hodnot a zahrnuje činnosti prodejních sil, podpory prodeje a reklamy.

Marketingové řízení je proces stanovení marketingových cílů pro organizaci a plánování nebo provádění aktivit, které vedou k dosažení těchto cílů. V marketingovém řízení je nutné stanovit cíle založené na interních zdrojích společnosti a na externích příležitostech trhu. Samotný proces řízení marketingu je trvalý.[4], [7], [21]

### 2.1 Strategické řízení

Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí strategického řízení jakékoliv organizace. V současnosti není znám jiný způsob řízení, který by přinášel hodnoty všem zúčastněným stranám, kterými jsou zákazníci, zaměstnanci, podnikový management, akcionáři a samotná společnost.



*„Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy.“<sup>3</sup>*

Samotný průběh strategického řízení je možno rozdělit do pěti etap:

- 1) tvorba vize a mise;
- 2) strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku;
- 3) stanovení cílů;
- 4) formulování strategií;
- 5) implementace a kontrola strategií.

Nutné je říci, že proces strategického řízení není pouze výsledek uvedených kroků. Důležité jsou i zkušenosti samotného vedení, jeho citlivost na vývoj odehrávající se v prostředí a schopnost přiměřené reakce na tuto skutečnost.[2], [5], [21]

---

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008, s.62

### 3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Situační analýza většinou začíná analýzou prostředí firmy, ve kterém působí. Samotné prostředí je pak charakterizováno jako soubor okolností, ve kterých někdo žije, nebo ho nějakým způsobem ovlivňují. Na chování tohoto subjektu působí jednak kladné a jednak záporné vlivy, které bývají označovány jako faktory prostředí. Tyto faktory rozhodují nejen o současném, ale i o budoucím vývoji podniku.

Marketingové prostředí je dynamické. Představuje nekončící řetězec příležitostí a hrozeb. Marketingoví pracovníci mají za úkol tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout takové přizpůsobení pro podnik ve vztahu k současnému a očekávanému vývoji tohoto prostředí. Marketingové prostředí lze rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. [7]

#### 3.1 Makroprostředí

Makroprostředí, neboli vzdálené, se vztahuje na ty faktory, které nemohou být podnikem ani řízeny ani jinak ovlivňovány. Do makroprostředí jsou obvykle zahrnovány vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní a geografické. V rámci rychle se měnícího celosvětového prostředí je neustále nutné tyto vlivy sledovat, tzv. provádět STEP analýzu.

#### STEP analýza

Analýza slouží k identifikaci jednotlivých částí vzdáleného prostředí. Zahrnuje následující faktory:

- sociální;
- technické a technologické;
- ekonomické;
- politicko-legislativní.

K těmto čtyřem základním se obvykle přiřazují ještě faktory přírodní a ekologické, jelikož v poslední době hrají významnou omezující podmínku pro řadu rozvojových programů.

**a) Sociální faktory**

Obvykle bývají rozděleny na demografické faktory a faktory kulturní. Mezi demografické faktory lze zařadit např. růst či pokles populace v daném regionu, stárnutí obyvatel, etnické změny struktury obyvatelstva, různost typů domácností, geografické přesuny obyvatel neboli migrace, široká segmentace potřeb zákazníků a vznik mikrotrhů. Naopak kulturní faktory představují např. různost kulturních základů, prostředí, zvyků, obchodních zvyklostí, různost spotřebitelského a spotřebního chování, různost kulturních aspektů osobní komunikace při obchodních jednáních, ale také části kulturního prostředí jako jazyk, sociální skupiny, hodnoty, názory, vzdělání nebo víra.

**b) Technické a technologické faktory**

Do této skupiny lze řadit změny ve výdajích na výzkum a vývoj, rychlé tempo technologických změn, změna stylu komunikace, rozvoj komunikačních technologií, příležitosti pro inovace, nahrazování přírodních zdrojů synteticky vyráběnými zdroji, rozvoj biotechnologií, elektroniky, rozvoj infrastruktur ale také digitalizace komunikačních sítí či možnost připojení k internetu.

**c) Ekonomické faktory**

Jedná se o faktory zahrnující strukturu příjmů, kterou ovlivňuje především struktura průmyslu, dále sem patří výše příjmů jako všeobecně vynakládané prostředky na zájmy a činnosti ve volném čase, v neposlední řadě jsou to směnné kurzy, inflace, trend hospodářského růstu, daňové sazby a investiční pobídky.

**d) Politicko-legislativní faktory**

Vliv legislativních opatření na podnikání chrání před nekalou konkurencí, dává ochranu spotřebitelům, určuje hygienické a veterinární podmínky potravinářské výroby a prodeje. Vzestup a pád demokracií nebo diktatur, změny vládních politik, či vstup zemí do EU. [2], [4], [16]

## 3.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí lze také charakterizovat jako odvětví, ve kterém firma podniká. Zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik může významně ovlivnit svými aktivitami. Schopnost konkurovat je jádrem pro úspěch či neúspěch podniku. Mnoho podniků není schopno uspět na trzích a obzvlášť na trzích nových, jelikož nezná a nerozumí stále se měnícímu konkurenčnímu prostředí, které je ovlivněno množstvím a druhem konkurentů, kterým podnik musí čelit. V rámci tohoto prostředí podniky soutěží o postavení na trhu, zaměstnance, pověst, financování a dodavatelsko-odběratelské vztahy.

V okolí podniku působí mnoho různých sil - dosavadní konkurence, noví účastníci vstupující na trh, dodavatelé a odběratelé, hrozba substitučních produktů.

### a) Dosavadní konkurence

Chce-li být podnik na trhu úspěšný, je potřeba, aby dobře poznal své konkurenty a snažil se požadavky zákazníků uspokojit lépe než konkurence. Konkurenční prostředí má velký význam. Vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků. Dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. Firma proto musí na existenci konkurence reagovat takovou marketingovou strategií, která mu zajistí konkurenční výhodu.

### b) Noví účastníci vstupující na trh

Tento často opomíjený faktor je nutné rovněž monitorovat. Vstup nových účastníků je ovlivněn i vládní politikou, např. udělováním licencí, stanovováním bezpečnostních, potravinářských, hygienických či jiných předpisů. Důležité pro podnik je, aby manažeři opatřili informace nejen o dosavadním stavu trhu, ale také o okolí trhu, které je možné v určitý čas výrazně ovlivnit podnikem zkoumané teritorium.

### c) Dodavatelé a odběratelé

Postavení podniků v rámci konkurence záleží na vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů. Pokud v daném segmentu existují zákazníci nebo dodavatelé s vysokou nebo rychle rostoucí kupní silou, je pro podnik nepřitažlivý. Zákazníci se snaží stlačovat a naopak dodavatelé zvyšovat ceny a diktovat kvalitu.

#### d) Hrozba substitučních produktů

Pokud je v segmentu více skutečných nebo potencionálních substitutů, pak limitují ceny a s tím související zisk těchto podniků. Zejména u technických novinek je větší pravděpodobnost výskytu substitutů, především pokud jsou ty současné všeobecně vnímány jako drahé nebo nekvalitní. [2], [4], [5], [14]

### 3.3 SWOT analýza

Je velmi jednoduchým prostředkem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám.[17]

Analýza SWOT by měla být stručná, výstižná a měl by s ní být obeznámen celý obchodní tým, popř. by se měl podílet na jejím sestavení. Slouží především jako základ pro další rozhodnutí ve smyslu reálnosti stanovených cílů a způsobu jejich plnění, ale také je i řádným základem pro vyjednávání s obchodními partnery. Znalost slabých a silných stránek podniku, příležitostí a rizik, která pramení z vlivů rozsáhlého prostředí, by měla být samozřejmostí i pro celé vedení společnosti. Silné stránky vytvářejí příležitosti, z nichž některé mohou být i cílem podniku, naopak slabé stránky mohou mít za následek naplnění hrozeb a slouží jako jeden z podkladů pro analýzy rizik. Analýza SWOT by měla být prováděna v týmu. Konečnou úpravu a výběr konečných slovních pojmů pro SWOT analýzu určuje marketingový a obchodní ředitel.[4]

Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby.

#### 3.3.1 Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky podniku se vztahují k situaci uvnitř podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek je možné definovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy nebo případně nezdary. Úkolem manažerů je co nejpřesněji a kriticky stanovit

silné stránky podniku, které lze plně využít. Naopak slabé stránky musí chápat jako problémy a pokusit se je negovat.

Znamená to nestranně a kvalifikovaně posoudit:

- schopnosti a dovednosti samotného podniku jako celku a jeho útvarů;
- výkonnostní potenciál;
- možnosti zdrojů;
- úrovně managementu.

Silné stránky – jsou faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Používají se jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potencionálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.[5], [1]

### 3.3.2 Příležitosti a hrozby podniku

Příležitosti a hrozby pro podnik vyplývají z vnějšího prostředí. Neohlížejí se příliš na postavení a problémy podniku, ale výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Do jaké míry a jak velký bude jejich vliv, se liší především typem vnějšího prostředí a faktory odvětví, ve kterých podnik působí. Vnější prostředí je z hlediska podniku velice důležité sledovat, protože tyto faktory formují základnu příležitostí pro podnik nebo naopak jeho aktivity ohrožují. Problémem je skutečnost, že příležitosti i hrozby podnik nemůže svoji činností ovlivňovat. Může je ale vytipovat, zhodnotit a zaujmout takové postavení a opatření, aby je maximálně využil nebo v opačném případě odvrátil, omezil, případně zeslabil nebo alespoň eliminoval jejich důsledky

Příležitosti a hrozby pro podnik závisí na intenzitě konkurence v odvětví, složitosti nebo jednoduchosti vstupu na trhy, existence a postavení substitutů na trzích a na síle a koncentraci odběratelů a dodavatelů.

Příležitosti – představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst nebo lepší využití zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vzhledem ke konkurenci.

Hrozby – nepříznivá situace nebo změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro jeho činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.[5], [1]

### 3.3.3 SWOT matice

Na základě výše zmíněných interních a externích faktorů se sestavuje SWOT matice.

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
| Příležitosti (O)  | Hrozby (T)        |

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kde získáme podklady z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok.

### 3.3.4 Strategie na základě SWOT analýzy

Po zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, stanoví společnost cíle a zváží problémy, které na tyto cíle budou mít vliv. Cíle představují úkoly, které by společnost ráda splnila během předem daného období. Poté by měl manažer navrhnout obecnou marketingovou strategii, která bude směřovat k dosažení cílů. „*Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.*“<sup>4</sup> Dává pohled na to, jak strategie pro cílové trhy a positioning staví na rozdílových výhodách společnosti.

Manažer by měl také navrhnout specifické strategie pro prvky marketingového mixu na konkrétních cílových trzích. Zde by mělo být popsáno a zodpovězeno to, jak se jednotlivé strategie vypořádají s hrozbami, příležitostmi nebo kritickými problémy, které byly popsány ve SWOT analýze.[16]

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing : 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007, s.112.

### 3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Velice užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je určována především působením pěti základních faktorů:

1. vyjednávací silou zákazníků,
2. vyjednávací silou dodavatelů,
3. hrozbou vstupů nových konkurentů,
4. hrozbou substitutů,
5. rivalitou firem působících na daném trhu.

Porterův model lze velmi dobře využít jednak při strategické analýze prostředí firmy, jednak při návrhu a vyhodnocování navržené strategie tak, že rozhodování se zaměřuje na zodpovězení základních „strategických“ otázek:

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

Jestliže je odpovídáno na výše položené otázky kladně, pak by uvažovaná strategická opatření měla být realizována.

Obecně můžeme říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- zákazník je z hlediska své poptávky velkým, popřípadě významným zákazníkem;
- zákazník může celkem lehce přejít ke konkurenci;
- zákazník má k dispozici potřebné tržní informace;
- zákazníci jsou velice citliví na cenové změny;



- kvalita zboží pro zákazníka nehraje příliš velkou roli;
- zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady;
- zákazník je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů a jejich pozice může být v Porterově modelu vysoká zejména v následujících situacích:

- jestliže je dodavatel z hlediska své nabídky na daném trhu velkým, případně významným dodavatelem a na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů;
- je-li kupující podnik, pro dodavatele není důležitým zákazníkem;
- zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferencované;
- zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny, tj. v ekonomické technologii – dané zboží má nízkou cenovou pružnost poptávky;
- zákazník nemusí příliš minimalizovat svoje náklady;
- zákazník není významným distributorem, aby byl schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

Hrozba vstupů nových konkurentů je snižována tehdy, jestliže jsou naplněny některé z následujících podmínek:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké;
- jestliže je dané odvětví strukturou přirozeného monopolu (např. distribuce elektřiny, plynu, vody);
- v daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré okolnosti pro využívání úspor z rozsahu výroby. Jednoduše řečeno, začínající firma s malým objemem výroby vyrábí draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty;
- existující firmy mají významné nákladové výhody, v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu, přístupem k existujícím zdrojům, či k technologickému know-how;
- jestliže je velmi obtížné se napojit na existující distribuční kanály;

- jestliže je předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně;
- jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace.

