

Komunikační plán divize SBU XY společnosti Z a.s.

Marcela Josefíková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela Josefiková**
Osobní číslo: **M130078**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Komunikační plán divize SBU XY společnosti Z a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se komunikačního plánu.

II. Praktická část

- Popište divizi a zhodnoťte její současné komunikační aktivity.
- Proveďte analýzy.
- Navrhněte komunikační plán pro divizi SBU XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ISOBEL DOOLE AND ROBIN LOWE. Strategic marketing decisions in global markets. 1st ed. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005. ISBN 9781844801428.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.


PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Bařinka**

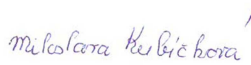
Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ředitel, proděkan




Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
ředitel, ředitel ústavu

ané zadání s. 2***

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 právních 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 na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky 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 právních 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 přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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,

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

Ve Zlíně

19. 4. 2016



ABSTRAKT

Účelem této práce je návrh komunikačního plánu divize XY společnosti Z a.s. Teoretická část se zabývá marketingovou komunikací, prvky komunikačního plánu, analýzami a popisem B2B trhů. Praktická část je nejprve zaměřena na činnost divize, její produkty a technologie, následně analyzuje současnou komunikaci divize, dodavatele, zákazníky a konkurenty. Součástí praktické části je návrh komunikačních aktivit divize k dosažení stanovených cílů.

Klíčová slova: Automobilový průmysl, klimatizační soustava, hliníkové profilové tyče, obrábění, HVAC, B2B trh.

ABSTRACT

The main purpose of this bachelor thesis is to suggest a communication plan of division XY of company Z a.s. The theoretical parts deals with marketing communication, elements of the communication plan, analysis and description of B2B markets. The practical part is initially focused on the activities of the division, its products and technology, subsequently analyses current communication, suppliers, customers and competitors. The part of practical part is the draft of communication activities of the division to achieve its objectives.

Keywords: Automotive industry, air conditioning system, aluminium profile bars, machining, HVAC, B2B market.

Ráda bych poděkovala za cenné rady a připomínky pracovníkům společnosti a divize, vedoucímu mé práce, panu Ing. Karlu Bařínkovi a paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za konzultace při zpracování práce.

Děkuji také svým blízkým za trpělivost a podporu nejen při psaní práce, ale také během celého studia.

„Kdybych měl v kapse poslední dolar, utratil bych ho za reklamu.“

Henry Ford

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	12
1.1 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY A KANÁLY	13
1.2 TRŽNÍ ORIENTACE.....	14
2 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	15
2.1 CÍLE KOMUNIKACE	15
2.2 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	16
2.3 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	17
2.3.1 Osobní prodej	17
2.3.2 Reklama.....	18
2.3.3 Podpora prodeje.....	18
2.3.4 Přímý marketing	18
2.3.5 Public relations	19
2.3.6 Sponzoring.....	19
2.3.7 Veletrhy a výstavy.....	20
2.4 ANALÝZY	21
2.4.1 Dodavatelé.....	21
2.4.2 Zákazníci	21
2.4.3 Konkurence	21
2.4.4 SWOT analýza	21
2.5 STANOVENÍ ROZPOČTU	22
2.6 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI KOMUNIKACE	23
3 TRHY B2B	24
3.1 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ	24
3.2 NÁKUPNÍ SITUACE B2B	24
3.3 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY.....	25
3.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA TRZÍCH B2B	26
3.5 GLOBÁLNÍ TRHY	27
3.6 KONKURENCE NA GLOBÁLNÍM TRHU	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	30
4.1 ZBROJNÍ VÝROBA	31
4.2 NEZBROJNÍ VÝROBA	33
5 SBU XY	34
5.1 AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL	36
5.1.1 Trh v Česku	36
5.1.2 Zahraniční trhy	37
5.1.3 Odběratelsko-dodavatelské vazby.....	38
5.2 PRODUKTY	39
5.2.1 Obráběné součástky.....	40
5.2.2 Lisované díly	40

	5.2.3	Sestavy.....	41
5.3		TECHNOLOGIE	41
	5.3.1	CNC obrábění.....	41
	5.3.2	Lisování	42
	5.3.3	Svařování.....	42
	5.3.4	Montáž sestav	42
	5.3.5	Odmašťování	42
5.4		KONTROLA KVALITY	43
	5.4.1	Měřicí stroje	43
	5.4.2	Certifikace	43
6		SOUČASNÁ KOMUNIKACE DIVIZE SBU XY	44
	6.1	ZNAČKA, LOGO	44
	6.2	WEBOVÉ STRÁNKY, VIDEOKLIP	44
	6.3	INTERNETOVÉ VYHLEDÁVAČE	45
	6.4	PROPAGAČNÍ TISKOVINY	45
	6.5	VELETRHY	45
	6.6	OBALOVÝ MATERIÁL	45
7		CÍLE KOMUNIKACE A STRATEGIE	47
	7.1	VSTUP NA NOVÉ TRHY	47
	7.2	SNÍŽENÍ ZÁVISLOSTI NA JEDNOM ZÁKAZNÍKOVI.....	47
	7.3	ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ	47
	7.4	ROZŠÍŘENÍ VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA A TECHNOLOGIE	48
	7.5	UDRŽENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	48
8		ANALÝZY	49
	8.1	DODAVATELÉ MATERIÁLU.....	49
	8.2	DODAVATELÉ STROJNÍHO ZAŘÍZENÍ.....	50
	8.3	ZÁKAZNÍCI	53
	8.3.1	Zákazník H	53
	8.3.2	Zákazník T.....	54
	8.3.3	Zákazník K	55
	8.3.4	Zákazník C	55
	8.3.5	Potenciální zákazníci	55
	8.4	KONKURENCE.....	57
	8.4.1	Česko	57
	8.4.2	Zahraničí.....	59
	8.5	SWOT ANALÝZA	60
9		NÁVRH KOMUNIKACE	63
	9.1	NÁVRH AKTIVIT.....	63
	9.1.1	Pravidelná osobní jednání	63
	9.1.2	Zasílání novinek	63
	9.1.3	Účast na veletrzích	64
	9.1.4	LinkedIn	66
	9.1.5	Prezentační materiály, systémy a předměty	67
	9.1.6	CRM	67

9.1.7	Internet marketing	68
9.1.8	Články v odborném tisku, webech	68
9.1.9	Prospekty	69
9.1.10	Další formy propagace – spolupráce	69
9.2	NÁVRH ROZPOČTU	70
9.3	VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI NAVRŽENÝCH AKTIVIT	70
ZÁVĚR		72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		73
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		77
SEZNAM OBRÁZKŮ		78
SEZNAM TABULEK.....		79
SEZNAM PŘÍLOH.....		80

ÚVOD

Divize XY je samostatnou obchodní jednotkou společnosti Z a.s. Doposud se marketingem zabývala pouze okrajově, nebyl zpracován žádný plán komunikačních aktivit a divize ani nemá vlastní marketingové oddělení. Komunikační aktivity byly prováděny na základě nejlepšího přesvědčení a zkušeností z trhu. Z tohoto důvodu je cílem práce vytvoření návrhu jednotné komunikace vedoucí jak k upevnění pozice na trhu, tak získání nových příležitostí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část tvoří základ pro praktickou část, shrnuje informace o marketingu a komunikaci obecně, zabývá se komunikačními strategiemi a prvky komunikačního mixu. Popisuje analýzy vhodné pro identifikaci příležitostí a rizik ze strany dodavatelů, odběratelů a konkurence, zmiňuje metody stanovení rozpočtu a vyhodnocení efektivnosti komunikačních aktivit. Vzhledem k tomu, že se divize pohybuje na trhu B2B, další kapitola teoretické části je zaměřena právě na tuto oblast.

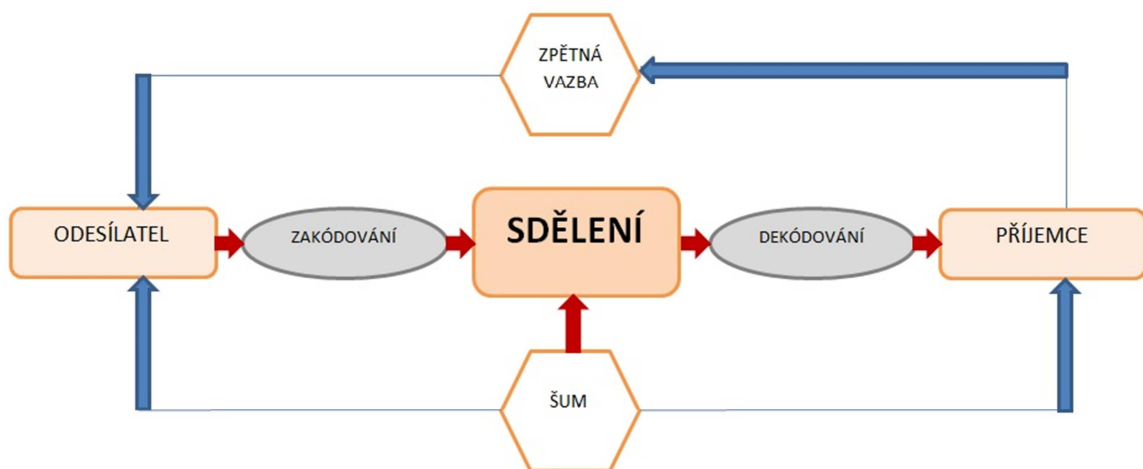
Praktická část zpracovává poznatky teoretické části dle reálného stavu a činnosti společnosti a divize. Obsahuje informace o aktivitách, produktech a technologiích, popisuje trh automobilového průmyslu v Česku i zahraničí, jakožto hlavní oblast, ve které divize působí. V rámci automobilového trhu jsou popsány vzájemné odběratelsko-dodavatelské vztahy. V dalších kapitolách se práce zaměřuje na strategii divize a současné komunikační aktivity. Následně analyzuje prostředí konkurence, dodavatelů a zákazníků jak v Česku, tak ve světě, soubor analýz zakončuje SWOT analýza. Práce je doplněna dotazníkem pro návštěvníky veletrhů, aby byla získána zpětná vazba pro další kroky. V návaznosti na tyto výstupy a doposud získané zkušenosti pracovníků divize je vytvořen návrh komunikačního plánu. Tento plán zohledňuje směr, kterým se chce divize dále ubírat, obsahuje návrh rozpočtu na období jednoho roku a je proto vhodným vodítkem pro účinnou marketingovou komunikaci divize s cílem získat nové zákazníky a vstoupit na nové trhy.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V obecném slova smyslu je komunikace definována jako předání určitého sdělení či informace směrem od zdroje k příjemci. Liší se důvody, způsoby a cíle těchto sdělení. Marketingová komunikace má spojení s komunikačním procesem, kdy dochází k předání sdělení mezi odesílatelem a příjemcem tohoto sdělení. Odesílateli a příjemci jsou prodávající a kupující, společnosti a jejich zákazníci nebo společnosti navzájem, obzvláště zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, akcionáři, média, veřejná správa, občanská sdružení a všechny další subjekty, na které mají firmy vliv a které také firmu ovlivňují. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 21)

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 574) marketingová komunikace specifikuje prostředky, kterými firma informuje a přesvědčuje zákazníky o produktech, které nabízí a také jim tyto produkty připomíná. Funkce marketingové komunikace zahrnují ukázky a důvody použití produktu, informace o výrobcu a značce a benefity spojené s používáním právě těchto produktů. Značky jsou často svázané s určitými osobami, místy nebo pocity. Všechny tyto atributy zvyšují hodnotu značky a tvoří její image.