Hrozba substitutu se snižuje především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady;
- firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku;
- cena výrobku, který by eventuálně mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.

Rivalita firem, které působí na daném trhu, může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

- jedná se o velmi málo rostoucí (popřípadě rostoucí trh). Firmy se mohou snažit udržet svoji pozici na trhu za každou cenu;
- jedná se o nové, v budoucnu ziskové odvětví (např. distribuce benzínu);
- v odvětví působí velký počet konkurentů;
- fixní náklady jsou vysoké a nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity;
- ziskovost odvětví je velice malá, konkurenti sledují strategii přežití;
- bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké. [8], [9]

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingové strategie jsou zaměřeny na cílové trhy a na jejich dosažení tím nejúčinnějším způsobem. Marketingové nástroje, pomocí nichž lze realizovat a dosáhnout cíle marketingové strategie, jsou obecně známy jako prvky marketingového mixu. [7]

Pojem marketingový mix poprvé použil Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School ve Spojených státech amerických. V roce 1964 vypracoval koncepci marketingového mixu, který přirovnal k „cake-mixu“, tj. směsi na moučníky. Technologie výroby směsi začíná výzkumnou prací odborníků, jejichž výsledkem je optimální složení jednotlivých složek směsi. Úprava výsledného produktu je možná podle individuální chuti spotřebitele, ale je nutné zachovat vyváženost jednotlivých nástrojů. Zároveň je třeba vytvořit skladbu marketingového mixu v optimální kombinaci všech složek marketingového mixu. [20]

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“<sup>5</sup> Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Právě tento soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou připraveny k tomu, aby výrobní program podniku byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu, vytváří dílčí mixy. Sestavení marketingového mixu je tak plně v kompetenci podniku. Firmy v monopolním postavení na trhu určité komodity mohou svým marketingovým mixem ovlivnit i některé z faktorů makroprostředí. „Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.“<sup>6</sup> Dobře zvolená strategie říká, jak bude podnik používat dané nástroje marketingového mixu na trhu.[5], [7]*

Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Každý podnik si musí zodpovědět především na otázky: Jak efektivně působit na zákazníky? Jaký produkt zákazník očekává, za jakou cenu a kde? Původní a také nejznámější je produktový marketingový mix, známý pod zkratkou 4P. Tento mix

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007, s.70.

<sup>6</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008, s.146

byl postupně rozšiřován až na dnešních 7P. K původním čtyřem proměnným, výrobku, ceně, místu prodeje a propagaci znázorněných na obrázku 1. Kotler přidal tři další, politicko-sociální rozhodnutí, veřejné mínění a personál. [4], [16]

*Tabulka 1 - Produktový marketingový mix a jeho modifikace*

|                |           |                               |
|----------------|-----------|-------------------------------|
|                | <b>4P</b> | <b>McCarthy (1960)</b>        |
| Product        |           | Výrobek (zboží, služba)       |
| Price          |           | Cena                          |
| Place          |           | Místo prodeje                 |
| Promotion      |           | Propagace                     |
|                | <b>6P</b> | <b>Kotler (1995)</b>          |
| Politics       |           | Politicko-sociální rozhodnutí |
| Public opinion |           | Veřejné mínění                |
|                | <b>7P</b> | <b>Kotler (1995)</b>          |
| People         |           | Personál (člověk)             |

Zdroj: HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005, s.39

## 4.1 Produkt

Podstata každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby se nabídky či produkty odlišily od ostatních a zlepšily způsob, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu.[12]

Produkt můžeme charakterizovat jako cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, místa, osoby, organizace a myšlenky. Produktem označujeme cokoli, co se může nabízet na trhu a slouží k uspokojení konkrétní potřeby. Produkt může mít hmotnou (materiální) a nehmotnou podobu. Nehmotné produkty jsou výsledkem duševní činnosti. [16], [20]

## 4.2 Cena

Je chápána jako hodnota produktu, vyjádřená z pravidla v penězích. Spotřebitelé akceptují ceny, které jsou úměrné spotřebitelské hodnotě produktu.[20]

Cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.[16]

Cena jako jediná ze tří složek marketingového mixu produkuje příjmy, zbylé tři složky vytvářejí jen náklady.[12]

### **4.3 Distribuce**

Souhrn činností, zajišťující pohyb zboží od podniku ke spotřebiteli. Zajišťuje prostorové hledisko přiblížení produktu nebo služby ke spotřebiteli, s cílem zvýšit příležitosti na nákup. [20]

Distribuce zahrnuje činnosti firmy, kterými je produkt zpřístupněn zákazníkům. Každý prodávající se musí rozhodnout, jak bude své zboží dávat k dispozici cílovému trhu. Dvěma možnými způsoby, jak dostat zboží k cílovému trhu, jsou přímý prodej zboží, nebo jeho prodej přes prostředníky. [16], [12]

### **4.4 Propagace**

Propagace představuje aktivity, které sdělují přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby si tento produkt koupili. Propagace je chápána jako podpora prodeje. [16], [20]

Čtvrté P tedy pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou zákazníkům (potencionálním zákazníkům) předat nějaké sdělení. Tyto nástroje zahrnujeme do pěti kategorií:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- prodejní personál,
- přímý marketing.[12]

### **a) Reklama**

Je jakákoli placená forma a propagace zboží, myšlenek či služeb, zprostředkovaná zpravidla reklamními odborníky. Reklama je jedním z nástrojů, který firmy používají k přesvědčování či ovlivňování potencionálních zákazníků a je šířena prostřednictvím masových komunikačních prostředků. Nejvíce ji používají výrobci spotřebního zboží, kosmetiky a provozovatelé elektronických komunikačních služeb. Hlavní funkcí reklamy je informovat, přesvědčovat a udržovat v paměti.

### **b) Podpora prodeje**

Zaměřuje se na zákazníka s cílem přivést jej ke koupi produktu. Je složena z krátkodobých podnětů zaměřených na aktivizaci a urychlení prodeje, jako např. vzorky, cenové slevy, soutěže, přehlídky, ukázky a jiné. Hlavním cílem je povzbudit spotřebitele pro vyzkoušení nového výrobku, odlákání od konkurence nebo odměnit jeho věrnost.

### **c) Public relations**

Neboli práce s veřejností resp. vztahy s veřejností. Je to takový komunikační druh působení podniku na veřejnosti, jehož posláním je vytvářet a udržovat pozitivní vztahy veřejnosti k podniku, k jeho činnosti, výrobkům či službám. Cílem je vytvoření vhodných podmínek, prostředí, získání partnerů pro řešení problémů firmy, vytváření u nich pochopení pro podnikovou činnost atd.

### **d) Prodejní personál (osobní prodej)**

Je velice efektivním nástrojem, především v situaci, kdy se vytváří preference spotřebitelů. Díky svému osobnímu působení je schopen mnohem účinněji než běžná reklama ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech produktu. Součástí osobního prodeje by mělo být i poskytnutí návodu a instruktaž, jak produkt správně používat. K přednostem osobního prodeje patří i to, že prodávající se může lépe seznámit s reakcemi zákazníků a velice operativně na ně reagovat.

### e) Přímý marketing

Zacílení přímého marketingu vychází z co nejpřesnější segmentace trhu, koncentrace na přesný segment a jasně deklarované optimální pozice. Představuje v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející a perspektivní podobu marketingové komunikace. Dostupnost a rozvoj výpočetní a komunikační techniky dnes umožňuje soustavnou komunikaci se zákazníky. Přímý marketing představuje interaktivní komunikační systém využívající jednoho nebo více reklamních médií k efektivní (měřitelné) reakci v libovolné lokalitě v každém místě. Zákazníci už nemusí chodit na trh, ale naopak nabídka přijde za nimi. Do direkt marketingu můžeme zařadit např. direkt mail, telemarketing, nákupy prostřednictvím počítačů, katalogový prodej a jiné.[20]

### Závěr teoretické části

Část práce, která se zabývá teoretickou problematikou a popisem jednotlivých analýz a základních pojmů, slouží jako východisko pro druhou část práce. V teoretické části je na základě uvedené literatury rozebrána podstata daných jevů marketingové strategie. Byly zde rozebrány především definice a podstata pojmů marketingového strategického řízení, strategické analýzy podniku, skládající se z makroprostředí a mikroprostředí. Na konci této části jsou také objasněny otázky marketingového mixu, včetně podrobného popisu jednotlivých jeho částí.

Poznatky a objasnění výše uvedených pojmů bude sloužit jako hlavní východisko pro zpracování praktické části práce. Zde pak budou poznatky aplikovány a rozebrány na marketingovou strategii konkrétní společnosti, kterou je dceřiná společnost prostějovské DT – Výhybkárny a strojírny, a.s.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V Prostějově sídlí společnost DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. s více než stoletou tradicí. Současným nosným výrobním programem společnosti je výroba železničních, tramvajových, důlních a polních výhybek a jejich komponentů, která má v Prostějově téměř padesátiletou tradici. Firma zaujímá dominantní postavení na českém a slovenském trhu. Program zahrnuje i vlastní vývoj výhybek a servis po dobu jejich životnosti a také regeneraci výhybkových konstrukcí. Firma vyváží své produkty do více jak 30 zemí světa. Zaměstnává 450 pracovníků a objem ročních tržeb za výrobky a služby dosahuje cca 1,1 mld. Kč.

Do roku 1995 se vlastní srdcovkové konstrukce montovaly z běžného kolejiva. Nástupem kompletní rekonstrukce železničních koridorů bylo zapotřebí nahradit tyto konstrukce odlitky z manganové oceli. Na tuzemském trhu nebyl k dispozici žádný dodavatel. První odlitky byly dodávány konkurenční firma VAE. Postupem času došlo ke spolupráci na vývoji odlitkových konstrukcí se Slévárnou Třinec, a.s. Tato firma se stala od roku 1996 hlavním dodavatelem manganových odlitků srdcovek pro stavby koridorů v ČR.

V průběhu několika let se dostala Slévárna Třinec, a.s. do problémů s kvalitou odlitků a v souvislosti s tímto hlavní investor Správa železniční dopravní cesty požadoval navázání spolupráce s dalšími evropskými slévárnami. Společností DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. byly osloveny slévárny Manoir Industries ve Francii a Bari Fonderie Meridionali (BFM) v Itálii. DT- Výhybkárna a strojírna, a.s. začala v roce 2006 spolupracovat s italskou BFM. V roce 2011 došlo k uzavření kupní smlouvy na odkup 100% podílu ve firmě BFM.

BFM dříve neslo ve svém názvu označení Breda. Navazovalo tak na významnou průmyslovou tradici konglomerátu Società Italiana Ernesto Breda per Costruzioni Meccaniche, kterou založil v roce 1886 jeden z historicky nejslavnějších italských podnikatelů Ernesto Breda. Jednalo se o integrovaný komplex podniků z oblasti železničního sektoru, loděřství, leteckého průmyslu, ocelářství, slévárenství a vojenského průmyslu. Poměrně velká orientace na vojenský průmysl zlomila této společnosti po 2. světové válce vaz a musela být zachráněna s pomocí státu. Stala se tak součástí

státního holdingu EFIM<sup>7</sup>, který byl spolu s ENI<sup>8</sup> také zakladatelem dnešní slévárny BFM. V roce 1997, kdy Finmeccanica koupila BFM od EFIM získala také možnost užívat značku a název Breda, za kterou se zavázala platit 20 mil. ITL, tedy cca 10tis. EUR ročně.

V roce 2002 koupil BFM nový vlastník, který neměl zájem platit za značku a dále používat název Breda. Na základě této skutečnosti došlo ke vzniku dnešního názvu firmy- Bari Fonderie Meridionali. Společnost BFM Bari se v roce 2011 stala dceřinou společností společnosti DT-Výhybkárna a strojírna, a.s.