Zdroj: Vlastní zpracování dle ManagementMania.com (© 2011 - 2013)

Obr. 1. Model komunikačního procesu

Komunikační proces je vyjádřen osmi prvky:

Zdroj komunikace, subjekt – jedná se o osobu, skupinu osob nebo organizaci, jež vysílá sdělení příjemci. Od zdroje je informace dále předána prostřednictvím komunikačních kanálů směrem k objektu komunikace. Pro účinnou komunikaci je nutné, aby byl zdroj přijatelný. Tato přijatelnost je tvořena jeho důvěryhodností a odbornou způsobilostí.

Účinnost informace je vyšší, pokud je bližší vztah zdroje k propagovanému produktu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 22)

Sdělení je souhrn informací vysílaných od zdroje k příjemci prostřednictvím komunikačního média. Cílem je upoutání pozornosti a vzbuzení pocitu potřeby, která je následně uspokojena koupí produktu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 22)

Zakódování znamená převod informací do podoby, které příjemce rozumí. Funkcí kódování je upoutat pozornost, vyvolat reakci a vyjádřit názor nebo záměr.

Přenos informace je realizován prostřednictvím komunikačního kanálu.

Nezbytnou součástí komunikačního procesu je **dekódování**, jedná se o pochopení sdělení. Následuje zpětná vazba od příjemce zpět ke zdroji tohoto sdělení. Zpětná vazba může být vyjádřena mnoha způsoby, například řečí těla, verbálním projevem nebo koupí produktu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 25)

Konečným článkem řetězce je **příjemce sdělení - objekt komunikace**. Tato skupina zahrnuje spotřebitele, uživatele, zaměstnance, média a veřejnost. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 25)

1.1 Komunikační prostředky a kanály

Každý přenos informace je realizován prostřednictvím komunikačního kanálu. Dobře zvolené komunikační kanály přináší podporu sdělení, naopak špatně zvolené kanály spíše uškodí.

Komunikační kanály řízené (kontrolované) firmou

Odesílatel sdělení má možnost kontroly definice, sestavením a šířením informace. Komunikace se dělí na osobní, kdy se jedná o komunikaci dvou či více osob navzájem, tato forma je hodnocena jako nejúčinnější. Další formou je komunikace neosobní, mezi odesílatelem a příjemce sdělení vstupuje médium a omezuje okamžitou zpětnou vazbu.

Komunikační kanály neřízené (nekontrolované) firmou

Skupina osobní – pozitivní nebo negativní názory ze strany spotřebitelů a skupina neosobní zahrnující média. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 24)

1.2 Tržní orientace

Marketingové úsilí společnosti lze orientovat podle zájmů firmy, zájmů zákazníka a zájmů celé společnosti. Na základě těchto záměrů jsou vymezeny tyto koncepce:

Výrobní koncepce

Patří mezi nejstarší přístupy a říká, že spotřebitelé upřednostňují levné a dostupné produkty. Výrobně orientované firmy se zaměřují na vysokou efektivitu, nízké náklady a hromadnou distribuci. Velmi dobře lze uplatnit v rozvojových zemích, kde je levná pracovní síla.

Výrobní koncepce

Oproti výrobní koncepci zde spotřebitelé dávají důraz na kvalitu a funkčnost produktů, zejména na různé inovace a vylepšení produktů stávajících. (Kotler, 2007, s. 53)

Prodejní koncepce

Je založena na odhadu, že se zákazník chová pasivně a je třeba jej k nákupu donutit. Cílem je přesvědčit zákazníka, aby produkty zakoupil, tedy prodat to, co je vyrobeno a nevyrábět dle přání spotřebitelů. Firmy uplatňující prodejní koncepci se neorientují na potřeby zákazníků, neinovují své produkty a tyto výrobky tak ztrácí svou konkurenceschopnost. (Karlíček, 2013, s. 24)

Marketingová koncepce

Primárním cílem této koncepce je orientace na potřeby zákazníků lépe, než dokáže konkurence. Veškeré činnosti společnost orientuje na zákazníka a vytváří dlouhodobé vztahy, tím dosahuje stanovených cílů, zisku a obrátu. Realizace této koncepce je náročná, je nutné provádět výzkumy ke zjištění přání zákazníků a impulzy ke zlepšení výrobků. (Kotler, 2007, s. 51)

2 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Komunikační plán úzce souvisí s plánem marketingovým, oba musí být v souladu. Prvním krokem při sestavování komunikačního plánu je **analýza situace na trhu**, která zahrnuje příležitosti a případné problémy, definuje zákazníky a analyzuje konkurenty. Na základě zjištěných údajů následuje **stanovení cílů komunikace a strategie** k jejich dosažení. Tyto kroky jsou doplněny **rozpočtem a časovým plánem**. (Karlíček a Král, 2011, s. 12 – 18)

2.1 Cíle komunikace

Definování cílů je, jako jedno z nejdůležitějších rozhodnutí manažera, založeno na strategických marketingových cílech. Cíle musí být SMART, tj. konkrétní (specific), měřitelné (measurable), odsouhlasené (agreed), realistické (realistic) a časově definované (time-defined). (Karlíček a Král, 2011, s. 16)

Mezi základní cíle patří podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 40 – 41):

Poskytování informací

Hlavním účelem marketingové komunikace je informovat spotřebitele o dostupnosti produktu nebo služby včetně všech potřebných informací. Společnosti se zaměřují jak na potenciální zákazníky, tak i na případné investory a další instituce o existenci a fungování tím, že informují například o změnách názvu či sídla společnosti.

Vytvoření a povzbuzení poptávky

Dalším z důležitých cílů komunikace je zvýšení poptávky po produktu nebo značce. Dobře zvládnutá komunikace dokáže zvýšit poptávku a obrat prodeje bez potřeby snižovat cenu. Mnohdy je tento druh komunikace svázán s určitou osvětou, příkladem může být apel na zdravý životní styl při stimulaci poptávky po wellness službách.

Odlišení produktu (tzv. diferenciací)

Myšlenkou je odlišení se od konkurenčních produktů a služeb, protože zákazník u určitých produktů nerozlišuje výrobce, zejména u produktů běžné denní spotřeby. Odlišení produktu umožňuje větší flexibilitu marketingové strategie. Zájem spotřebitele je vázán na určité jedinečné vlastnosti produktu nebo společnosti a tím spojenou pozitivní asociaci. Tato diferenciací umožňuje určitou volnost v cenové strategii společnosti.

Zdůraznění užítku a hodnoty produktu

Produkt přináší spotřebiteli výhodu nebo užitek spojený s jeho vlastnictvím, tímto také získává nárok na vyšší cenu na určitém trhu. Spojení užítku a hodnoty obzvláště produktů známých značek umožňuje nastavit neúměrně vysoké ceny zboží, které nemá na nově vznikajících trzích velké konkurenční prostředí. Společnosti se často zaměřují na specifickou úroveň zákazníků a produkt odpovídá přímo jejich definovaným potřebám.

Stabilizace obratu

Nepravidelnost poptávky a následně obratu z důvodu nejen sezónních potřeb spotřebitelů tvoří další náklady jak na skladování, tak na výrobní náklady. Jedním z dalších cílů marketingové komunikace je tuto nepravidelnost stabilizovat.

Budování a péče o značku

Značka identifikuje výrobce produktu, spotřebitelé hodnotí i naprosto identické produkty rozdílně podle značky, které vnímají na základě svých předchozích zkušeností. Značka znamená určitou úroveň kvality, zjednodušuje manipulaci s produktem a také vytváří věrnost společnosti nebo produktu. Tato věrnost bývá doprovázena ochotou zaplatit vyšší cenu a dává společnosti určitou jistotu v předvídání poptávky. (Kotler a Keller, 2007, s. 312 - 313)

Posílení firemní image

Trh ovlivňuje nejenom firemní image, ale také druhový a produktový image. Firemní image je dán kvalitou firmy a způsobem, jak firmu přijímají cílové skupiny. Existuje přímá souvislost mezi produktovým image a image firmy, kdy společnost, která má dobré výrobky, je kladně hodnocena a také dobrý výrobek určuje dobré hodnocení společnosti, která jej vyrábí. Při posilování firemního image proto dochází i k posilování image výrobku. (Vysekalová, 2009, s. 100)

2.2 Komunikační strategie

Jsou vymezeny dvě základní komunikační strategie, strategie Push a Pull. U strategie Push se jedná o aktivity výrobce směrem k jednotlivým mezičlánkům distribučního řetězce za použití osobního prodeje a podpory prodeje, aby byly produkty k dispozici (protlačeny) cílovému spotřebiteli. Naopak u strategie Pull jsou snahy orientovány už na tyto cílové spotřebitele se záměrem vytvořit poptávku a produkt prodat. Zde se využívá hlavně

reklamy. Zcela odlišnou je komunikace na trzích B2B, kdy je zaměřeni zejména na strategii Push, orientace na osobní prodej, podporu prodeje a public relations. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 639 - 640)

2.3 Komunikační mix

Marketingový komunikační mix je tvořen pěti základními nástroji – reklamou, osobním prodejem, podporou prodeje, public relations a přímým marketingem. (Kotler, 2007, s. 809)

Komunikační mix je podsystémem marketingového mixu. Kombinací nástrojů komunikačního mixu se manažer snaží docílit nejen marketingových, ale i firemních cílů. Forma komunikace je rozdělena na osobní (osobní prodej) a neosobní (reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relation a sponzoring. Kombinací dvou uvedených forem jsou veletrhy a výstavy. Všechny uvedené nástroje se doplňují a různě řadí. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