*Obrázek 1 - Fotografie areálu BFM*



*Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. – představení společnosti BFM*

---

<sup>7</sup> Ente Partecipazioni e Finanziamento Industrie manifatturie – italská státní holdingová společnost založena v roce 1962

<sup>8</sup> Ente Nazionale Idrocarburi – italská společnost založená v roce 1953 pod vedením Enrico Mattei

## 5.1 Marketingové řízení podniku

Základní vize podniku zní: „*Vytrvalým posilováním produkčních schopností a internacionalizací podnikání v oblasti produkce odlitků, s akcentem na železniční průmysl zaujmout významné postavení na světovém trhu. Všestranně rozvíjet firmu ku prospěchu zákazníků, zaměstnanců, managementu a vlastníků.*“<sup>9</sup>

Mezi základní strategické cíle společnost řadí:

1. zavedení a intenzifikace malého a velkého odlitkového programu s akcentem na železniční průmysl;
2. samofinancovatelnost;
3. modernizace technologických celků;
4. získání certifikátu IRIS;<sup>10</sup>
5. zavedení jednotné platformy informačního systému a reportů.

## 5.2 Výrobní program podniku

Slévárna BFM je jádrově orientovaná (ze 70%) na produkci odlitků srdcovek pro železniční a tramvajové výhybky. 30% tvoří produkce odlitků do různých odvětví (železnice, obráběcí stroje, energetika). Nákupem této firmy se stala mateřská společnost nezávislou na tuzemských a zahraničních dodavatelích, získala možnost přímého ovlivňování kvality produkce a nezávislost na konkurenci.

---

<sup>9</sup> Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. – vize podniku

<sup>10</sup> **Norma IRIS** je vytvořena výborem IRIS při sdružení UNIFE. Norma vychází ze standardu ISO 9001 a rozšiřuje jej o požadavky specifické pro železnici. Norma se dále opírá o normy pro environmentální management ISO 14001 a management bezpečnosti OHSAS. Úkolem normy IRIS je zavést jednotný proces certifikace a stanovit jednotné požadavky. Proces certifikace je sledován přes portál IRIS a veškeré výsledky auditů jsou na něm zobrazovány. Výrobce tak získá možnost své presentace před všemi svými potencionálními zákazníky. Jednotný postup certifikace má zajistit omezení zákaznických auditů, zrychlit výběrové řízení a snížit náklady pro subdodavatele.

Srdcovka je jednou z částí výhybky a z hlediska zátěže a životnosti jsou na ni kladeny nejvyšší požadavky.

Obrázek 2 - Manganová srdcovka ve výhybce v železniční stanici Žandov



Zdroj: Foto pořízené společností DT – Výhybkárna a strojírna, a.s.

V roce 2011 firma zaměstnávala 97 zaměstnanců, z toho 79 kategorie D (děláci) a 18 TÚ (techniků a úředníků). Tržby za výrobky a služby dosáhly v roce 2011 hodnoty 12,5 mil EUR, z toho 8,75 mil EUR tvořily tržby za odlitky.

Roční kapacita slévárny je cca 3 tis. tun odlitků, z toho 1600 ks odlitků manganových srdcovek.

Odlitky manganových srdcovek jsou v oblasti slévárenství považovány za vysoce sofistikovaný produkt. Produkce je technologicky a investičně značně náročná a samotná technologie je podmíněna zkušenostmi podpořenými validačními výstupy (výsledky z měření vložených srdcovek v trati). Chemické složení je z hlediska ochrany know-how mezinárodně chráněno a představuje velkou hodnotu.

Obrázek 3 - Odlitek manganové srdcovky

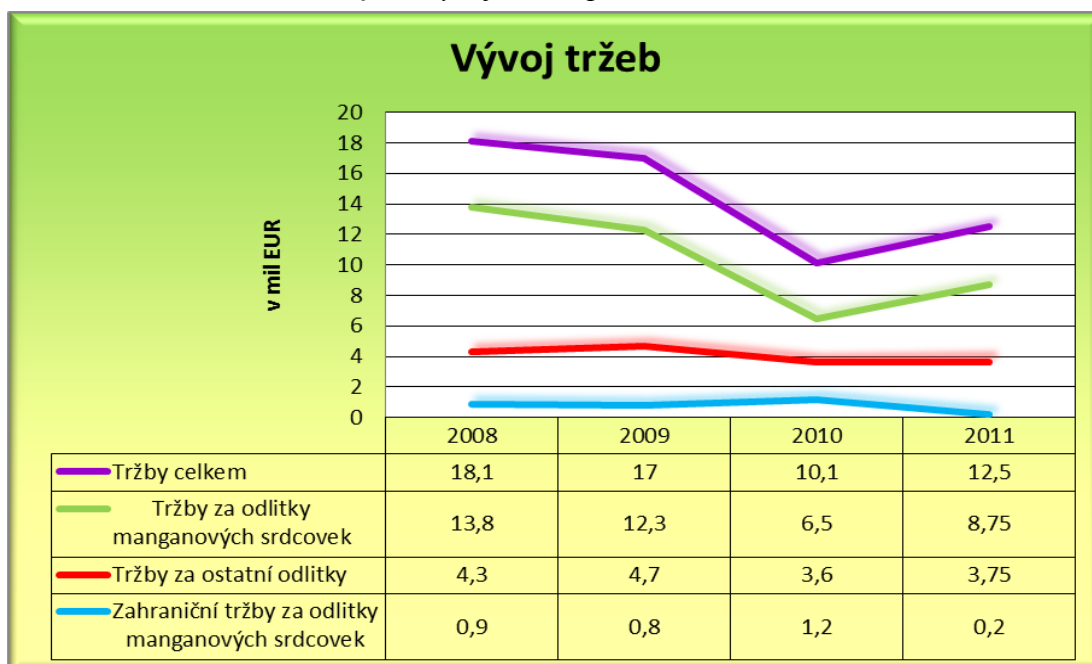


Zdroj: foto pořízené autorem

Společnost vyváží své produkty do pěti států mimo teritorium Itálie (Česká republika, Slovensko, Španělsko, Francie, Švédsko). Zde je značný potenciál rozvoje. Z tohoto důvodu se bakalářská práce zaměří v oblasti odlitkového programu i na růst dodávek do zahraničí.

### 5.3 Prodej výrobků za rok 2008 – 2011

Graf 1 - Vývoj tržeb společnosti BFM



Zdroj: vlastní tvorba podle interních materiálů DT – Výhybkárny a strojírny, a.s. – marketingová strategie pro BFM.

Z grafu (Graf 1) je patrný propad tržeb v roce 2010 zejména v komoditě odlitků manganových srdcovek. Příčinou byly škrty italské vlády a RFI ve financování železniční dopravní infrastruktury a to jak v oblasti investic, tak oprav. Výrazný pokles tržeb nepostihl v tomto roce oblast ostatních odlitků. Tento segment bude nutno i nadále rozvíjet neboť se může stát stabilizačním prvkem v období státních restrikcí. Propad nebyl zaznamenán u zahraničních tržeb, naopak bylo dosaženo mírného růstu. Aby bylo do budoucna zabráněno obdobné turbulenci, je nutné intenzivně rozvíjet zahraniční aktivity, dynamizovat zahraniční tržby a snížit tak naprosto dominantní závislost na italském trhu a RFI.

Jak bylo uvedeno v kapitole 5.2, představují odlitky manganových srdcovek cca 70% z celkového objemu tržeb (8,75mil. EUR). BFM zaujímá na trhu silnou pozici, svojí produkcí v oblasti manganových odlitků srdcovek pokrývá 80% z celkových potřeb italského trhu. Největším konkurentem v této oblasti je Vossloh Cofiger, který zaujímá „pouhých“ 12% italského trhu. V oblasti dalších odlitků (železnice, obráběcí stroje, energetika) představují tyto zhruba 30% celkového objemu tržeb (3,75 mil. EUR) a pokrývají pouze cca 6% z celkové potřeby Itálie. Největším konkurentem ostatních odlitků je italský slévárenský holding CIVIDALE, konkrétně slévárna INNOSMAN se sídlem v MANIAGU, která vlastní 28% italského trhu.



## 6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE BFM

V rámci komunikace s vedením společnosti v Prostějově a dotázaním se na jejich strategii ve vazbě na dceřinou společnost BFM, jsem se dozvěděl, že budoucí strategií tohoto subjektu je zejména udržení stávajících a získání nových zákazníků v oblasti vysoce kvalitních odlitků manganových srdcovek a rozšíření produktu o tzv. malý odlitkový program (dodávky pro železnice, energetiku, výrobu obráběcích a stavebních strojů, lodářský průmysl).

### 6.1 Cenová analýza

Základní prodejní cena výrobku je stanovena podle kalkulace: materiál + energie + mzdy + odpisy + výrobní a správní režie + případná provize zástupci. Logistické náklady jsou kalkulovány zvlášť.

Firma BFM řídí cenovou politiku s ohledem na vývoj cen vstupů, chování konkurence a vytíženosti kapacit. Další indikací je průběžná komunikace s RFI. Z ní je k dispozici predikce „představy“ odběratele a nastavení cenové hladiny. Společnost prodává srdcovky přímo RFI. Do zahraničí je dodávka směřována na majitele železniční infrastruktury, zhotovitele - stavební firmy nebo výrobce výhybek a to buď po přímé linii, nebo prostřednictvím zástupců na daném teritoriu. Provize zástupci se pohybuje od 3 – 5% z ceny produktu. Ceny jsou tvořeny nákladovou formou. Tato metoda je akceptovatelná jak pro společnost, tak pro zákazníky.

Tabulka 2 - Příklad kalkulace: Srdcovka VIC 60 1:9 - 300 (představitel)

|                         | Cena (EUR) |
|-------------------------|------------|
| <b>Materiál</b>         | 3.354,0    |
| <b>Energie</b>          | 688,0      |
| <b>Mzdy</b>             | 2.924,0    |
| <b>Odpisy</b>           | 516,0      |
| <b>Výrobní režie</b>    | 516,0      |
| <b>Správní režie</b>    | 344,0      |
| <b>Celkem</b>           | 8.342,0    |
| <b>Konečný zákazník</b> | 8.759,1    |

Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojárna, a.s. – marketingová strategie pro BFM

Vzhledem k existenci výhybkárny RFI v Pontassieve je cenová úroveň výhybek pro hlavní tratě diskutabilní záležitostí. RFI sice deklaruje standardní náklady na výhybky

dle geometrie a typu (viz tabulka níže), nicméně nejde o skutečně tržní ceny, neboť se jedná o prodej v rámci jedné skupiny, kde navíc neexistuje konkurence.

*Tabulka 3 - Náklady na výhybky dle jejich typu*

| Geometrie         | Cena (EUR) |
|-------------------|------------|
| JV 60E1/170/0,12  | 24 500     |
| JV 60E1/250/0,12  | 24 900     |
| JV 60E1/170/0,092 | 26 000     |
| JV 60E1/400/0,094 | 30 500     |
| JV 60E1/400/0,074 | 32 500     |
| K 60E1/0,12       | 48 000     |
| C 60E1/170/0,12   | 92 850     |
| S60E1/1200/0,04   | 69 750     |
| K 60E1/0,243      | 24 900     |

*Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojárna, a.s. – marketingová strategie pro BFM*

Pokud jde o regionální železnice, které jsou lepším indikátorem cenové úrovně, neboť v této oblasti dochází ke střetu jednotlivých konkurentů, jsou ceny podle zjištění vyšší zhruba o 20 %. V případě dohod mezi konkurenty jsou pak tito schopni dosahovat ještě mnohem vyšších cen. Bylo tak zjištěno, že jedna regionální železnice nakupuje např. výhybky 60E1/170/0,12 za zhruba 40 tis. EUR, 60E1/250/0,092 za 48 tis. EUR a 60E1/400/0,074 za necelých 60 tis. EUR. U jednoduchých výhybek z 50E5, např. u nečastějšího typu 50E5/170/0,12 se ceny pohybují okolo 38 tis. EUR. **Úroveň cen výhybek přímo souvisí samozřejmě s cenami manganových odlitků srdcovek. Z tohoto důvodu je nutné analýzy cen výhybek průběžně realizovat.**

## 6.2 Analýza distribuce

Distribuce srdcovek pro teritorium Itálie je realizována formou přímého prodeje. Důvodem je malý počet potenciálních odběratelů (vzhledem k charakteru produktu) a nutnost udržování úzkých kontaktů s akcentem na zpětnou vazbu. V této oblasti je značný potenciál na zlepšení.

Pro zahraniční aktivity jsou využíváni zástupci pro dané teritorium s výjimkou České republiky a Slovenské republiky, kde je s ohledem na holdingovou strategii DT v této oblasti uplatněn přímý prodej. V oblasti ostatních odlitků je uplatněn rovněž přímý prodej a směřuje výhradně na trh Itálie.



Obrázek 4 - Distribuční síť společnosti BFM v oblasti odliktů manganových srdcovek



Zdroj: vlastní tvorba podle interních materiálů DT – Výhybkárny a strojírný, a.s. – marketingová strategie pro BFM.