2.3.1 Osobní prodej

Jednou z definicí osobního prodeje je „dvoustranná komunikace tváří v tvář, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob – příslušníků specifické části veřejnosti“. Osobní prodej vyžaduje vzájemné působení prodávajícího a kupujícího. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 463)

Jedná se o velmi účinný nástroj při tvorbě preferencí, budování přesvědčení a při samotném nákupu. Osobní prodej znamená utváření vztahů mezi dvěma a více osobami a možnou korekci dalších kroků na základě potřeb a přání. Prodejce musí umět vyvolat zájem, také ho udržet a zákazníkovi naslouchat. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 637)

Tato forma komunikace může být realizována několika způsoby – přímým kontaktem se zákazníkem, telefonicky nebo personalizovanou komunikací. Je důležité odborně trénovat prodejní personál a také jej vhodně motivovat. „Strategií osobního prodeje je být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka“. (Jakubíková, 2008, s. 260)

2.3.2 Reklama

Reklama, obzvláště televizní, má schopnost ovlivnit velký počet zákazníků a umožňuje prodávajícímu sdělení dle potřeby opakovat. Udává také zákazníkům signál o úspěšnosti a popularitě firmy, zákazníci si více všímají produktů podpořených reklamou. Je ovšem velice nákladná, zvláště co se týká televizních spotů. Dá se použít dlouhodobě, k budování image určitého produktu, nebo i krátkodobě k podpoře slevových akcí. Mezi nedostatky patří její neosobnost a jednosměrnost, není schopná zajistit pozornost a odezvu. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 637)

Častým cílem reklamy je zvyšování obratu. Jiným cílem je určitá komunikace se spotřebitelem a vyhlídka realizovaného nákupu. Účinná reklama má za výsledek opakovaný nákup a věrnost spotřebitele. Aktivita reklamy se dělí na orientaci na produkt nebo na instituci. Dle prvotního cíle sdělení dělíme reklamu na informační, přesvědčovací a připomínkovou. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 68)

2.3.3 Podpora prodeje

Sales promotion neboli podpora prodeje představuje neosobní formu komunikace, která stimuluje nákupní chování spotřebitelů. Zaměřuje se na konečné spotřebitele použitím vzorků, kuponů, cenově zvýhodněných balení, soutěží a předváděním produktu. Výzkumy ukazují, že 50 až 70 % spotřebitelů se rozhoduje podle okamžitého podnětu v prodejně. Kromě zaměření na konečné spotřebitele se podpora prodeje orientuje také na firmy a meziobchodní články. (Machková, 2009, s. 177)

Na rozdíl od reklamy a osobního prodeje, které stimulují u spotřebitele důvod k nákupu, podpora prodeje má za cíl okamžitý nákup. V dnešním, vysoce konkurenčním prostředí je nutné značku a produkt odlišit a upoutat zákazníka, který je zaměřen na výhodu, kterou spolu s koupí získá. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 660 - 661)

2.3.4 Přímý marketing

Jak uvádí Kotler a Keller (2007, s. 642) je přímý marketing použitím přímých kanálů k oslovení spotřebitelů bez použití marketingových mezičlánků. Řadíme sem direct mail, katalogy, internetové stránky, mobilní přístroje a telemarketing. Přímý marketing je využíván také jako nástroj k budování dlouhodobého vztahu se zákazníky prostřednictvím věrnostních programů, odměn za opakované nákupy, klubové programy, slevy k narozeninám a podobně. Nákupy z domova jsou stále více rozšířené zejména díky

rozvoji komunikačních technologií, vzniká úspora času a prostředků při dopravě, parkování, vysoké koncentraci kupujících v místě prodeje. Při prodeji přes internet neexistuje otevírací doba, a také zákaznický servis bývá k dispozici déle, než je otevírací doba kamenných obchodů.

2.3.5 Public relations

Vztah s veřejností je vedle vztahu se spotřebiteli a obchodními partnery dalším nezbytným článkem, který ovlivňuje činnost společnosti. Obsahuje činnosti sledování chování klíčových skupin zákazníků a šíření informací za účelem vytvoření dobrého jména společnosti. (Kotler a Keller, 2007, s. 632)

Veškeré tyto aktivity mohou být velmi efektivní. Kotler (2000, s. 128 – 129) definuje nástroje marketingové public relations zkratkou PENCILS:

P = publications (publikace – firemní tiskoviny, výroční zprávy),

E = events (akce pro veřejnost – zejména sponzoring různých akcí),

N = news (novinky – informace o společnosti, výrobcích a službách, zaměstnancích),

C = community involvement activities (aktivity pro společnost – investice finančních prostředků a času pro podporu místních spolků),

I = identity media (nosiče identity – vizitky, hlavičkové papíry a ostatní dokumenty identifikující společnost, firemní politika týkající se oblékání),

L = lobbying activity (úsilí o uplatnění kladných nebo blokování záporných legislativních a regulačních kroků),

S = social responsibility activities (činnosti sociální odpovědnosti – tvorba dobré image na poli firemní sociální odpovědnosti).

2.3.6 Sponzoring

Pojem sponzoring zahrnuje veškeré aktivity, při kterých má společnost příležitost spojit svou značku s určitou událostí zajišťovanou třetí stranou. Často se jedná také o spojení se jménem významné osobnosti, týmu nebo instituce, zejména v oblasti sportu, kultury a zábavy. Za takové spojení poskytne firma třetí straně finanční nebo nefinanční podporu.

Logo nebo symbol sponzora je viditelně uvedeno na materiálech k akci, billboardech, dále ve formě různých bannerů a reklamních cedulí v místě konání akce. (Karlíček a Král, 2011, s. 142)

Detailnější rozdělení sponzoringu uvádí Přikrylová a Jahodová (2010, s. 133 - 134) a rozděluje na sponzoring sportovní, kulturní, společenský, vědecký, ekologický, sociální, profesní, komerční a sponzoring médií a programů. Sponzorství je záležitostí spíše dlouhodobou a je spojeno s řadou dalších finančních výdajů. Nejedná se pouze o jednorázovou podporu, ale také o podporu doprovodných aktivit. Dle výše příspěvku a angažovanosti sponzora uvádí dělení sponzoringu na výhradní (jediný sponzor události), generální (hlavní, ale ne jediný), titulární (jméno sponzora či společnosti je uvedeno v názvu události), exkluzivní (výhradní právo pro určitou oblast) a řadový sponzor.

2.3.7 Veletrhy a výstavy

„Veletrhy a výstavy jsou místem, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky a služby, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkci prodávali nebo nakupovali“. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 443)

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 173) zmiňuje jako obecný cíl účasti na veletrzích vytvoření prostoru pro vstup prodejní síly k uzavření kontraktu. Zároveň upozorňuje na nutnost poskytnout potenciálním zákazníkům informace. Uzavření obchodu je tedy až druhořadým cílem, který lze realizovat po skončení akce. Veletrh je zákazníkům představen prostřednictvím direct mailu nebo zasláním pozvánky k návštěvě expozice. Kontakt získaný na veletrzích nezbytně dále pěstovat, komunikovat s potencionálními zákazníky, zaslat poděkování za jejich účast na veletrhu, nabídnout možnost dalšího jednání. Zároveň je tato komunikace zdrojem zpětné vazby od potenciálních i stávajících zákazníků a příležitostí k případnému zlepšení. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 173 – 174)

V dnešní době je veletrh nejobsáhlejším zdrojem informací, hlavní výhodou je možnost okamžitého seznámení s produktem a zodpovězení dotazů zástupci firmy. Mezi základní druhy informací získaných na veletrhu patří:

- kontakty (vizitky, katalogy),
- nové produkty na trhu (premiéry),
- technologické informace,

- cenové informace,
- legislativní informace.

(Vysekalová, Hrubalová a Girgašová, 2004, s. 52)

2.4 Analýzy

2.4.1 Dodavatelé

Pro poznání okolních vlivů je vhodné využít analýzu dodavatelů výrobků a služeb pomocí následujících otázek:

Kdo patří mezi naše dodavatele?

Jaké mají ceny, dodací a platební podmínky?

Spolupracují tyto dodavatelé také s našimi konkurenty?

(Blažková, 2007, s. 66)

2.4.2 Zákazníci

Nabízené produkty tvoří přidanou hodnotu pro zákazníky, proto je nutné vědět, po čem zákazník touží. Uspokojení potřeb zákazníků přináší firmě větší konkurenceschopnost. O zákazníky je třeba pečovat, přizpůsobit jim svou nabídku a motivovat je k opakovanému nákupu. (Blažková, 2007, s. 67 - 68)

2.4.3 Konkurence

Zásadním krokem pro konkurenceschopnost firmy je uspokojit potřebu zákazníka lépe nežli ostatní, a to buď nižší cenou nebo vyšším užitekem, který kompenzuje vyšší cenu. Je třeba analyzovat hlavní konkurenty z pohledu jejich cílů a strategií a stanovit ty konkurenty, které je možné ohrozit. Na základě této analýzy je stanovena konkurenční strategie. (Kotler, 2007, s. 568)

2.4.4 SWOT analýza

Nástroj definující klíčové faktory, které mají vliv na postavení společnosti na trhu. Monitoruje vnitřní prostřední společnosti – silné a slabé stránky a vnější vlivy, tj. příležitosti a hrozby. Cílem této analýzy je dále rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé, využít příležitosti a být si vědom možných hrozeb. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

Strengths - silné stránky – přináší výhody společnosti i jejímu okolí (zákazníci),

Weaknesses - slabé stránky – skutečnosti, které společnost neumí dělat lépe než ostatní,

Opportunities - příležitosti – možnosti zvýšení poptávky, vyššího úspěchu,

Threats - hrozby – zdroje možného ohrožení a následného snížení poptávky.

(Jakubíková, 2008, s. 103)

2.5 Stanovení rozpočtu

Částka i rozdělení rozpočtu na komunikační aktivity se liší dle zaměření společnosti, kdy některé firmy investují více prostředků do osobního prodeje a jiné naopak do reklamy.

Mezi základní metody stanovení rozpočtu patří:

Podle možností firmy – oblíbená metoda českých firem, finanční prostředky jsou využívány na aktivity, které považuje vedení za důležitější.

Podle procenta z obrátu – často používaný postup, rozpočet je stanoven výpočtem procenta z obrátu nebo prodeje. Tato metoda nezohledňuje neočekávané situace, například nutné zvýšení nákladů na komunikaci v případě poklesu obrátu.