Doporučuji, aby bylo využito na zařazení BFM do holdingu DT distribuční síť této mateřské společnosti. Tato synergie by přinesla dynamiku vývoje tržeb BFM.

Pro vlastní logistiku je využito 100% externí automobilové dopravy. V této oblasti by bylo do budoucna vhodné využít služeb společnosti DT-PV servisní s.r.o. Prostějov, jejíž součástí je i mezinárodní kamionová doprava. Především je však nutné do budoucna zajistit dopravu produktů po železnici.

### 6.3 Analýza propagace

Specifickému sortimentu společnosti BFM je přizpůsobena rovněž strategie propagace. Zejména v oblasti odlitků srdcovek je zákazníkem poměrně úzká cílová skupina.

#### Reklama

Standardní forma reklamy není s ohledem na úzkou skupinu potencionálních zákazníků využívána. Reklama je uplatňována v rámci sborníků na významných odborných konferencích a zejména prostřednictvím vysoce odborných článků v odborných časopisech. Jedná se zejména o časopisy TDHRAIL, EURAILMAG, RAIL TECHNOLOGY MAGAZINE.

Akcent je položen na propagaci vstupů vlastního výzkumu a vývoje a prezentaci zejména kvalitativních parametrů produktu ve vazbě na cenu. Společnost BFM je schopná dle typu srdcovky a charakteru provozních podmínek v trati poskytnout až 5 letou garanci. Produkty BFM jsou díky této prezentaci vnímány jako vysoce kvalitní výrobek.

#### Internet

Společnost má založené internetové stránky <http://www.lucchini.com>, které jsou k dispozici ve třech světových jazycích (italský, anglický a francouzský).

Internetové stránky působí sofistikovaným dojmem a jednoduše informují zákazníky a potencionální zákaznky o produktové mapě.

#### Podpora prodeje

BFM vydává propagační materiály, které jsou k dispozici při prezentacích a na výstavách. Materiály existují ve třech jazycích (italském, anglickém, francouzském). Největší důraz je kladen na účast na evropských výstavách. Mezi nejdůležitější patří Elmia Nordic Rail - Švédsko, BCN-RAIL - Španělsko, SUISETRAFFIC 2011 - Švýcarsko.

V dalším období je nutné zvýšit objem i kvalitu propagace a její formy. V návrzích na zlepšení marketingové strategie firmy BFM budou uvedeny konkrétní cíle.

## 7 ZHODNOCENÍ VLIVU MAKRO A MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY

Pro analýzu tržního prostředí společnosti bylo využito dvou analýz. Pro makroprostředí byla zvolena STEP analýza a pro mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil.

### 7.1 Analýza makroprostředí – STEP analýza

Pro analýzu makroprostředí byla zvolena STEP analýza. Tato analýza se skládá z analýzy ekonomických, ekologických, politicko-právních, sociálních a technologických faktorů.

#### Ekonomické faktory

Vývoj HDP patří nejen v Itálii k hlavním ukazatelům rostoucí nebo klesající ekonomiky. Tempo růstu italské ekonomiky již 50 let postupně klesá. V 60. letech se HDP na hlavu zvyšoval o 5,5 %, v 70. letech o 3,5 %, v 80. letech o 2,5 %, v 90. letech o 1,5 % a v letech 2000–2007 o cca 1 % ročně. Poté nastoupila krize a tento údaj se zhoupl do záporných čísel. Od r. 2010 je zaznamenán mírný nárůst. Důvodem tohoto dlouhodobého hospodářského zpomalení je nízké zvyšování a posléze dokonce pokles produktivity.

Ekonomika Itálie je vyspělou různorodou průmyslovou ekonomikou, která je rozdělena na rozvinutý průmyslový sever, ovládaný soukromými společnostmi a méně rozvinutý, sociálně závislý zemědělský jih, sužovaný vysokou nezaměstnaností. Italské hospodářství je velkou měrou řízeno malými a středně velkými podniky produkujícími vysoce kvalitní spotřebitelské zboží.

Tabulka 4 - Vybrané ekonomické ukazatele Itálie v r. 2007-2011

|  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Růst HDP</b> /%/                        | 1,6   | -1,2  | -5,5  | 1,8   | 0,5   |
| <b>Míra nezaměstnanosti</b> /%/            | 6,1   | 6,8   | 7,8   | 8,4   | 8,4   |
| <b>Rozpočtový deficit</b> /podíl na HDP %/ | -1,6  | -2,7  | -5,4  | -4,6  | -3,9  |
| <b>Veřejné zadlužení</b> /podíl na HDP %/  | 103,1 | 105,8 | 118,5 | 115,5 | 120,6 |

Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojárna, a.s. – marketingová strategie pro BFM

Do ekonomických faktorů lze rovněž zahrnout rozpočtový deficit a veřejné zadlužení země. Tyto faktory v období ekonomické a finanční krize nabývají na významu.

### **Ekologické faktory**

Ekologie hraje v dnešní době v průmyslovém podnikání významnou roli. BFM se připravuje na získání certifikátu OHSAS 18001.

Potenciální rizika ve firmě z hlediska ekologie neexistují. Azbest v konstrukci správní budovy byl odstraněn v r. 1999-2002. Podzemní nádrže motorové nafty 3m<sup>3</sup> nejsou využívány. Olejové skvrny v budově slévárny a obrobny jsou průběžně ošetřovány absorbující látkou.

Rozsáhlejší investice před r. 2010 vedly k redukcí emisí, řádnému sběru dešťové vody, zlepšení protipožární sítě. Na r. 2011-2015 je zaplánována investice do odsávání obloukových pecí (400 tis. EUR), rozvodných sítí (200 tis. EUR). Připravuje se instalace solárních panelů na střešní pláště budov. Tento krok přispěje k energetické nezávislosti /realizace v r.2012/.

### **Politické a právní faktory**

Právní faktory jsou velmi důležité, neboť působí na firmu jak z vnějšku tak zevnitř. Z tohoto důvodu je nutné sledovat příslušnou legislativu /zákony a vyhlášky/ s akcentem na obor podnikání. Produkce výhybek a srdcovek má velmi silnou vazbu na státní organizace a veřejné instituce.

Společnost BFM jako národní producent srdcovek je úzce svázaný a poměrně závislý na objemu finančních prostředků věnovaných státem na rozvoj a údržbu dopravní, železniční infrastruktury. Politické faktory tento parametr ovlivňují. Poslední parlamentní volby se uskutečnily v dubnu 2008. Zvítězila Berlusconiho koalice Lid svobody, tvořená stranami Vzhůru, Itálie! S. Berlusconiho a Národní aliancí G. Finiho, která s pravicovou Ligou severu U. Bossiho utvořila vládu. V roce 2008 pokračoval proces slučování stran Vzhůru, Itálie! a Národní aliance (společné programové sjezdy), který na jaře 2009 vyústil ve vznik jednotné strany Lid svobody. Vládní koalice byla středopracovní. Hlavními opozičními stranami byly středolevicová Demokratická strana (P.L. Bersani), levicová Itálie hodnot (A. Di Pietro) a Unie středu (P.F.Casini).

Od léta 2010 se prohlubovaly koaliční spory mezi premiérem Berlusconiem a předsedou sněmovny G. Finim. Fini a jeho příznivci se pak od strany Lid svobody odtrhli do nové frakce a posléze nové strany „Budoucnost a svoboda pro Itálii“.

V průběhu léta 2011 vláda přijala řadu úsporných opatření, aby odvrátila krizi na dluhopisovém trhu. Po stupňujícím se vnitropolitickém i zahraničním tlaku podala Berlusconi vláda demisi. Složením nové vlády prezident pověřil Maria Montiho, známého ze svého desetiletého působení v Bruselu ve funkci eurokomisaře. Hlavním úkolem Montiho úřednického kabinetu, který by měl vést Itálii až do voleb na jaře 2013, bylo obnovení důvěry finančních trhů a realizace strukturálních reforem.

### Sociální faktory

Společnost BFM je vybudována ve městě BARI na jihu Itálie. Tato oblast se potýká historicky, na rozdíl od průmyslového severu, s vysokou mírou nezaměstnanosti. V regionu Bari je nezaměstnanost ve výši 17,2% (stav k 01/2012). S náborem nových pracovníků tedy není problém. Obecně však kvalifikační úroveň není dobrá. BFM má dlouhodobě stabilizované pracovníky a systém vzdělávání a školení je na vysoké úrovni. Firma je stabilizačním podnikatelským subjektem v regionu. Spolupráce s odborovou organizací je na poměry Itálie na korektní úrovni.

Tabulka 5 – Základní údaje o Itálii

|   |  |
|---|--|
| <b>Oficiální název státu:</b>                 | Italská republika (Repubblica Italiana)          |
| <b>Rozloha:</b>                               | 301 338 km <sup>2</sup>                          |
| <b>Celkový počet obyvatel Itálie:</b>         | 60 574 609 (konec října 2010)                    |
| <b>Hustota na km<sup>2</sup>:</b>             | 201 (konec října 2010)                           |
| <b>Podíl ekonomicky činného obyvatelstva:</b> | 58,7 %   |
| <b>Národnostní složení:</b>                   | 98 % občanů Itálie se hlásí k italské národnosti |
| <b>Počet obyvatel Bari:</b>                   | 319.896  |
| <b>Peněžní jednotka:</b>                      | EUR  |

*Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. – marketingová strategie pro BFM*

### Technologické faktory

Pro uplatnění produktů BFM na trhu je naprosto dominantní úroveň technologické základny železniční dopravní infrastruktury.

Velké vzdálenosti mezi italským severem a jihem přispěly k rozvoji vysokorychlostních tratí v severojižním směru, který by měl pokračovat a propojit Itálii např. s francouzskou vysokorychlostní železnici - viz realizace trati Turín - Lion. V Římě bylo v listopadu 2011 slavnostně otevřeno nové nádraží pro vysokorychlostní vlaky - Stazione Tiburtina. V roce 2012 vstoupí do segmentu vysokorychlostní železniční dopravy nový soukromý dopravce, který bude konkurovat státní železnici. Itálie disponuje cca 1 000 km vysokorychlostních tratí umožňující cestovní rychlost do 350 km/h.

Itálie leží na Apeninském poloostrově a převážnou část jejích pozemních hranic tvoří moře, proto je důležitá návaznost železniční a námořní dopravy.

Největší část (82%) železničních tratí patří státu. Od roku 2001 se holding státních železnic (Ferrovie dello Stato) dělí na společnosti Rete Ferroviaria Italiana provozující železniční tratě a Trenitalia provozující vozový park. Zbývající část provozují v koncesi různé soukromé společnosti, kterých bylo ke konci roku 2008 registrováno přibližně 40. Největší z nich je CO.TRA.L, která je druhým největším regionálním dopravcem v Evropě. Operuje nejen na poli železniční a silniční přepravy, ale i v oblasti realit (nákup, prodej, pronajímání, rekonstrukce).

Tabulka 6 - Hustota železniční sítě v Itálii

|                                   | km            | %        |
|-----------------------------------|---------------|----------|
| Elektrifikované sítě              | 11.887        | 71,2     |
| Neelektrifikované sítě            | 4.798         | 28,8     |
| Jednokolejové tratě               | 9.192         | 55,1     |
| Dvoukolejové tratě                | 7.493         | 44,9     |
| Tratě s automatickým zablokováním | 6.451         | 39       |
| <b>Celková délka železnic</b>     | <b>16.686</b> | <b>-</b> |

Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojárna, a.s. – marketingová strategie pro BFM

## 7.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model

V mikroprostředí společnosti se nacházejí faktory, které může firma určitým způsobem ovlivnit. Analýza mikroprostředí je provedena podle Porterova modelu.

### 7.2.1 Konkurence

Italský trh v oblasti železničních výhybek je oproti srovnatelným zemím charakteristický neexistencí silného domácího hráče, který by měl integrován celý výrobní řetězec. Neznamená to, že by v Itálii nebyla silná konkurence, nicméně není zde v současnosti žádný subjekt, který by měl potenciál získat na trhu dominantní podíl, případně exportovat.

**Konkurenci v oblasti výhybek a srdcovek nejde od sebe oddělovat, neboť se jedná o společnosti, které jsou až na výjimky začleněny do jedné holdingové struktury.**

Na trhu manganových odlitků srdcovek BFM zaujímá dominantní, nikoliv však monopolní postavení.