Pevná částka za jednotku – pro výpočet je použita předem stanovená částka za prodanou nebo vyrobenou jednotku, tímto způsobem stanovují rozpočet například výrobci automobilů.

Pozorování konkurence – vstupním údajem je výše výdajů konkurence nebo je na komunikaci stanovena částka odpovídající procentu ze zisku obvyklého pro určité odvětví.

Podle stanovených cílů – jsou stanoveny reálné komunikační cíle a druh komunikační aktivity. Nutným předpokladem této metody je měřitelnost dosažených cílů.

(Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 53 – 54)

Pohled na komunikační rozpočet se liší v případě trhu průmyslového zboží, často přetrvává přesvědčení, že na komunikaci stačí použít pouze minimální nutnou částku, náklady na investici nejsou považovány za investici. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 184)

2.6 Vyhodnocení efektivnosti komunikace

Existují různé metody měření efektivity komunikace, v zásadě se jedná o kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod. Cílem analýzy je měření minulých i čekávaných změn, ale také pochopení postupů, které mají nebo měly na tyto změny vliv. Proces začíná použitím kvalitativních technik a jejich výstupy jsou uplatněny pro tvorbu komunikace. Dále následuje kvantitativní šetření komunikačního prostoru a působení kampaní v něm.

(Vysekalová, 2012, s. 195)

3 TRHY B2B

B2B neboli *Business to Business* jsou trhy firem a organizací. Zastřešují všechny společnosti, které získávají produkty a služby od jiných společností, zejména v oblasti lesnictví, těžebního průmyslu, výroby, stavebnictví, dopravy, komunikací, financí, bankovníctví a mnoha dalších. Objem prodávaného zboží a služeb je podstatně vyšší než při prodeji konečnému spotřebiteli. Dalším rozdílem oproti spotřebnímu trhu je i menší počet zákazníků, zato se jedná o zákazníky větší. V týmech pracují vyškolení pracovníci – nákupčí a při své práci používají řadu nástrojů, jež se v běžném spotřebitelském nákupu nepoužívají (zvláštní druhy poptávkových dokumentů a smluv). Poptávka po zboží na B2B trzích je závislá na poptávce na spotřebním trhu. Proto je velmi obtížné předpovídat situaci na trhu a následně se přizpůsobit případné klesající poptávce. Zároveň lze říci, že je poptávka po B2B produktech nepružná, není závislá na změně ceny, zejména u zboží představujícího jen malou část celku. (Kotler a Keller, 2007, s. 248)

Důležitým krokem komunikačního rozhodování je segmentace. Jeden výrobek neuspokojí potřeby všech zákazníků, na průmyslovém trhu není možné využít nediferencovaný marketing. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 159)

3.1 Nákupní chování organizací

Stejně jako koncový zákazník, tak také firmy prochází určitými kroky rozhodovacího procesu – identifikace potřeby, sběr informací, vyhodnocení možností, rozhodnutí a následně vyhodnocení nákupní akce. Na rozdíl od nákupu koncového uživatele vstupuje více faktorů, a proto se nákup stává složitějším. Prvním faktorem je počet účastníků procesu, kdy rozhodnutí ovlivňuje více osob v různých pozicích. Také doba nutná pro rozhodnutí je delší, protože je zapojeno více osob, nákup je složitější a nese větší rizika. Další okolností je i technická náročnost produktu a s tím spojená nutnost znalostí zainteresovaných účastníků. (Světlík, 2005, s. 75 – 76)

3.2 Nákupní situace B2B

Během nákupu je nutno provést několik rozhodnutí, množství těchto rozhodnutí je závislé na konkrétní nákupní situaci, složitosti řešené záležitosti, počtu zúčastněných osob a na čase. Jsou rozlišovány tři základní druhy nákupních situací:

Přímý opakovaný nákup – rutinní objednávky od schváleného dodavatele, zejména se jedná o kancelářské potřeby, čisticí prostředky a další. Dodavatelé mají zájem o udržení obchodního vztahu, proto často přichází s náměty na úsporu času prostřednictvím používání automatizovaných objednávkových systémů. Mezi tyto schválené dodavatele se snaží dostat i noví, neschválení dodavatelé, kteří využívají případnou nespokojenost se stávajícím dodavatelem nebo nabízí určitou výhodu. V takovém případě je na počátku menší objednávka, postupem času může takový dodavatel získat větší podíl.

Modifikovaný opakovaný nákup – ze strany kupujícího se jedná o změnu vlastností, ceny nebo jiných podmínek. Tento typ nákupu je příležitostí pro nové dodavatele a zároveň ohrožením pro dodavatele stávající.

První nákup – toto prvotní rozhodnutí s sebou nese komplexnější rozhodování a sběr mnoha informací. Proces je časově náročnější, jsou zpracovávány informace, vyhodnocovány alternativy a nakonec vybrána jedna z nich. Prodávající musí upoutat pozornost kupujícího a ukázat, že je schopen najít řešení jeho problému. Výhodou je předchozí zkušenost kupujícího s prodávajícím. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 164 - 165)

3.3 Vztahy se zákazníky

„Cílem řízení vztahu se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách.“ Touto definicí Storbacka upozorňuje na skutečnost, že konkurenceschopnost nezávisí pouze na cenové soutěži, ale také na tom, zda může společnost zajistit zákazníkovi přidanou hodnotu. Je vhodné nezaměřovat se jen na to, co zákazník potřebuje v současné době, ale také nad tím, co bude potřebovat v budoucnu. Jedná se o neustálý proces zlepšování a objevování latentních přání zákazníka s ohledem na jeho potřeby. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 16 – 17)

Stávající zákazníci

Trvání vztahu se stávajícími zákazníky je ovlivněno pevností tohoto vztahu. Dlouhodobé vztahy jsou obecně hodnotnější. Pouze spokojenost zákazníka není dostačujícím faktorem k vytvoření a udržení pevného vztahu. Také to není zárukou jeho loajality. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 82)

Noví zákazníci

Hlavním cílem úsilí o nové zákazníky je přimět je, aby produkt vyzkoušeli. Naproti tomu se společnosti často chrání před rizikem a dodržují zásadu určitého procentuálního objemu u jednoho dodavatele, aby se nestaly na jednom zákazníkovi příliš závislémi. Pro začátek stačí jeden nebo dva produkty, na kterých si může zákazník ověřit schopnosti a vědomosti dodavatele. Velmi důležité je první setkání se zákazníkem, při kterém musí vycítit, že pro něj má tento vztah cenu a jistotu, že se rozhodl správně. Je dobré zákazníka průběžně informovat a vést. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 78 – 85)

3.4 Marketingová komunikace na trzích B2B

Pro trhy B2B nelze použít všeobecné marketingové zásady, které se týkají koncových spotřebitelů. Chování je naprosto odlišné, cílová skupina je výrazně užší než u B2C, především jsou to manažeři nebo majitelé firem, kteří rozhodují o strategii a s ní souvisejících obchodech. Nerozhodují se na základě emocí a objem nákupu je zřetelně větší. Nelze použít systém slev ani další prvky podpory prodeje, poptávka závisí na objemu výroby a zakázkách dané společnosti. Důležitým krokem je rozpoznat odpovědnosti za nákupní rozhodnutí a pravomoci. I B2B firmy se potřebují určitým způsobem prezentovat, nabízet a nakupovat. (B-inside, © 2011)

Web Marketing Journal (Focus Agency, s.r.o., © 2004 - 2013) stanovil 10 kritérií, která určují marketingově orientovanou společnost:

- podpora managementu,
- marketing není krátkodobá operativní záležitost, ale také strategie,
- vize nejen na papíře,
- spolupráce obchodu a marketingu,
- obchod podporován marketingem,
- budování značky,
- pravidelné vyhodnocování výsledků,
- sledování trhu, sběr informací,
- využívání CRM systémů,
- vyvážený rozpočet.

Vytvoření povědomí a poptávky je jedním ze základních cílů reklamy na průmyslovém trhu. Důležitým cílem je vytvoření a zvýšení povědomí o výrobku a schopnostech

prodávajícího. Následně je vhodná orientace na redukci nákladů prodeje a usnadnění práce prodejců, jedná se zejména o náklady na prvotní jednání se zákazníky (cestovní náhrady). Řešením je správně realizovaná inzerce v odborných časopisech a tisku, které vytvoří povědomí a usnadní prodejci počáteční jednání. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 167)

Marketingová lektorka Magdalena Čevelová na základě tipů amerických odborníků interpretuje pět zásad úspěšného B2B marketingu:

- existence databáze – přehledná data o stávajících i potencionálních zákaznících,
- kombinace strategií Push a Pull – orientovat se nejen na získávání nových zákazníků prostřednictvím strategie Push, ale také být k dispozici stávajícím zákazníkům v moment, kdy jsou připraveni nakupovat,
- integrace – důležitost jednotné komunikace,
- inovace – pružná reakce na požadavky trhu, nové cesty oslovení zákazníků,
- ověřování efektivity zvolených postupů a případné zlepšení těchto postupů.

(Magdalena Čevelová, © 2008 – 2016)

3.5 Globální trhy

Jako globální firma je označována taková společnost, která získává konkurenční výhodu svým působením na zahraničním trhu vůči firmám působícím na domácím trhu. Svou činností na mezinárodním trhu posiluje také svou firemní image a posuzuje svět jako jeden trh. Podpůrné zdroje pro svůj provoz jako jsou suroviny, materiály, financování nebo komponenty získává tam, kde to přináší největší výhodu, nezohledňuje omezení hranicemi států. Typickým příkladem je automobilový průmysl, kdy jsou jednotlivé komponenty vyráběny v různých částech světa. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 734)

Mezi rysy globálních společností podle Zamazalové (2010, s. 291) patří celosvětová působnost, rozptýlení kapitálu, centrální rozhodování managementu mateřské společnosti, mezinárodní týmy a jejich globální náměty.

3.6 Konkurence na globálním trhu

V přímé souvislosti s rozvojem mezinárodního obchodu roste také tzv. globální konkurence. Tento fakt je logickým vyústěním relativně snadného vstupu na trh a uvolňováním obchodních bariér. Důležitou roli zde hrají globální (nadmárodní)

společnosti se svými pobočkami. Tyto společnosti jsou na trhu hlavními hráči a pro ostatní společnosti je těžké se bránit růstu takové konkurence. (Jeníček, 2010, s. 62)

Doole a Lowe (2005, s. 63) zdůrazňují důležitost správné identifikace konkurence: „Důležitým cílem identifikace konkurentů je zvýšení povědomí společnosti o příležitostech a hrozbách. Tím sníží výskyt konkurenčních slepých míst. Identifikace konkurence by měla zahrnovat analýzu, které produkty a služby plní stejnou funkci a řeší podobné potřeby v očích zákazníka, stejně tak, jako analýza, které společnosti mají podobné funkce a výhody.“¹

Mezi hlavní nástroje boje na globálním trhu automobilového průmyslu patří nové technologie, bezpečnost a cena. Odvětví je jedno z nejkomplicovanějších a nejturbulentnějších, konkurence na tomto globálním trhu je velmi dravá. Čas je tedy dalším důležitým faktorem, nutnost předvídání změn a reakce na ně jsou klíčem k nejen ke spokojenosti zákazníka, ale také k budoucímu působení společnosti na trhu.

¹ „An important objective in identifying competitors is to increase a company’s awareness of opportunities and threats. This will reduce the incidence of competitive blind spots. Competitor identification should include an analysis of the degree to which products and services fulfil similar functions and address similar needs in the eyes of consumer as well as an analysis of the degree to which firms have similar capabilities and benefits.“

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Historie

Historie společnosti Z a.s. sahá do roku **1936**, kdy byla založena na základě politického rozhodnutí Rady obrany státu jako pobočný závod ve Strakonících.

1. 1. 1937 zahájení výroby kombinovaného sortimentu vojenských a civilních zbraní. Prvními výrobky byly letecké palubní kulometry, armádní pistole a lehké kulovnice. V období okupace byl závod nuceně využíván pro výrobu a opravy vojenských zbraní.

Od roku 1945 se závod opět vrací ke kombinovanému sortimentu vojenských a civilních zbraní s dosti časově kolísavým podílem obou skupin.

1950 – společnost se stává samostatným národním podnikem „Přesné strojírenství“ a následně je reorganizován v řadě různých oborových ředitelství. V 70. a 80. letech byl začleněn do koncernu Agrozet Brno, kde zajišťoval tradiční výrobu zbraní a nově převzal a zavedl výrobu převodovek leteckých motorů pro Motorlet Praha a traktorové silové hydrauliky pro Zetor Brno.

Modernizace a restrukturalizace podniku s důrazem na sortiment výroby zbraní byly zahájeny již ve 2. polovině 80. let a v nastoupeném trendu se pokračovalo i v letech devadesátých. K **1. 7. 1988** se podnik vyčlenil z Agrozetu Brno a jako samostatný státní podnik přijal původní jméno Z, s. p.

V roce **1990** byla ukončena výroba posledního projektu pro československé ozbrojené složky a uvolněná kapacita byla plně využita pro rozšíření výroby loveckých a sportovních zbraní a dále pro dodávky pro policejní a vojenské složky v rámci exportu. Obdobně v roce 1991, kdy byla ukončena výroba traktorové hydrauliky, a v roce 1992, po omezení výroby objemu převodovek leteckých motorů, byly uvolněné kapacity využity převážně pro rozšíření této tradiční výroby.

1. 5. 1992 v souladu s privatizačním projektem založil Fond národního majetku České republiky akciovou společnost **Z a.s.** Rozhodujícím krokem pro další období bylo vybudování vlastního oddělení zahraničního obchodu. V návaznosti na tento kroky bylo založení dceřiných společností. Po rozdělení republiky v roce 1993 byla na Slovensku založena, společně s dalšími partnery, dceřiná společnost se sídlem v Martině.

1997 - založení dceřiné společnosti ve státě Nevada, hlavním cílem byla realizace přímého obchodního působení v tomto významném teritoriu. Počátkem roku 1998 byla současně se

změnou vedení přemístěna do dopravně dostupnějšího a obchodně významnějšího města Kansas City.

Současnost

V současné době má společnost Z a.s. jeden hlavní výrobní závod a nedaleko přidruženou výrobu pažeb a je jedním z nejvýznamnějších a nejstabilnějších zaměstnavatelů ve Zlínském kraji.

Z a.s. každoročně investuje významné finanční zdroje na vývoj nových výrobních technologií a také do vysoce produktivních strojních zařízení, zejména v oblasti obráběcích strojů a výpočetní techniky. Tyto investice posilují konkurenceschopnost Z a.s., snižují náklady a v neposlední řadě podporují vývoj špičkových výrobků a vedou ke spokojenosti zákazníků po celém světě. Nedílnou součástí je i certifikovaný systém řízení kvality dle mezinárodní normy ISO 9001:2008, systém odpovídající požadavkům NATO a rovněž certifikace dle norem pro automobilový a letecký průmysl.

4.1 Zbrojní výroba

Z a.s. trvale zvyšuje objem své produkce a rozšiřuje sortiment ručních zbraní, a to jak u jednotlivých druhů, tak i u modifikací. Významným rysem zbraní je jejich kvalita, dlouhodobá spolehlivost a přesnost. Tyto vlastnosti přináší trvalý zájem o nákup a používání těchto výrobků. V současné době Z a.s. představuje jednoho z největších světových producentů ručních zbraní, což je také podloženo prodejem do přibližně 100 zemí světa, zároveň je strategickým partnerem domácích ozbrojených a bezpečnostních složek. Vynikající vlastnosti zbraní ze Z a.s. vytvořily za dobu její existence vysokou image na domácím i na světovém trhu a proto považuje společnost za svou povinnost i do budoucna zajistit co nejlepší parametry svých výrobků. Vývojem a výrobou pistolí, kulovnic, malorážek, brokovnic a vzduchových zbraní vytváří široký sortiment výrobků.

Zbrojní výrobu lze rozdělit do tří kategorií, a to zbraně pro:

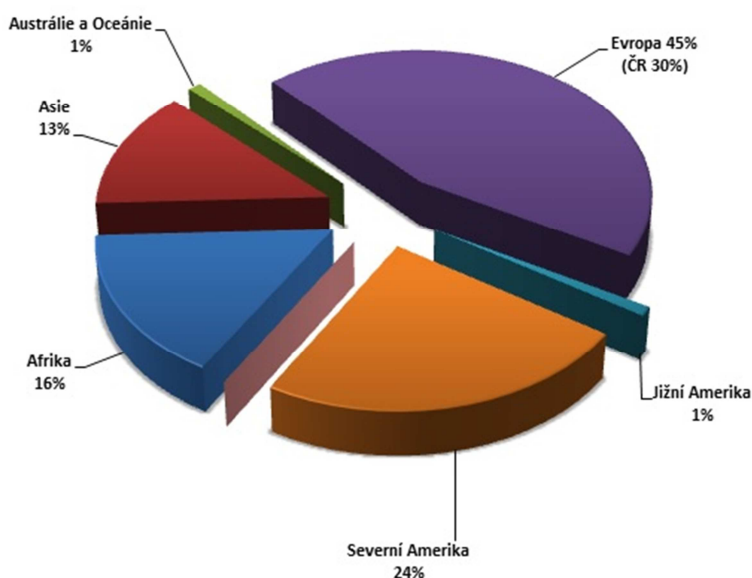
- ozbrojené složky,
- myslivce a lovce,
- sportovce a hobby.

Řadí se sem vývoj a výroba vojenských zbraní, pistolí, kulovnic, brokovnic, malorážek a vzduchových zbraní. Tyto produkty společnost vyváží do více než 100 zemí světa a patří

mezi jednoho z největších výrobců zbraní. Do portfolia produktů nepatří pouze zbraně samotné, ale také různé doplňky, bezpečnostní prvky a další příslušenství. Na domácím trhu je zastoupena dvěma podnikovými prodejny a celorepublikovou sítí prodejních a servisních partnerů. Oblast loveckých a sportovních zbraní obsluhuje dceřiná společnost Zbrojovka Brno, s.r.o., následovatelka tradic brněnské výroby. V roce 2014 byly výrobní kapacity posíleny založením výrobně-montážního závodu na Slovensku.

Mezi hlavní konkurenty na poli výroby zbraní patří společnosti Beretta (Itálie), Glock (Rakousko), Sig Sauer (Švýcarsko – Německo) a Colt (USA), Heckler & Koch (Německo).

Dle dat za rok 2014 vykázala Z a.s. rekordní zisk ve výši 432 milionů korun (o 200 milionů korun více než v roce 2013). Celkem bylo vyrobeno 250 000 ks zbraní. Firmě se dařilo již tradičně v USA, s počtem 70 000 ks prodaných zbraní. Přes 80 % vyrobených zbraní je určeno k exportu. Tato čísla jsou jasným důkazem, že se Z a.s. dobře orientuje na potřeby trhu, zajímá se o aktuální vývoj a přináší svým zákazníkům výjimečné výrobky, kterých si uživatelé váží a mají je ve velké oblibě.



Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 1. Rozdělení trhů – zbrojní výroba

4.2 Nezbrojní výroba

Nezbrojní výroba je tvořena výrobou pro automobilový a letecký průmysl, důležitou součástí je také kooperační výroba.

Produkce pro automobilový průmysl zahrnuje obrábění, lisování, odmašťování a následnou kontrolu vyrobené produkce. Letecká výroba je orientována na výrobu a montáž reduktoru otáček a převodovky pohonů agregátů turbovrtulových motorů. Dále se zajišťuje generální opravy leteckých komponentů, oprávnění pro tuto činnost a její dozorování je vykonáváno pracovníky Úřadu pro civilní letectví. Mezi kooperační výrobu patří procesy povrchových úprav, tepelného zpracování a výroba nástrojů zajištěná vlastní nářadovnou.



Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 2. Produkty vyráběné pro letecký průmysl

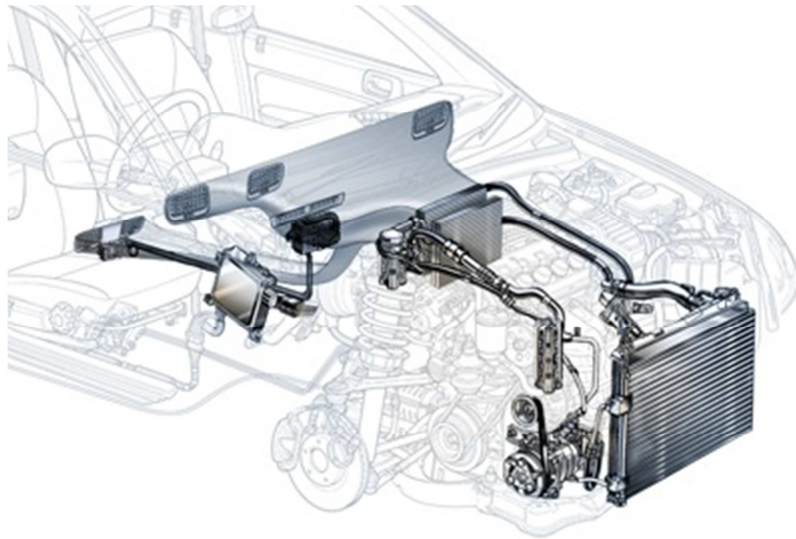
5 SBU XY

Divize byla založena v roce 1999 jako samostatná obchodní jednotka společnosti Z a.s. Od počátku svého vzniku se specializuje na hromadnou výrobu součástek pro automobilový průmysl. Tyto díly jsou používány v automobilech jako součásti klimatizačních systémů. Vyrobené díly slouží jako spojovací části klimatizačních sestav, těsní a spojují trubky a hadice distribuující chladivo. Do sestav s ostatními komponenty jsou součástky spojovány pájením a svařováním.

Mezi zákazníky divize SBU XY patří globální společnosti vyrábějící celé HVAC sestavy ve svých výrobních závodech po celém světě. Tyto sestavy následně dodávají svým zákazníkům – výrobcům automobilů. Díly v sestavách jsou určeny pro vozy značek Ford, Kia, Hyundai, Fiat, Renault, BMW, Audi a další.

Oblast automobilového průmyslu je velmi náročná na investice do strojních zařízení, trendy se často mění a je nutné pružně reagovat na požadavky trhu. Proto i SBU XY sleduje trendy a požadavky trhu, aby svými technologiemi mohla pružně reagovat na požadavky zákazníků. Tým odborníků spolupracuje s dodavateli strojních zařízení na přesných specifikacích dodávaných strojů tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity. Zaměřuje se na vysoce produktivní moderní technologie od předních světových výrobců.

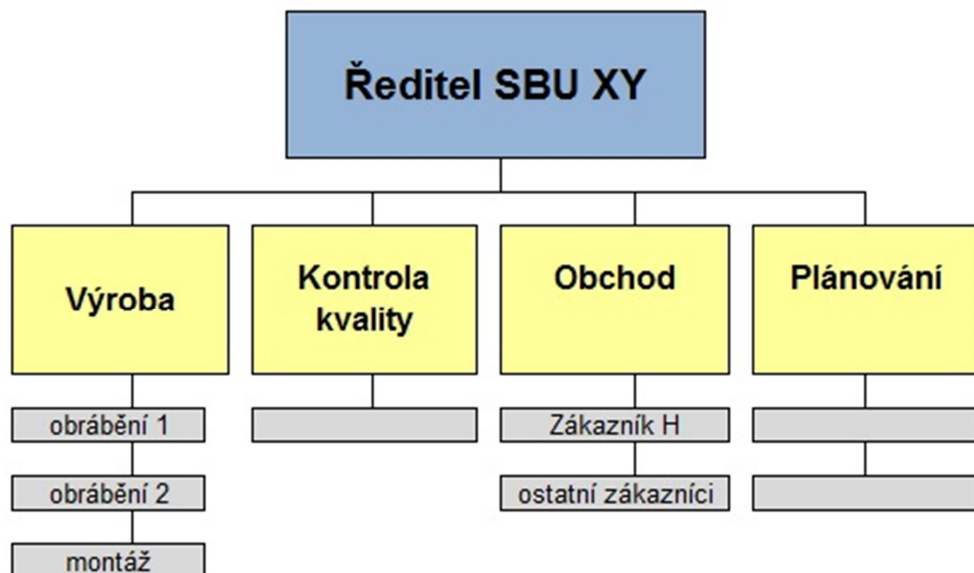
Pro své zákazníky zajišťuje SBU XY výrobu nejen sériových dodávek, tj. pravidelných dodávek určeného počtu kusů dle odvolávek v systému, ale také výrobu prototypů. V tomto případě se jedná o jednorázové nebo nepravidelně opakující se dodávky pro vývojová střediska zákazníků. Tímto se SBU XY významně podílí na vývoji nových nebo inovovaných produktů a díky svým dlouholetým zkušenostem v oboru jsou pracovníci technologického oddělení cenným přínosem také pro vývojové týmy zákazníků.



Zdroj: Webová stránka - Zákazník H

Obr. 3. Klimatizační sestava osobního automobilu

Pro třísměnný provoz divize je nezbytný jak dostatek výrobních, tak také nevýrobních a technicko-hospodářských pracovníků. K prosinci 2015 bylo evidováno celkem 114 zaměstnanců, z toho 77 výrobních dělníků. Průměrný věk zaměstnanců je 40,83 let. Pracovníci divize jsou velmi loajální a déle jak 5 let zde pracuje 59 % administrativních pracovníků a 35 % výrobních dělníků.



Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 4. Organizační struktura SBU XY

5.1 Automobilový průmysl

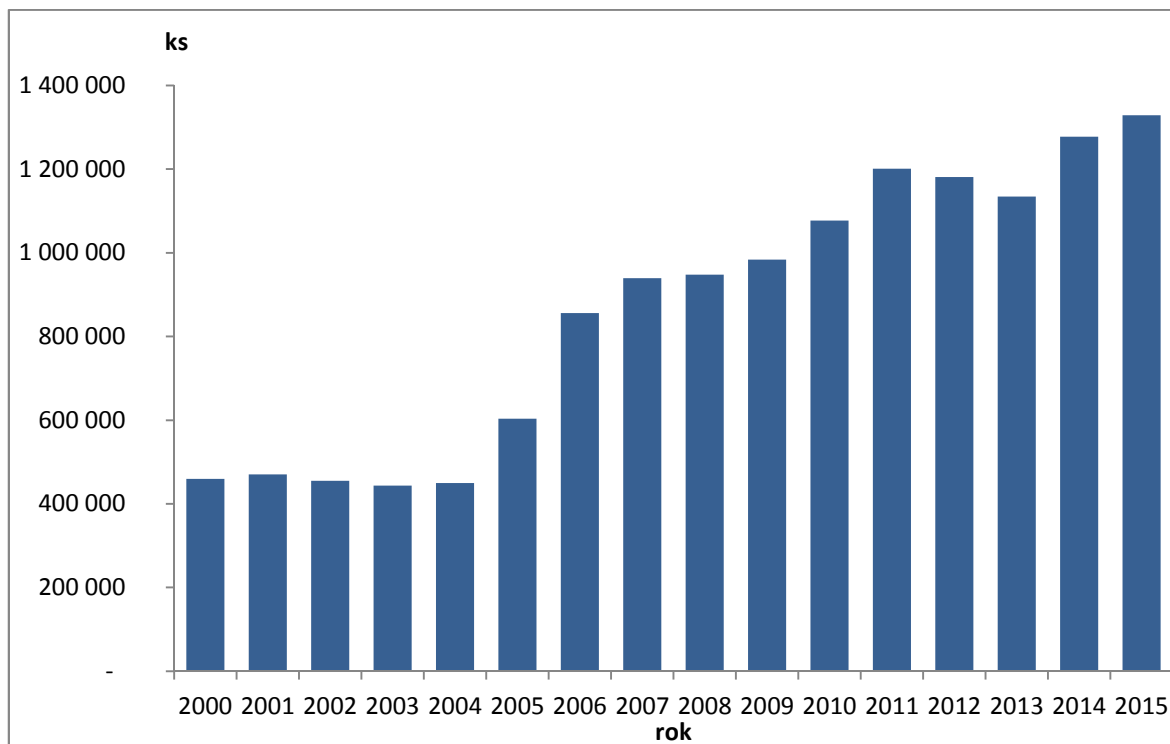
Automobilový průmysl je jedním z nejrozvinutějších automobilových odvětví v Evropě. Díky své dlouholeté tradici, silné dodavatelské základně a technickému know-how se českému automobilovému průmyslu podařilo vyvinout ve velmi vyspělou a dynamickou oblast. V poslední době prochází tento průmysl neustálými změnami nejen ve výrobním procesu, ale také v obchodní strategii. Hlavním cílem nadále zůstává tlak na snížení nákladů a neustálé zvyšování efektivity u všech článků řetězce. Budoucnost směřuje k rozvoji globálních trhů a inovací. Dalším, ne však méně důležitým faktorem, jsou ekologické požadavky související se snížením hmotnosti vozidla a tím i emisí skleníkových plynů, tedy CO₂. Nejnovější trendy se zaměřují na nové pohony, hlavní roli hraje elektromobilita, rozvojem prochází také pohony na stlačený plyn nebo vodík. (Erste Grantika Advisory a.s., © 2016)

5.1.1 Trh v Česku

Vliv automobilového průmyslu na Česko, ať už z pohledu ekonomického (7,5 % podíl na HDP) nebo z hlediska trhu práce (2,7 % obyvatel Česka pracuje v tomto segmentu), je značný, v oblasti působí více než 850 společností. Tento průmysl je největším průmyslovým odvětvím, 85 % produkce je exportováno, převážně do zemí EU. Výkonnost sektoru přesahuje hranice země, s roční produkcí 1 328 788 kusů silničních vozidel v roce 2015 se Česko řadí na 16. místo na světě a 5. místo v EU. Trhu osobních automobilů vládnu tři hlavní automobilky (OEM), které se podílely na celkové výrobě roku 2015 následujícími hodnotami - Škoda Auto 56,8 %, Hyundai Motor Manufacturing Czech 26,4 % a Toyota Peugeot Citroën Automobile 16,8 %. (Erste Grantika Advisory a.s., © 2016; CzechInvest, © 1994 – 2016)

Hlavní důvody, proč investovat právě do českého automobilového průmyslu:

- strategická poloha ve středu Evropy,
- krátká dosažitelnost klíčových trhů a zákazníků,
- síť dopravních cest, dobré logistické služby a infrastruktura,
- podpora investic ze strany vlády.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů Czech Invest