### Analýza konkurence

#### *Cinel Officine Meccaniche S.p.A.*

Jde o v současnosti nejsilnější italskou výhybkárnu (roční tržby jsou odhadovány na cca 15 mil. EUR). Má dva výrobní závody v regionu Veneto (Castelfranco Veneto a Castello di Codego). Obecnou slabinou CINELu je však nekompletní produkční řetězec, neboť nedisponuje kapacitami pro překování jazykových kolejnic a nedisponuje vlastní slévárnou.

Majitelem je rodina Cinelů, která patří mezi nejbohatší v celém regionu. O prodeji této firmy se zatím nespekuluje, majitelé nejsou nuceni ji prodat. V případě prodeje by bylo hlavním zájemcem patrně VAE, se kterým tato firma mnohokrát spolupracovala. Nebrání se však spolupráci ani s dalšími firmami v oboru.

#### *Vossloh Cogifer Italia S.r.l.*

Po krátkém období bez přímé přítomnosti v Itálii koupil Vossloh Cogifer v červenci 2009 výhybkárnu *Nuova Sima Sud S.p.A* (spekuluje se o tom, že má tyto prostory pouze

pronajaté) nedaleko Říma (ve městě Pomezia). Jde o spíše menší výhybkárnu, která dosahuje ročního obratu cca. 6 mil. Eur. Postupně do ní investuje tak, aby byla schopna produkovat i technologicky vyspělé výhybky (spekuluje se dokonce i o montáži VRV). Nepočítá se však s jejím využitím mimo italské trhy, ani není uvažováno o integraci produkčního řetězce v Itálii. Překované jazykové kolejnice jsou nadále dodávány z Lucemburska, kde provádí překování KIHN. V případě srdcovek se Amurrio homologuje pro dodávky RFI (resp. Pontassieve). Pokud však jde o výhybky mimo trh RFI, je Vossloh Cogifer nyní schopen jejich kompletních dodávek z Nuova Sima Sud, byť se srdcovkami ze Španělska a překovanými jazykovými kolejnicemi z Lucemburska. Oproti italským konkurentům je ale i tak ve velké výhodě.

#### ***So.Co.Fer. S.r.l.***

Další z menších výhybkáren je So.Co.Fer. sídlící v Gallese (nedaleko Říma), který v tomto oboru působí od 70. let 20. století. Roční tržby dosahují cca 6 mil. EUR. Je schopen dodávek běžných železničních výhybek, zejména pro regionální dráhy a dopravní podniky (v obou těchto segmentech má v Itálii poměrně silné postavení). RFI může dodávat jen drobný spojovací materiál. Nedokáže překovávat jazykové kolejnice ani vyrábět vysokorychlostní výhybky. Nemá ani vlastní slévárnu. Podobně jako další italské výhybkárny tedy není schopen produkce všech klíčových součástí výhybek a je tedy technologicky závislý na velkých zahraničních výhybkárnách.

#### ***La.Ferr. S.r.l.***

Jde o malou výhybkárnu sídlící ve městě Teramo v regionu Abruzzo. Dosahuje ročních tržeb zhruba 4 mil. EUR. Je schopna produkovat běžné výhybky určené spíše pro regionální dráhy nebo dopravní podniky. Svého času La.Ferr kooperoval s BFM v oblasti obrábění manganových srdcovek. Kromě výhybek si dokáže vyrábět také některý spojovací materiál (to je však obecně charakteristika skoro všech menších italských výhybkáren), dříve mimochodem úzce spolupracoval s italským Pandrolem, který sídlí hned ve vedlejším objektu v tamní průmyslové zóně.

V současnosti má finanční problémy, do kterých se dostal díky poklesu italského trhu. Majitel Luigi Rosci však nechce výhybkárnu zavřít a hledá strategického partnera,



se kterým by ji mohl dále rozvíjet. Jeho favoritem je DT, pokud by měla zájem. Jedná však také s dalšími subjekty mimo Itálii.

### ***VAE Italia S.r.l.***

Jde zatím jen o obchodní kancelář sídlící v Římě. Tento světový lídr je dlouhodobě na italském trhu přítomen přes dodávky překovaných jazykových kolejnic a postupně více a více také dodávkami vysokorychlostních výhybek. Nedávno vstoupil na italský trh manganových srdcovek. Takřka trvale se v Itálii spekuluje o plánovaném majetkovém vstupu do některé z tamních výhybkáren.

### ***Balfour Beatty Rail S.p.A.***

Podobně jako VAE má v Itálii zatím jen obchodní kancelář. Z hlediska dodávek je limitován jen na trakce, v jiné oblasti zatím nedosáhl úspěchu. V poslední době se však začal zúčastňovat některých tendrů, především přes svoji nedávno získanou německou dceru (někdejší Schreck-Mieves). Také v jeho případě existují spekulace, že by mohl některý z výhybkárenských subjektů v Itálii v dohledné době koupit.

### **Konkurence – závěry**

Jak již bylo naznačeno v úvodu této části, na italském trhu zatím neexistuje žádná výhybkárna s dominantní rolí. Není zde subjekt, který by byl schopen dodat z vlastních zdrojů kompletní výhybku, tedy včetně překovaných jazykových kolejnic a manganových srdcovek. Nejvýhodnější postavení má v současnosti Vossloh Cogifer, který si může všechny klíčové komponenty zajistit v rámci skupiny či joint-venture: překované jazykové kolejnice – KIHNa, manganové srdcovky – Amurrio, kolejnice – Corus (zde však stejně dochází k dodávkám od Lucchini). VAE nemá v Itálii žádný výrobní závod. Menší italské výhybkárny jsou pak technologicky závislé na dodávkách od VAE nebo KIHNa, resp. BFM, JEZU, Amurriu nebo Outreau.

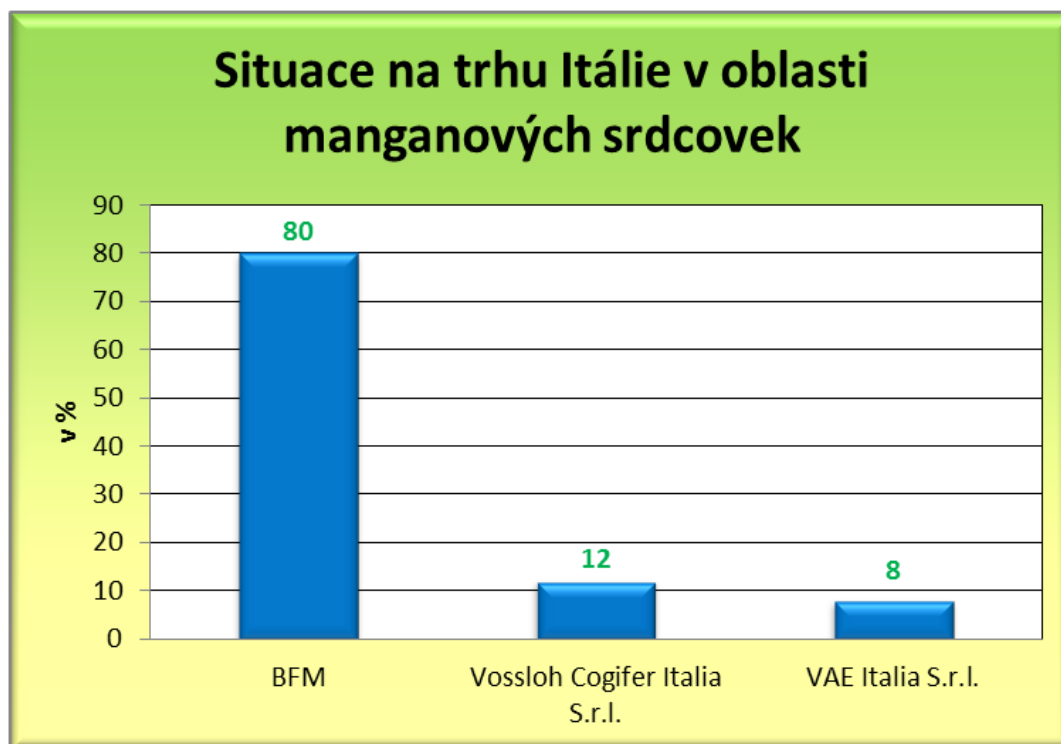
Budoucí vývoj italského trhu ovlivní majetkové změny v italských výhybkárnách, BFM a patrně také v Lucchini, které je předmětem prodeje. Velký otazník zůstává nad modelem vlastní výhybkárny RFI v Pontassieve. V Itálii se množí názory, že politika koncentrace produkce výhybek ve státní firmě totálně selhala, neboť díky tomu nemohly ostatní privátní

výhybkárny dosáhnout patřičné velikosti, resp. technologické a kvalifikační úrovně. Proto jsou například vysokorychlostní výhybky a většina tramvajových výhybek dodávány ze zahraničí, což by se ve Francii, Německu nebo Španělsku nemohlo stát. Další rozvoj Pontassieve již proto není v posledních letech prosazován, což povede k jejímu zastarávání. Dříve nebo později bude muset RFI patrně udělat zásadní rozhodnutí a do této firmy investovat nebo spíše tuto firmu zprivatizovat případně zavřít. V obou případech by to však znamenalo otevření obřího trhu RFI pro všechny ostatní výhybkárny (tržby Pontassieve se pohybují mezi 30–40 miliony EUR). Tato vidina možná některé z nich stále udržuje při životě.

Produkce odlitků manganových srdcovek je sofistikovaným, investičně a energeticky náročným a nákladným procesem. Technologické a strojní vybavení má velmi specifický až jedinečný charakter. Z těchto důvodů není vznik nových konkurenčních subjektů vyloučen, ale reálně není pravděpodobný. Pravděpodobná jsou ovšem kapitálová propojení nebo akvizice firem VAE a Cogifer s některými z italských výhybkáren.

BFM pokrývá svými dodávkami odlitků manganových srdcovek více jak 80% celkových potřeb italského trhu.

Graf 2 - Situace na trhu Itálie v oblasti manganových odlitků srdcovek v r. 2011



Zdroj: vlastní tvorba, podle interních materiálů DT – Výhybkárny a strojírny, a.s. – marketingová strategie pro BFM

Pozn.: Roční potřeba manganových odlitků srdcovek za r. 2011 činila 795 ks.

Na italském trhu prozatím neexistuje obava z čínské konkurence. Cenová hladina čínských sléváren je sice výrazně nižší, nicméně jakost neodpovídá požadavkům RFI. V segmentu výhybek a manganových srdcovek navíc hraje naprosto zásadní roli bezpečnost a žádné nebezpečné experimenty bez dlouhodobých validačních procesů nejsou akceptovatelné. Ruské a ukrajinské výhybkárny nesplňují požadavky evropských norem. Do budoucna je pro BFM naprosto zásadní udržení dominantní pozice na trhu.

### 7.2.2 Odběratelé – zákazníci

Zahraničními zákazníky jsou výhradně národní dráhy daného teritoria. Na italském trhu se jedná o níže uvedené subjekty.

Italská železniční síť patří mezi největší v Evropě, když se svými 16 686 km se zařazuje na 4. místo za Francii, Německo a Polsko. Z hlediska vlastnictví se dělí do dvou skupin – ve vlastnictví státu (viz dále státní železnice) a ve vlastnictví regionální vlád (viz. regionální železnice), které z celkové sítě čítají zhruba 3 000 km. Státní železnice se pak dále dělí dle svého významu na vysokorychlostní tratě (VRT, linee ad Alta Velocità), základní tratě (linee fondamentali) a doplňkové tratě (linee complementari). Regionální železnice se zpravidla dělí na tratě se standardním rozchodem 1435 mm a úzkorozchodné tratě.

#### 1) Státní železnice

Institucionálně je spravovaná skupinou *Gruppo Ferrovie dello Stato S.p.A. (FS)*, která je akciovou společností 100% vlastněnou státem. FS má několik součástí, které jsou samostatnými akciovými společnostmi, v nich FS vlastní buď 100% nebo nižší podíl (např. zhruba třípětinový podíl má ve firmě *GrandiStazioni S.p.A.* známé také z Česka). Podobně jako v Česku nebo dalších zemích (např. Španělsku) jsou právně a finančně odděleny firmy provozující železniční dopravu a spravující infrastrukturu. Zatímco za infrastrukturu zodpovídá *Rete Ferroviaria Italiana S.p.A. (RFI)* jako v Česku Správa železniční dopravní cesty, roli ČD hraje v Itálii *TrenItalia S.p.A.* Ze subjektů patřících do FS je nutné zmínit ještě *Treno Alta Velocità S.p.A. (TAV)* spravující italské VRT.