Obr. 5. Výroba automobilů v Česku

5.1.2 Zahraniční trhy

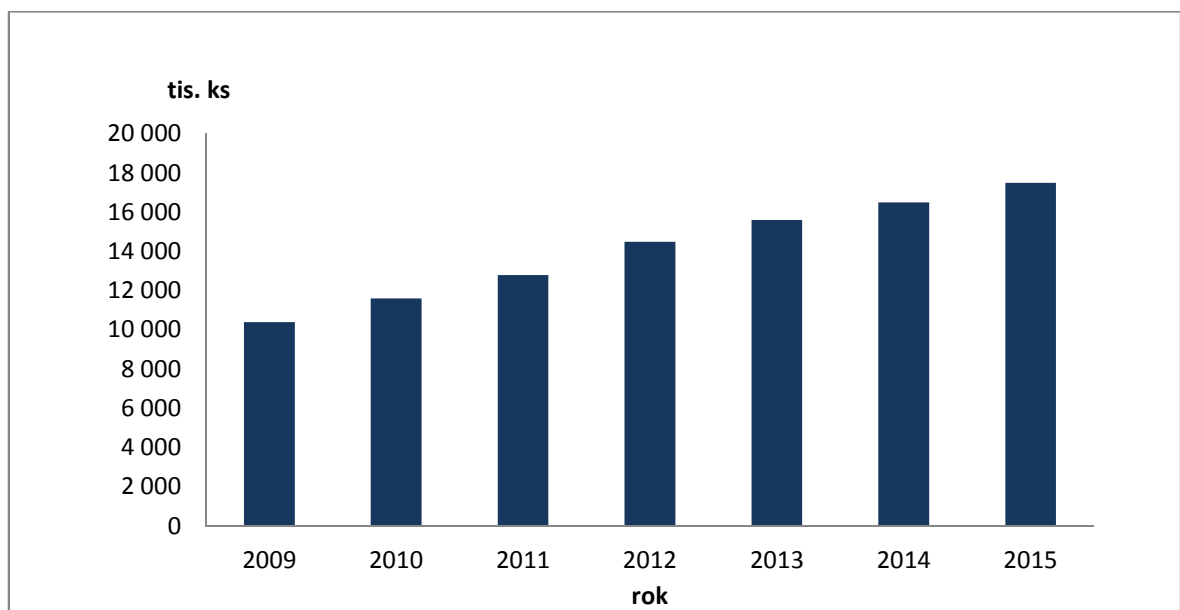
Výsadní postavení Evropy jako lídra trhu postupně přebírá Asie, zvláště obrovský čínský trh, který se vyvíjí neuvěřitelnou rychlostí. Celý trh prošel v roce 2009 krizí, jejímž následkem byl významný pokles výroby osobních automobilů ve srovnání s rokem 2008. Nejvíce pracovníků automobilového průmyslu je zaměstnáno v Německu, ale zaměstnanost roste také v Maďarsku či Rumunsku z důvodu relativně levné pracovní síly. Evropský trh je regulován nařízeními Evropské komise týkajícími se environmentálních a bezpečnostních standardů. (Erste Grantika Advisory a.s., © 2016)

Největší podíl mezi výrobci osobních automobilů ve střední a východní Evropě po Česku zastupuje Slovensko (21 %), dále Turecko s 15 % a Polsko s 12 %.

Za kolébku automobilového průmyslu světa jsou považovány Spojené státy americké a jejich automobilová trojka z Detroitu - značky General Motors, Ford a Chrysler. Spojené státy byly v minulosti největším automobilovým trhem na světě, v roce 2009 je však předstihla Čína. Hlavním produktem amerického trhu jsou větší vozy z kategorie SUV, luxusní full-size vozy a pick-up trucky. Americký region se orientuje na komfort,

spolehlivost a působivý zjev vyjadřující společenské postavení kupujícího. (Fincentrum a. s., © 2006 – 2016).

K prolomení rekordu v prodeji automobilů na území USA došlo v roce 2015, kdy prodej dosáhl celkem počtu 17,5 mil. automobilů, jedná se o 5,7% nárůst ve srovnání s rokem 2014. Kromě počtu prodaných aut meziročně navíc vzrostla také průměrná cena jednoho prodaného vozu, která se v roce 2015 pohybovala kolem částky 33 560 USD. (Fio banka, © 2016)

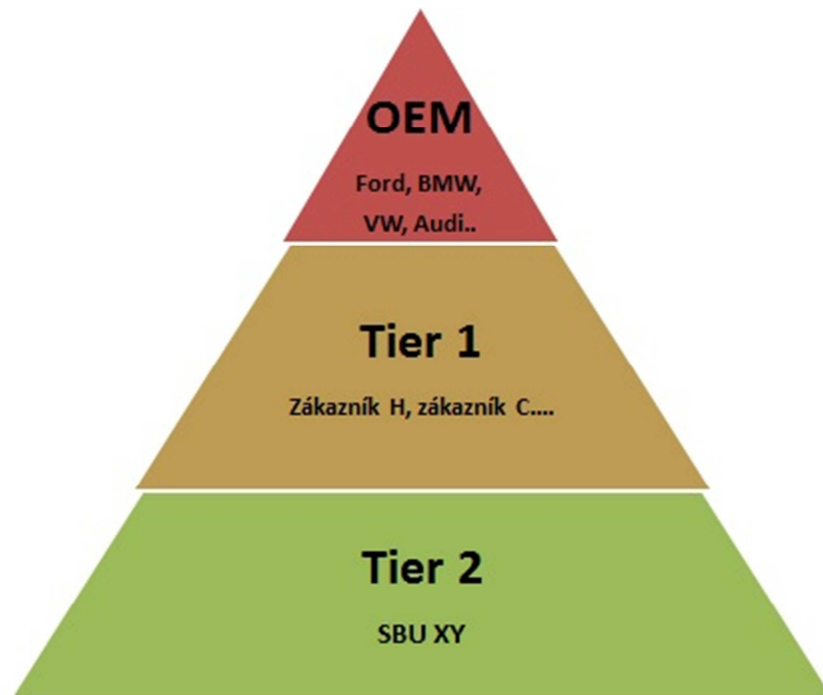


Zdroj: Vlastní zpracování dle Detroit Free Press (© 2016)

Obr. 6. Prodej automobilů v USA 2009 - 2015

5.1.3 Odběratelsko-dodavatelské vazby

V dodavatelsko-odběratelském řetězci jsou dodavatelé a jejich zákazníci označování pojmy OEM, Tier 1 a Tier 2. Na vrcholu pyramidy jsou společnosti **OEM**, jedná se o originální výrobce zařízení (automobilky) - společnosti vyrábějící či montující výrobek z dílů dodaných od jiných výrobců. Všichni současní zákazníci SBU XY jsou **Tier 1** společnosti, které dodávají hotové výrobky přímo OEM (klimatizační sestavy). SBU XY má v řetězci pozici **Tier 2** dodavatele (dodavatel komponentů klimatizačních sestav). Tito dodavatelé jsou nedílnou součástí dodavatelského řetězce, dodávají své komponenty pro Tier 1, který následně tvoří produkty. Jedna a ta samá společnost může být Tier 2 dodavatel pro jednu společnost a zároveň Tier 1 dodavatel pro společnost druhou.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7. Vzájemná návaznost vztahů dodavatel – zákazník

5.2 Produkty

Slitiny hliníku se svými vynikajícími vlastnostmi, nízkou hmotností, dobrými mechanickými vlastnostmi a hospodárnou výrobou umožňují udržitelný růst automobilového průmyslu. Právě z těchto důvodů je tento hliníkový materiál v automobilovém průmyslu velmi využíván. Portfolio divize SBU XY obsahuje přes 200 různých typů klimatizačních komponentů a roční objem všech vyrobených součástek je 30 000 000 kusů. Vyrobené díly slouží jako spojovací části klimatizačních sestav, těsní a spojují trubky a hadice distribuující chladivo (obráběné díly), a také jako držáky kondenzátoru (lisované díly).



Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 8. Kondenzátor a klimatizační sestava automobilu

5.2.1 Obráběné součástky

Obráběné součástky jsou klíčovým produktem vstupujícím do klimatizačních sestav, tvoří hlavní část výroby a jedná se o koncovky, tzv. fittingy. Obráběné fittingy ukončují rozvody klimatizační soustavy a spojují jednotlivé funkční komponenty klimatizace vozu (kompresor, kondenzátor a výparník).



Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 9. Zástupci obráběných dílů

5.2.2 Lisované díly

Výrobní program zahrnuje především výrobu dílů určených k zástavbě chladicího zařízení do konstrukce automobilu. Jedná se o různé druhy držáků – tzv. brackety, pro které jsou výchozím materiálem nakráčené hliníkové profily. V lisovacím přípravku jsou díly dle potřeby tvářeny a prostřihávány, následně odmaštěny, případně omílaný.

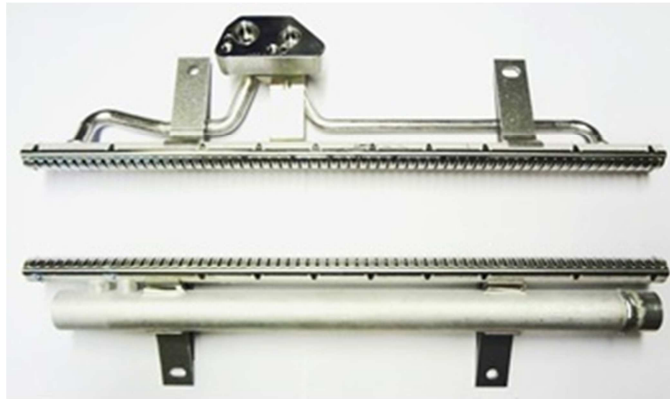


Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 10. Zástupci lisovaných dílů

5.2.3 Sestavy

Sestavy pro klimatizační jednotky představují bočnice výměníků tepla, přes které se realizují přípojné a zástavbové prvky. Mezi bočnicemi jsou u zákazníka těsně před pájením montovány propojovací trubice pro proudění média.



Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 11. Sestava klimatizační jednotky

5.3 Technologie

5.3.1 CNC obrábění

Hlavní výrobní proces, tj. proces obrábění, je realizován na strojích typu H a CH. Tyto stroje provádí frézovací, soustružené, vrtací a závitovací operace.

Pro výrobu na strojích typu H je základním materiálem extrudovaná tyč z hliníkové slitiny, která je založena do stroje operátorem. Veškerá další činnost je dále vykonávána strojem. V první fázi je tyč nařezána na potřebnou technologickou délku, na dalších stanicích stroje následují obráběcí operace, ve finále dopravník ze stroje do přepravních boxů přemístí hotové vyrobené součástky. Tato technologie je používána pro velké výrobní série v řádu desetitisíců či statisíců kusů ročně.

Naopak pro výrobu menších sérií a výrobu prototypů jsou využívány obráběcí CNC centra. Nemají tak vysoký výkon jako stroje typu H jsou však pro výrobu malých objemů ekonomicky výhodnější. Zde jako polotovar vstupují již nařezané profily, které jsou zakládány do stroje a v něm dále obráběny.