RFI sídlící v Římě zodpovídá za výstavbu, údržbu a provoz železničních tratí v jejím majetku (na bázi koncese platné do roku 2060). Je zodpovědná také za technické normy platné pro veškeré italské železnice. Do budoucna však dohled nad normami, potažmo bezpečností provozu, případně na nezávislý státní orgán, resp. ministerstvo. TAV je pak přímo kontrolován RFI a je držitelem koncese na 50 let (do 2048) pro plánování, projektování a výstavbu VRT. Normy týkající se VRT jsou však definovány RFI, která také zodpovídá za veškerý nákup. Ten je v RFI obecně realizován prostřednictvím veřejných soutěží, kterých se však mohou zúčastňovat pouze kvalifikovaní dodavatelé. Pro získání statutu kvalifikovaného dodavatele RFI je nutné splnit ekonomicko-finanční, technické a organizační požadavky, pro některé náročnější produkty je pak ještě nutné projít tzv. předkvalifikací, homologací případně dalšími podobnými procesy.

Pro každou kategorii výrobku jsou definovány požadavky týkající se jednotlivých oblastí: technické (disponibilita určeným strojním vybavením apod.), kvalitativní (např. ISO 9001) a produktivní (minimální výrobní kapacita). K tomu je stanovena tzv. třída kvalifikace daná předpokládaným finančním objemem, což má dopady na požadované hodnocení finanční stability dodavatele. V případě nutnosti předkvalifikace či homologace je tento požadavek také uveden, přičemž přesná podoba předkvalifikace je popsána v dané technické specifikaci. V současnosti je předkvalifikace požadována i u **odlévaných manganových srdcovek**.

Pro oblast železničních výhybek je z hlediska RFI zásadní její vlastnictví výhybkárny *Officine Ferroviarie di Pontassieve* (ležící nedaleko Florencie), která v současnosti vyrábí, regeneruje a udržuje veškeré výhybky v síti RFI. Jde o takřka již legendární (založena v roce 1868) a nijak malou výhybkárnu, navíc její technické zázemí je zatím dostačující na produkci běžných výhybek – vlastní obráběcí centra stará cca. 10 let. Z hlediska budoucího rozvoje panují o další existenci Pontassieve v současné podobě pochybnosti. Podle některých italských zdrojů je zejména personálně značně podinvestovaná a spekuluje se o jejím možném budoucím prodeji nebo zániku, což by značným způsobem změnilo celý italský trh železničních výhybek, nicméně není to příliš zájmem RFI. Nyní jsou totiž od jiných subjektů (kromě již zmiňovaných specifických vysokorychlostních výhybek) nakupovány pouze dílčí komponenty, včetně těch nejvýznamnějších – srdcovek, překovaných a svařených jazykových kolejnic a dalších kolejnic. Praxe je taková,

že tyto komponenty nakupuje RFI v rámci veřejných soutěží, které jsou organizovány v intervalech zpravidla 12–15 měsíců. Ve vlastní režii si z nich potom nechá vyrobit výhybky. Ty jsou pak využívány jen v síti RFI. Pontassieve nedodává výhybky mimo RFI.

Další rozvoj sítě RFI je spojen především s výstavbou VRT (dnes je v provozu 1355 km). V Itálii je realizován koncept VRT jako kombinace AV/AC (Alta Velocità/Alta Capacità - přes den pasažéři, přes noc náklad). Projektovány jsou na 300 km/h pro osobní dopravu, pro nákladní dopravu pak 120 km/h. Prvním vysokorychlostním koridorem, kterému byla věnována největší pozornost, Milán-Palermo. Ten je v současnosti hotový z Milána až po Neapol, z větší části pak i úsek do Salerno. Napojení až na Sicílii vážne na projektu mostu, který tento ostrov napojí na pevninskou Itálii. (Tento megaprojekt, jehož ukončení se odhaduje na rok 2018, je veden mezinárodním konsorciem, v němž má největší podíl Impregilo, S.p.A.) V přípravné fázi je potom úsek na Sicílii mezi Messinou a Palermem. Druhým koridorem je potom trasa Turín-Terst, u něhož jsou hotovy části úseky Turín-Milán a Padova-Mestre. Výstavba by v brzké době měla začít také na VRT mezi Janovem a Milánem, vyprojektována je také trať Řím-Bari, která by však neměla být dimenzovaná na 300 km/h, ale patrně jen na 250 km/h. Ke zlepšení, avšak nikoliv na úroveň VRT, by mělo dojít také na jiných trasách (např. Bologna-Lecce nebo Cagliari-Ozieri Chilivani), v plánu je také výstavba některých úplně nových železničních úseků (např. Ferrandina-Matera La Martella nebo Lucera-Campobasso).

Obrázek 5 - Plánovaná síť vysokorychlostních tratí



Zdroj: Interní materiály DT – Výhybkárna a strojárna, a.s. – marketingová strategie pro BFM

Důležitým aspektem rozvoje italských VRT i běžných železnic je jejich napojení na ostatní součásti transevropské sítě významných nebo VRT. Itálie se týká I. koridor Berlín-Palermo, jehož podstatnou část již dokončila. Kromě zmiňovaného spojení Sicílie ještě chybí spojka do Rakouska, která by měla vést přes Veronu Brennerským tunelem (bude dokončen nejdříve v roce 2022) do Innsbrucku. Další transevropskou sítí, která povede přes Itálii, je VI. koridor Lyon-Budapešť, jehož nejsložitější částí bude výstavba tunelu Ambin Massif s dokončením opět nejdříve v roce 2022. Ve východní části tohoto koridoru se zatím s vysokorychlostním provozem nepočítá, nejdůležitější stavbou bude trasa Terst-Divaca. Významné je také vysokorychlostní spojení Milána a Curychu (AlpTransit Milano-Zürich) přes v současnosti budovaný Gotthardský tunel. Janov by pak měl být spojen s Rotterdamem tzv. evropským intermodálním koridorem. Významně zlepšeno by také mělo být spojení Tarvisio-Semmering.

Jak již bylo zmíněno, technické řešení všech komponent tvořících železniční infrastrukturu je dáno normami definovanými RFI, kterými se řídí také dopravní systémy mimo RFI jako regionální železnice nebo metra. Jsou tedy až na výjimky obecně platnými pro celý

italský trh. Z hlediska výhybek se používají standardní evropské kolejnicové a jazykové profily a geometrie. Ze srdcovek jsou dominantní manganové odlitky.

Odhaduje se, že v síti RFI a regionálních železnic je celkem 25 000 výhybek, z toho 90 % by mělo být osazeno manganovou srdcovkou.

#### **RFI – shrnutí**

- jedna z největších evropských železničních sítí;
- má vlastní výhybkárnu v Pontassieve, jejíž budoucnost je plná otazníků;
- možnost dodávek pouze komponent a vysokorychlostních výhybek;
- oproti srovnatelným zemím poměrně otevřený systém pro zahraniční dodavatele;
- buduje v současnosti síť VRT, která však nebude příliš hustá;
- její normy jsou zpravidla platné pro všechny železniční tratě v Itálii;
- technická specifikace je podobná středoevropským železnicím, odlišné jsou však geometrie.

## **2) Regionální železnice**

Obecně pro regionální železnice platí, že jejich dosažená technická úroveň je nižší než u tratí spravovaných RFI. I tyto společnosti mají cca. 50% výhybek osazených manganovými srdcovkami.

### ***Circumvesuviana (SFSM)***

- provozuje 167 km železnice s rozchodem 950 mm v Kampánii, kolem sopky Vesuv.

### ***MetroCampania Nord Est (MCNE)***

- vlastní síť o délce 101 km s rozchodem 1435 mm v severním předměstí a okolí Neapole.

### ***Ferrovie Emilia Romagna (FER)***

- jde o jednu z největších regionálních železnic, která se navíc dále rozrůstá;
- Provozuje přes 400 km tratí o rozchodu 1435 mm.

***Ferrovie Nord Milano Trasporti (FNM)***

- další z větších regionálních železnic;
- má poměrně rozsáhlou síť dlouhou přes 300 km o standardním rozchodu v Lombardii;
- provozuje např. také Malpensa Express.

***Ferrovie Appulo-Lucane (FAL)***

- síť dlouhá 183 km o rozchodu 950 mm na západ od Bari.

***Ferrovie del Sud-Est***

- nerozsáhlejší celoročně provozovaná síť mezi všemi italskými regionálními železnicemi;
- celkem jde o 474 km, vše v rozchodu 1435 mm, na jihovýchodním okraji Apulie.

***ARST Gestione FdS***

- vlastní celkem 606 km tratí o rozchodu 950 mm na Sardinii;
- 404 km je však provozováno jen sezónně – tzv. Trenino Verde.

**Regionální železnice – shrnutí:**

- až na několik výjimek jde spíše o malé sítě, často tvořené jedinou tratí;
- možnost vstupu v podobě komplexních dodávek výhybek i komponent pro BFM;
- vyžadována homologace, která je většinou uznávána napříč těmito železnicemi;
- požadovaná technická řešení jsou od jednoduchých až po složitější na úrovni RFI.

**3) Ostatní**

V Itálii je rovněž celá řada přístavů a velkých průmyslových firem, které mají železniční vlečky. Roční potřeba výhybek se odhaduje na 50 kusů různých typů, včetně těch s manganovými srdcovkami. Praxe je však taková, že se zpravidla používají starší vytěžené výhybky ze sítě RFI nebo regionálních drah, které jsou regenerované a někdy ani to ne.



#### **4) Velké stavební a inženýrské firmy**

Mnoho italských firem dosáhlo dostatečné velikosti na to, aby se staly významnými hráči také za hranicemi Itálie. Italští dodavatelé výrobků pro železniční infrastrukturu mají tedy docela dobré možnosti rozšířit si svůj přirozený trh o export. Vzhledem k relativně nižší úrovni italských výhybkáren však k tomu v jejich případě příliš nedochází a italské stavební firmy jsou tak zpravidla nuceny zajišťovat si dodávky pro své projekty v jiných zemích. Mezi tyto velké firmy patří zejména:

##### ***GCF – Generali Costruzioni Ferroviarie S.p.A.***

- podle svého zakladatele Luigi Rossiho je více známá pod jeho jménem „Rossi“;
- četné reference z výstavby VRT nebo italských meter;
- zahraniční aktivity zejména v severní Africe.

##### ***SALCEF S.p.A.***

- v zahraničí zřejmě nejznámější italská stavební firma;
- kromě italských VRT má mnoho referencí z tramvajových tratí nebo meter;
- velmi internacionalizován – má dnes pobočky v Chorvatsku, Polsku a Rumunsku.

##### ***AnsaldoBreda S.p.A.***

- systémový integrátor schopný dodat komplexní řešení dopravních systémů;
- největší chloubou je již realizovaný projekt automatického metra v Kodani;
- v současnosti například buduje automatické metro v Brescii nebo Soluni.

#### **Odběratelé – zákazníci - závěry**

Úroveň vztahů se zákazníky odpovídá historii firmy, která byla celá desetiletí zaměřená na masivní dodávky pro jediného zákazníka – italské dráhy, resp. RFI.

BFM má tedy evidentně vynikající vztahy na úrovni technických úseků RFI a jejich výhybkárny v Pontassieve (má přehled o tom, kam směřuje technický vývoj) solidně rozvinuté vztahy s oddělením nákupu RFI.

Jako poměrně rozvinuté se jeví také vztahy s italskými výhybkárnami, nejlepší patrně s Cinelem (tento subjekt se vzhledem k možnosti dodávat BFM svařované pokladnice pro tuto oblast homologoval).

Pokud jde o zákazníky mimo železniční obor, jde o poměrně nové zákazníky, kterým BFM dodává maximálně 10 let, tedy od doby, kdy vstoupilo na neželezniční trh.

Za poměrně krátkou dobu přítomnosti na neželezničním trhu se podařilo získat poměrně široký seznam zákazníků (cca. 30 – záleží na definici aktivního zákazníka, ne každý objedná každý rok) z rozličných oborů (převládá energetika). Dodávky jsou určeny na teritorium Itálie.

Vzhledem k neexistenci samostatného obchodního úseku je oblast vztahů se zákazníky a marketingových aktivit značně poddimenzována a kvalitní péče o zákazníka tak v BFM zasluhuje další rozvoj.

### 7.2.3 Dodavatelé

BFM spolupracuje se 112 dodavateli. Dominantní a klíčovou roli v této oblasti hraje firma Lucchini, bývalý vlastník BFM. Tato společnost je součástí holdingu ruského Severstalu. Lucchini je producentem ocelových profilů a kolejnic a celé řady prvků pro výrobu oceli. Firma má velké odbytové a finanční problémy, ruský vlastník ji postupně rozprodává. V oblasti srdcovek má BFM zpracovanou analýzu rizik pro případ nemožnosti zajištění kontinuity dodávek v případě změny vlastnické struktury Lucchini nebo dokonce zániku této firmy. Veškeré dodávky jsou nahraditelné od jiných subjektů, nikoliv však jen z italské provenience. Situaci ve společnosti Lucchini je věnována ze strany BFM prioritní pozornost. Se všemi dodavateli je jednáno na bázi korektnosti. Rozhodující pro udržení dlouhodobé spolupráce jsou hlavní parametry: kvalita, cena.

Cílem procesu nákupu je dosáhnout požadované kvality vstupního materiálu, rozvoj strategických dodavatelů se zlepšující se kvalitou a optimalizace nákladů na vstupní materiál.

System validace dodavatelů je definován v příslušné směrnici, přičemž se rozeznávají 4 fáze hodnocení dodavatelů – počáteční prověření, zařazení do seznamu dodavatelů, monitorování dodávek a průběžného zlepšování. Dodavatelé jsou rozděleni do kategorií

A (kvalifikovaní dodavatelé), B (autorizovaní dodavatelé) a C (mimo seznam). Kvalifikovaní dodavatelé jsou průběžně monitorováni (včetně případných auditů).

### 7.3 SWOT analýza

Informace a poznatky získané v prostředí podniku jsou uvedeny v níže uvedené tabulce (Tabulka 7) a jsou shrnuty do SWOT analýzy.

Tabulka 7 - SWOT analýza společnosti BFM

| Silné stránky   | Slabé stránky   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– tradice;</li> <li>– vysoká úroveň know-how ve slévárenství;</li> <li>– schopnost výroby dlouhých srdcovek;</li> <li>– přítomnost na trhu velkých odlitků pro energetiku a loďařství;</li> <li>– vlastnictví výborné technologie rentgenování.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– neexistující marketingové oddělení;</li> <li>– nízký stupeň internacionalizace;</li> <li>– vysoký podíl největšího zákazníka /RFI/;</li> <li>– zastaralé vybavení pro obrábění (vysoký podíl ruční práce);</li> <li>– dražší a méně efektivní odlévání oproti konkurenci (neexistence regenerace).</li> </ul>  |
| Příležitosti  | Hrozby  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– proniknutí na nové zahraniční trhy;</li> <li>– vstup do nových tržních segmentů;</li> <li>– rozvoj neželezničního oboru, zejména výrobků s vysokou marží;</li> <li>– výroba a prodej kompletních výhybek, vč. vysokorychlostních;</li> <li>– vybudování výhybkárny;</li> <li>– využití poloautomatické slévárenské linky;</li> <li>– italský nacionalismus;</li> <li>– vybudování efektivního marketingu;</li> <li>– akvizice nebo kapitálové propojení s výhybkárnou Officine Ferroviarie di Pontassieve;</li> <li>– vybudování silné servisní skupiny /broušení výhybek, regenerace/;</li> <li>– zavedení produkce tramvajových výhybek;</li> <li>– zakoupení značky BREDA - navázání na tradici.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rostoucí konkurence v železničním oboru jako důsledek poklesu veřejných investic;</li> <li>– dlouhodobá ekonomická recese s dopadem na všechny segmenty;</li> <li>– snaha existující konkurence získat větší podíl na trhu;</li> <li>– nárůst cen energií;</li> <li>– negativní vývoj v oblasti zadluženosti Itálie;</li> <li>– zkrachování společnosti Lucchini.</li> </ul> |

Zdroj: vlastní tvorba, podle interních materiálů DT – Výhybkárny a strojírny, a.s. – marketingová strategie pro BFM

### Vyhodnocení SWOT analýzy

Přestože existuje potenciál v neželezničních segmentech, BFM bude vždy především slévárnou pro železniční srdcovky, neboť v nich má dlouhou tradici a patří mezi absolutní světovou špičku. Co se jeví jako dlouhodobě nepřijatelné je příliš vysoká orientace na RFI, což této firmě vytváří problémy v případě poklesu objemu nákupu od tohoto klíčového zákazníka jako v nedávné době. Proto je nezbytné proniknout na nové trhy – jednak přímým prodejem drahám tam, kde jsou srdcovky nakupovány jako komponenty, nebo přes partnerství s dalšími evropskými nezávislými výhybkárnami, případně se podívat i na jiné kontinenty (např. nezávislé výhybkárny v Latinské Americe)

Samostatnou pozornost si zaslouží také rozvoj prodeje výhybek v Itálii. Zde se jako klíčové ukáže, jakou budoucnost bude mít Pontassieve. Z tohoto důvodu je nutné situaci neustále monitorovat a být připraveni na veškeré varianty, které mohou nastat (od privatizace až po zavření). V případě přetrvávání současného stavu, kdy pro RFI jsou dodávány pouze dílčí komponenty, jsou i tak šance dodávat výhybky mimo RFI. Zde bude třeba pečlivě zvážit, jakým způsobem naložit s místní konkurencí (zejména Cinel a Socofer), která je zároveň i zákazníkem (pro BFM srdcovky a pro DT výhledově překované jazyky). Specifickým typem zákazníka pro výhybky mohou být i velké stavební firmy (CLF, SALCEF apod.), které mohou být pro některé projekty financované italským kapitálem, přinuceny nakupovat v Itálii, což by otevíralo BFM další příležitosti, neboť by se jednalo o jedinou italskou výhybkárnu s kompletním produkčním řetězcem.

Odlitky určené mimo železniční sektor jsou zajímavým doplňkem produkce srdcovek, který je dosud využíván zejména na vyplnění produkce a tím zefektivnění celé výroby. Dosud jim nebyla věnována v BFM speciální pozornost. Nedá se tedy odhadnout, jak velký potenciál v nich je. Vzhledem k současnému strojnímu vybavení jsou však některé typy těchto odlitků velmi problematické z hlediska kapacit. V případě většího objemu produkce by hrozilo neplnění termínů u srdcovek, které jsou dominantním produktem. Pozornost by proto měla být v první fázi věnována jen prodeji těch nejspeciálnějších typů odlitků, kde je šance dosahovat vyšších marží. To je ostatně i cesta, na kterou se BFM už částečně vydalo. Postupem času se takto dá získat ve světě slévárenství dobré jméno a na takových

referencích by se následně dalo dále stavět a navyšovat i objem. Například čerstvá certifikace od Lloyd's je jedním z významných referenčních počinů, se kterým je možné marketingově pracovat v oblasti lodního průmyslu. Pamatovat je však třeba na to, že ruku v ruce se zvyšováním objemů by musela jít i pokračující mechanizace výroby (např. obráběcí robot), aby bylo možné kapacitně zvládnout vyšší objemy.

Poněkud zapeklitou otázkou je rozvoj poloautomatické odlévací linky. K jejímu efektivnímu využití je potřeba dosáhnout vyšších objemů produkce. K těm by mělo napomoci **postupné zavádění výroby výhybek v BFM a rozvoj spolupráce s dalšími výhybkárnami**. Případně by tato linka mohla být využita pro výrobu úplně jiného typu odlitků. Bohužel toto zatím není marketingově zpracováno, v BFM se nad touto možností prozatím neuvažovalo.

Z hlediska analýzy rizik je nutné sledovat vývoj ve společnosti Lucchini. V případě krachu je třeba nahradit stávající dodavatelský řetězec.

Výstupy ze SWOT analýzy jsem využil pro definování zásadních marketingových cílů podniku do r. 2014, které považuji na základě získaných teoretických a praktických informací za zásadní pro další rozvoj BFM.

#### **7.4 Marketingové cíle podniku do r. 2014**

Po provedených analýzách jsem definoval následující marketingové cíle do r. 2014, které jsou shrnuty v následující tabulce (Tabulka 8).

Tabulka 8 - Marketingové cíle do r. 2014

| STRATEGICKÝ CÍL  | INDIKÁTOR   | BÁZE 2011     | MĚRITELNÝ VÝSLEDEK  | PROCES  | ŘÍZENÍ   |
|--|---|---------------|---|---|--|
| Udržení dominantního postavení BFM v produkci odlitků Mn srdcovek na italském trhu           | Tržby BFM za odlitky Mn srdcovek                        | 8,75 mil. EUR | Meziroční růst v min. 2 mil. EUR  | Strategický marketing BFM, Zakázka závodu BFM | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Zavedení produkce tramvajových výhybek pro italský trh                                       | Tržby BFM za výrobky – tramvajové výhybky v Itálii      | 0             | Tržby v r. 2014 min. 0,5 mil EUR  | Strategický marketing , Zakázka závodu BFM    | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Zavedení servisní činnosti a regenerace na trhu Itálie                                       | Tržby BFM za servis a regenerace v Itálii               | 0             | Zavedení činnosti v r. 2013 s tržbami min. 0,3 mil. EUR,další meziroční růst min.o min. 10% | Strategický marketing , Zakázka závodu BFM    | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Akvizice nebo kapitálové propojení se státní výhybkárnou Officine Ferroviarie di Pontassieve | Získaný podíl nebo akviziční smlouva                    | Nehodnoceno   | Získaný podíl nebo akviziční smlouva  | Strategický marketing                         | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Získání nových zahraničních teritorií  | Počet teritorií Mimo ČR a SR                            | 4             | Meziroční růst o min. 4 teritoria   | Strategický marketing                         | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Zakoupení značky BREDA   | Zakoupení licence                                       | Nehodnoceno   | Zakoupení licence v r. 2012   | Strategický marketing                         | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Vybudování výhybkárny  | Zavedení výroby výhybek                                 | Nehodnoceno   | První dodávka kompletní výhybky v r. 2013   | Strategický marketing                         | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Zavedení produkce vysokorychlostních výhybek ve spolupráci s mateřskou společností           | Zavedení produkce výhybek                               | Nehodnoceno   | První dodávka VRT výhybky v r. 2013   | Strategický marketing                         | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Zavedení malého odlitkového programu /využití poloautomatické linky/                         | Zavedení produkce malých odlitků pro železniční segment | Nehodnoceno   | První dodávky v r. 2013 v objemu min. 0,2 mil. EUR,dále meziroční růst min. o 5%            | Strategický marketing                         | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |
| Vybudování efektivního týmu strategického marketingu   | 4 pracovníci v týmu                                     | Nehodnoceno   | Celkový počet pracovníků v r. 2012 : 4 /zavedení hodnocení pracovníků/                      | Personalistik a                               | Vedení společnosti   |
| Zvyšování tržeb BFM z exportu (mimo Itálii, ČR a SR)   | Tržby BFM z exportu (mimo Itálii, ČR a SR)              | 0,2 mil. EUR  | Roční růst v r. 2012 o min. 300%, dál meziroční růst min. o 100%                            | Strategický marketing Zakázka závodu BFM      | Představenstvo společnosti, vedení společnosti, zakázková komise |

Zdroj: vlastní tvorba

## 8 NÁVRHOVANÁ OPATŘENÍ

V bodě 7.4 jsem nadefinoval portfolio marketingových cílů společnosti BFM do r. 2014. Ty považuji za zásadní pro další rozvoj společnosti. Cíle jsou stanoveny měřitelným způsobem tak, aby bylo možno jednoznačně a průběžně hodnotit jejich plnění a provést náročné závěrečné vyhodnocení. Měřitelnost cílů je základním předpokladem pro naplnění procesu zlepšování.

### **Udržení dominantního postavení BFM v produkci odlitků manganových srdcovek na italském trhu**

Tržby v této oblasti je nutné dynamizovat z objemu 8,75 mil. EUR za rok 2011 na 14,75 mil. EUR v roce 2014 s meziročním růstem min. 2 mil. EUR. Navrhuji využít jisté míry italského nacionalismu a prezentovat ji jako národního dodavatele. Dále pak kvalitou a vyváženou cenovou politikou dosáhnout postupně dominantního postavení na trhu. Institut národního dodavatele není v oblasti železniční dopravní infrastruktury ničím mimořádným. Jedná se o významný marketingový počín.

### **Vybudování výhybkárny**

Zavedení výroby výhybek, vč. výhybek vysokorychlostních, je logické s ohledem na produktovou orientaci mateřské společnosti. Přispělo by to ke stabilizaci firmy a dynamizaci celkových tržeb. Paralelně navrhuji sledovat pečlivě situaci ve státní výhybkárně Pontassieve a v případě zájmu zrealizovat její akvizici nebo kapitálové propojení /získat majoritní podíl/. Proces vybudování výhybkárny navrhuji neodkládat. Doporučuji v areálu BFM, tj. ve stávajících výrobních prostorách, zavést v první fázi pouze montáž výhybek vč. výhybek vysokorychlostních s realizací prvních dodávek v r. 2013 z komponent dovážených z České republiky. Tento krok není investičně a technologicky náročný. V případě realizace výše uvedené akvizice, následně převést tuto montáž do Pontassieve a v případě jejího nezrealizování pak dál rozvíjet produkci v Bari. Navázat na zavedenou montáž postupným zaváděním stěžejních technologií nutných pro nezávislou výrobu výhybek.

### **Zvyšování tržeb BFM z exportu /mimo Itálii, ČR, SR/ a získání nových zahraničních teritorií**

Tržby z exportu z důvodů ekonomických a stabilizačních navrhuji dynamizovat již r. 2012 o min. 300%, další růst pak ročně min. o 100%. Tento cíl není z hlediska analýz trhů a výrobnětržních segmentací nereálný. V souvislosti s tím navrhuji posílit dodávky do dalších čtyř nových teritorií již v roce 2012 s dalším meziročním růstem o čtyři teritoria. Doporučuji se zaměřit z hlediska ziskovosti na velké tendry tak, aby byla zajištěna její přijatelná úroveň zisku. Pro podporu splnění tohoto cíle doporučuji zejména v roce 2012 využít distribuční síť mateřské společnosti, jejich logistických kapacit /DT PV servisní s.r.o./ a paralelně vybudovat v tomto roce efektivní marketingový a obchodní tým v počtu 4 pracovníků a zavést motivační systém vč. náročného hodnocení pracovníků.

Pro podporu strategického marketingu a obchodu a zvýšení kreditu-jména firmy navrhuji zakoupit v Itálii historicky etablovanou, známou značku BREDA a navázat tak na její minulé prokazatelné úspěchy. Tímto krokem podpořit strategii „BFM = národní dodavatel“.

### **Zavedení malého odlitkového programu s využitím poloautomatické linky**

Navrhuji využít kapacity poloautomatické linky určené pro výrobu odlitků menších rozměrů a hmotností. Doporučuji orientovat se na oblast odlitků pro železniční infrastrukturu. Velké série a opakovatelnost přinesou skokové zvýšení produktivity práce. Mezi takto vyráběné odlitky patří např. podkladnice, svěrky apod. Další sortiment definovat na základě provedené analýzy. Konečným cílem je dosáhnout postupně dominantního postavení na italském trhu a významného postavení na zahraničních trzích. Lokálním cílem jsou tržby min. 0,2 mil. EUR v roce 2013 a meziroční růst o min. 5%. Od roku 2014 pak skokový růst tržeb.

### **Zavedení produkce tramvajových výhybek na italském trhu**

Produkce tramvajových výhybek je obvykle nedílnou součástí převážně většiny renomovaných výhybkáren. Navrhuji připravit v několika etapách postupně technologicky, investičně a personálně tuto produkci se startovacím objemem tržeb v roce 2014



min. 0,5 mil. EUR. Vycházím z předpokladu budování a rekonstrukcí sítě tramvajových tratí v italských městech a zvýšení poptávky v této komoditě.

### **Zavedení servisní činnosti a regenerace výhybek na teritoriu Itálie**

Servis je vnímán jako samozřejmá oblast v rámci portfolia činností každého renomovaného výrobce výhybek a srdcovek. Navrhuji postupně vybudovat servisní skupinu. Dále zavést regeneraci výhybek a to zejména průmyslovým způsobem ve výrobním závodě ale i na trati. Kvalitní servis /záruční i pozáruční/ je nepochybně konkurenční výhodou. Hlavními servisními činnostmi budou broušení výhybek a srdcovek, navařování, podkládání a měření výhybek. Navrhuji, aby byl servis vyčleněn do samostatného střediska. Servis může sehrát pozitivní roli v získání konkurenční výhody na trhu Itálie a následně při průniku na zahraniční teritoria.

### **Posílení marketingového týmu**

Navrhuji doplnit marketingový tým o 1 pracovníka z mateřské firmy z České republiky s akcentem na dosažení holdingových synergických efektů.

### **Rekonstrukce a zprovoznění železniční vlečky**

V areálu BFM je k dispozici v současné době nefunkční železniční vlečka. Navrhuji zpracovat studii jejího zprovoznění a následnou realizaci. Doprava po železnici by znamenala získání nezávislosti na dopravě kamionové, možnost dopravy produktů až do jednotlivých železničních stanic, podporu dobrého jména společnosti /výrobce produktů určených do železniční infrastruktury využívá logistiku po železnici/ a příspěvek ke zlepšení životního prostředí. Vlečka by sloužila i pro dopravu vstupů.

### **Využívání ocelového šrotu z mateřské společnosti**

Mateřská firma v ČR je producentem velkého objemu železného šrotu, který je prodáván v rámci ČR. V Itálii je cena šrotu o cca. 4Kč/kg vyšší. V případě transferu šrotu do BFM by slévárna získala kvalitní vstup a celoholdingově by byl zaznamenán ekonomický efekt. I po odečtení nákladů na logistiku se jeví tento model jako ziskový.

### **Ostatní odlitky**

V této oblasti navrhuji získat větší podíl na trhu Itálie než je stávajících 6% a tomu odpovídající tržby 3,75 mil. EUR v roce 2011. V tomto segmentu sice existuje větší konkurence než v železničním, nicméně navrhuji využít nedobré situace některých italských sléváren v ekonomické oblasti, které nemají různorodé produktové portfolio. Doporučuji oslovit zákazníky s „neodolatelnou“ nabídkou zejména v cenové oblasti a získat masivní objem zakázkové náplně.

### **Reklama**

Navrhuji rozšířit objednávání reklamy firmy o odborný, vysoce prestižní časopis RAILWAY GAZETTE INTERNATIONAL. Dále zajistit prezentaci na mezinárodních odborných konferencích. Zvýšení prestiže firmy rovněž zlepšit zajištěním svých zástupců v rámci odborných komisí Evropské unie.

### **Public relations**

Navrhuji zavést institut Dne otevřených dveří pro zákazníky a zajistit odborný a společenský program. Dále založit „odlitkovou skupinu“, ve které budou pravidelně zástupci BFM a RFI komunikovat technickou a obchodní problematiku vzájemné spolupráce.

### **Internet**

Doporučuji v co nejkratším termínu vytvořit nové, holdingově pojaté internetové stránky. Stávající stránky jsou navázané na předchozího vlastníka. Stránky vytvořit dle zvyklostí mateřské společnosti /vzhled, systém, grafika/ a ve stejných jazykových mutacích, samozřejmě i v italštině.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracování současné situace ve společnosti BFM a následný návrh marketingové strategie tohoto subjektu. Slévárna BFM je jádrově orientována na produkci odlitků manganových srdcovek a ostatních odlitků určených zejména do oblasti energetiky a strojírenství.

Marketingová strategie v oblasti železniční dopravní infrastruktury má svá specifika a musí respektovat významný vliv hospodářské situace v dané zemi, resp. objemy státních prostředků, které jsou směřovány do dopravní infrastruktury jako celku. Solidní, korektní a technicky a produktově opodstatněné dobré vztahy se správci železničního svršku hrají klíčovou roli.

Analýza byla provedena z dostupných informací, údajů a osobní komunikace s pracovníky mateřské společnosti a BFM. Velký význam pro čerpání konkrétních poznatků a materiálů měla nepochybně možnost návštěvy tohoto subjektu přímo v Itálii v Bari.

Součástí cílů bakalářské práce byla analýza postavení BFM na italském trhu. V teoretické části byly použity základní pojmy z marketingu a tvorby marketingových strategií.

V části praktické byla provedena analýza marketingové strategie společnosti BFM. Analýza zahrnuje strategii v produktové, cenové a distribuční oblasti a rovněž analýzu konkurence s konkrétními závěry. V rámci této analýzy bylo zjištěno, že BFM má silnou pozici na trhu Itálie v manganových odlitcích srdcovek a prozatím nedostatečnou pozici v oblasti ostatních odlitků. U obou segmentů byla identifikována nejsilnější konkurence. V oblasti srdcovek se jedná o firmu VOSSLOH COGIFER a u ostatních odlitků o slévárenský holding CIVIDALE, konkrétně o jednu z jejích dceřiných společností – firmu INNOSMAN. Součástí bakalářské práce jsou rovněž STEP a SWOT analýzy.

Praktický přínos bakalářské práce vidím v tom, že navržené strategické cíle na střednědobé období do r. 2014, které jsou detailně rozvedeny v širší interpretaci těchto cílů, mohou být využity společností BFM. Nedílnou součástí práce jsou dále doplňková návrhová opatření, jejichž realizace může podpořit další rozvoj společnosti.

Návrhová opatření jsou definována především měřitelným způsobem, aby mohl být uplatněn proces zlepšování a náročná kontrola plnění.

Expanze českých firem na zahraniční trhy je strategií, která je z hlediska dalšího vývoje České republiky nevyhnutelná. Návrhová opatření bakalářské práce mohou posloužit k naplnění vize společnosti DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. Prostějov a zejména její dceřiné společnosti BFM.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina . *Marketingové řízení a plánování : pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3(brož.).
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1(brož.).
- [3] HANZELKOVÁ, Alena , et al. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8(brož.).
- [4] HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8(brož.).
- [5] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1(váz.).
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3(brož.).
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8(váz.).
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8 (brož.).
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2 (brož.).
- [10] KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů : Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4(váz.).
- [11] KOTLER, Philip a AMSTRONG, Gary. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Slov. ped. nakl., 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3(brož.).
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládat nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4 (váz.).

- [13] KOTLER, Philip a LANE KELLER, Kevin. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5(váz.).
- [14] KOTLER, Philip. *Marketing management : 10. rozšířené vydání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6(váz.).
- [15] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1(váz.).
- [16] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2(váz.).
- [17] KOZEL, Roman, et al. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X(váz.).
- [18] STORBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X(váz.).
- [19] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha : ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7(brož.).
- [20] VACULÍK, Josef. *Základy marketingu*. Vyd. 2., dopl. a opr. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 273 s. ISBN 80-7194-583-8(brož.).
- [21] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499s. ISBN 978-80-7400-115-4 (brož.).

#### **Internetové zdroje:**

- [22] *DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.* [online]. 2007 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.dtmv.cz/cs/>
- [23] *Gruppo Lucchini* [online]. 2008 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.lucchini.com/eng/index-eng.html>

#### **Ostatní zdroje:**

- [24] Interní materiály DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. – marketingová strategie pro BFM
- [25] Interní materiály DT – Výhybkárna a strojírna, a.s. – představení společnosti BFM

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |   |
|------|---|
| a.s. | Akciová společnost                            |
| BFM  | Bari Fonderie Meridionali                     |
| FS   | Gruppo Ferrovie dello Stato S.p.A.            |
| HDP  | Daň z přidané hodnoty                         |
| RFI  | Rete Ferroviaria Italiana                     |
| STEP | Social, Technological, Economic, Political,   |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| TAV  | Treno Alta Velocità S.p.A.                    |
| VRT  | Vysokorychlostní trať                         |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Obrázek 1 - Fotografie areálu BFM.....</i>  | <i>34</i> |
| <i>Obrázek 2 - Manganová srdcovka ve výhybce v železniční stanici Žandov.....</i>              | <i>36</i> |
| <i>Obrázek 3 - Odlitek manganové srdcovky .....</i>  | <i>37</i> |
| <i>Obrázek 4 - Distribuční síť společnosti BFM v oblasti odlitků manganových srdcovek.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Obrázek 5 - Plánovaná síť vysokorychlostních tratí.....</i>                                 | <i>54</i> |

**SEZNAM GRAFŮ**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Graf 1 - Vývoj tržeb společnosti BFM .....</i>   | <i>37</i> |
| <i>Graf 2 - Situace na trhu Itálie v oblasti manganových odlitků srdcovek v r. 2011 .....</i> | <i>50</i> |



**SEZNAM TABULEK**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 1 - Produktový marketingový mix a jeho modifikace.....</i>               | <i>28</i> |
| <i>Tabulka 2 - Příklad kalkulace: Srdcovka VIC 60 1:9 - 300 (představitel).....</i> | <i>39</i> |
| <i>Tabulka 3 - Náklady na výhybky dle jejich typu .....</i>                         | <i>40</i> |
| <i>Tabulka 4 - Vybrané ekonomické ukazatele Itálie v r. 2007-2011.....</i>          | <i>43</i> |
| <i>Tabulka 5 – Základní údaje o Itálii .....</i>                                    | <i>45</i> |
| <i>Tabulka 6 - Hustota železniční sítě v Itálii .....</i>                           | <i>46</i> |
| <i>Tabulka 7 - SWOT analýza společnosti BFM.....</i>                                | <i>59</i> |
| <i>Tabulka 8 - Marketingové cíle do r. 2014.....</i>                                | <i>62</i> |