Omílání

K opracování povrchu vyrobených dílů se používá tato metoda založená na chemicko-mechanické bázi. Brusná tělíska a obrobky se uvedou v pracovní nádobě stroje do vzájemného relativního pohybu, přičemž voda a tzv. kompond řídí požadovanou povrchovou úpravu.

5.3.2 Lisování

Technologie lisování je vhodná pro hromadnou výrobu dílů z kovových materiálů, kdy lze na jednom přípravku využít tváření i prostřihování a vyrábět i konstrukčně složité díly v relativně vysokém taktu. Základním parametrem je tonáž použitého lisu, konstrukce a násobnost použitého lisovacího přípravku.

5.3.3 Svařování

Obloukové svařování v inertní atmosféře známé také jako Metal Inert Gas (MIG) je vhodné nejen pro svařování hliníku a mědi, ale také nerezové oceli. Jako ochranná atmosféra slouží argon, hélium a jejich směsi. Předností této technologie je vysoká rychlost a eliminace deformací po svařování.

5.3.4 Montáž sestav

Základem montáže klimatizačních jednotek je obvykle 5 – 10 dílů, které jsou navzájem spojovány svařováním a temováním (nalisováním). Tato spojení jsou posílána pájením celé sestavy u zákazníka. K výrobě samotných dílů se používají materiály speciálně určené pro pájení, které mají mimo zvýšení tuhosti sestavy zajistit také její odolnost vůči zvýšenému tlaku chladicího média.

5.3.5 Odmašťování

Během výroby stroje využívají jak chladicích, tak i mazacích olejů. Olej přichází ve stroji do styku s vyráběnou součástí a proto je nutné finální produkt od zbytku olejů očistit, protože pro další zpracování pájením a svařováním u zákazníka je tento proces nezbytný.

Pro chemické čištění a odmaštění jsou využívány komorové záplavové pračky, čištění a odmaštění probíhá za použití modifikovaného alkoholu.

5.4 Kontrola kvality

Posledním z procesů je konečná kontrola sloužící k eliminaci případných vadných dílů a následně zabalení hotových výrobků. Je nutno dbát na 100% kvalitu produktů, vyrobená sestava prochází u zákazníka v první etapě proplachovým testem, následně je sestava napojena na testovací okruh plněný heliem. Při tomto testu je odhalena i sebemenší netěsnost sestavy.

5.4.1 Měřicí stroje

Rozměrová kvalita vyráběných dílů je periodicky kontrolována na několika 3D souřadnicových měřicích strojích, dále na kontaktním profiloměru, digitálním profilovém projektoru a také na drsnoměru, pro zajištění vysoké kvality obrobenech ploch stanovené zákazníkem. V neposlední řadě se v procesu obrábění využívá SPC (statistická procesní regulace), pro dosažení co nejnižšího výsledného PPM (počet vadných dílů na milion vyrobených) a tím i velmi dobré spokojenosti zákazníka.

5.4.2 Certifikace

S ohledem na dodávky dílů a komponentů do automobilového průmyslu, je SBU XY držitelem certifikátů ISO/TS 16949, ISO 9001 a také ISO 14001. Hlavně norma ISO/TS 16949 stanovuje přísná pravidla pro dobrou funkci jednotlivých procesů i celého systému managementu kvality v automobilovém průmyslu. Dále také splňujeme požadavky normy VDA 2 pro německé zákazníky.

6 SOUČASNÁ KOMUNIKACE DIVIZE SBU XY

Od začátku své existence byla automobilová výroba součástí společnosti Z a.s. i co se týká marketingové stránky. Většina aktivit byla zaměřena na zbrojní průmysl a marketing SBU XY až na krátké zmínky v podstatě neexistoval. Postupným vývojem a rozšiřováním produkce nastala nutnost zviditelnit se na B2B trhu. Od roku 2012 došlo k rozvoji na poli marketingu a posílení povědomí o této části nezbrojní výroby. Divize SBU XY, stejně tak jako Z a.s., vyzdvihuje své dlouholeté zkušenosti a tradici ve strojírenství a přesném obrábění.

6.1 Značka, logo

Divize SBU XY aktuálně vystupuje pod značkou, kterou hodlá i v budoucnu zachovat a používat. Zároveň s touto značkou má své vlastní logo. Toto logo figuruje na vizitkách pracovníků divize, na kartonových krabicích, ve kterých jsou vyrobené díly dodávány zákazníkům a také na propagačních materiálech. Logo bylo vytvořeno v souladu s grafickým a logo manuálem Z a.s. V současné době není ochrannou značkou.

6.2 Webové stránky, videoklip

V roce 2015 byl spuštěn nový web divize, který je oddělen od webu Z a.s. Důvodem oddělení od webu společnosti byla stále se zvyšující potřeba vlastního webu separovaného od zbrojní výroby a umožnění přístupu i společnostem, které nemají přístup na weby zbrojních společností povolen.

Hlavní oblasti webu jsou informace o výrobním programu, konkurenčních výhodách, fotogalerie, aktuality a základní informace o divizi a to v pěti jazykových verzích – čeština, angličtina, němčina, ruština a španělština. Součástí webu je i kontaktní formulář pro zájemce o více informací o divizi nebo jejích produktech.

Doplňkem webu a užitečným nástrojem pro krátké představení během veletrhů nebo obchodního jednání je videoklip vytvořený v roce 2015. Tento klip je umístěn jak na webu, tak i na serveru www.youtube.com. Video je velice moderně zpracováno, doplněno dynamickou hudbou a záběry jak na výrobu samotnou, tak i na výrobní prostory divize.

6.3 Internetové vyhledávače

Aktuálně je zmínka o SBU XY pouze v rámci neplacených vyhledávačů. Tato oblast nebyla zatím dále rozvinuta – nebyly vytipovány placené vyhledávače. Při zadání pojmu „SBU XY“ do vyhledávače například na www.seznam.cz odkazují první dva vyhledané zdroje právě na webovou stránku divize.

6.4 Propagační tiskoviny

V počátcích své marketingové činnosti používala divize dvoustránkový leták velikosti A4 v české a anglické jazykové verzi. Obsahem byl stručný popis činnosti, vize, produktů a technologického vybavení. Tento materiál vystřídal v roce 2015 rozměrově menší, skládaný letáček popisující mimo činnost také výrobní program a důvody, proč s divizí spolupracovat. Leták je potištěný z jedné strany a je složen do úzké obálky, do které je možné také vložit například vizitku.

6.5 Veletrhy

Veletrhy jsou obrovskou příležitostí ukázat se, představit společnost a nabídnout její schopnosti, mají obecně velice specifické postavení v komunikačním mixu. Dávají příležitost srovnání na mezinárodním poli a umožňují přiblížit se zákazníkům. Velkou výhodou je představení novinek a s ní spojená možnost posouzení zpětné vazby, má velký vliv na budoucí rozhodování zákazníků a může být startem pro další jednání. Účast na veletrzích je organizačně i finančně poměrně náročná, je proto velmi důležité vybrat správný veletrh a formu účasti. V posledních letech je snahou divize účastnit se veletrhů orientovaných na automobilový průmysl nebo obrábění. Zaměření je hlavně na evropský a americký trh. Zástupci obchodního úseku SBU XY se v posledních letech účastnili jako návštěvníci nebo vystavovatelé veletrhů zaměřených na automobilový průmysl a obrábění hlavně v rámci Evropy. Účastí na různých akcích získali přehled o vhodnosti další účasti nebo hledání jiných akcí podobného typu. Velice dobře byl hodnocen veletrh Global Automotive ve Stuttgartu, kde se divize účastní jako vystavovatel již podruhé.

6.6 Obalový materiál

Logo divize je vyobrazeno na kartonových krabicích, ve kterých jsou zasílány vyrobené díly zákazníkům. Tato nenápadná forma propagace upozorňuje na původ produktů během výrobního procesu u zákazníka, kdy jsou díly z těchto krabic odebírány k dalšímu

zpracování na výrobních linkách. Výrobními prostorami prochází obchodní partneři a zákazníci a logo na krabicích dává na vědomí, kdo tyto určité produkty do výrobního závodu dodává, takže se může stát také dodavatelem těchto obchodních partnerů a zákazníků.

7 CÍLE KOMUNIKACE A STRATEGIE

7.1 Vstup na nové trhy

Divize SBU XY velmi dobře ovládá proces obrábění a je v tomto oboru dlouholetým dodavatelem s dobrým jménem. Z tohoto důvodu je vhodné hledat další možné odběratele obráběných produktů na nových trzích. Jako perspektivní se jeví americký trh, který je automobilové výrobě velmi příznivě nakloněn. Po nedávné krizi výrobci zefektivnili svou výrobu, trh zažívá velký rozvoj, roste populace a automobilky přichází s novými produkty. Současní Tier 1 zákazníci SBU XY mají své výrobní závody na území USA, je tedy možné rozšířit stávající produkty do dalších destinací v závislosti na výrobních programech jednotlivých lokací. Velkou výhodou je fungující spolupráce a spokojenost zákazníka s produkty, dalším pozitivem jsou globální projekty, kdy se součástky používají napříč výrobními závody Tier 1 zákazníků. Nejvhodnější formou je účast na veletrzích v USA, kde se setkávají nákupčí a další zodpovědní pracovníci společností působících v automobilovém průmyslu.

7.2 Snížení závislosti na jednom zákazníkovi

Hlavním zákazníkem SBU XY je společnost H. Většinový podíl výroby je věnován právě tomuto zákazníkovi a jeho výrobním závodům po celém světě. Tato spolupráce je velkým přínosem pro obě strany, z jiného hlediska přináší také značná rizika, pokles výroby způsobený nedostatkem nových projektů nebo zrušením projektů se přenáší na SBU XY jako subdodavatele. Je proto vhodné zachovat spolupráci v určité míře, ale zároveň se zaměřit na snížení těchto rizik získáním nových zákazníků nebo rozšířením výrobních řad.

7.3 Získání nových zákazníků

V návaznosti na snížení závislosti na zákazníkovi H je dalším z hlavních cílů divize získání nových zákazníků, ať v oblasti automobilového průmyslu nebo jiného strojírenského odvětví. Obchodní tým SBU XY se zaměřuje na oslovování dalších zákazníků skupiny Tier 1, zaslání poptávek, zjišťování možností spolupráce a výrobu prototypů. Získání nových zákazníků a rozvíjení spolupráce s nimi je dlouhodobou činností, zde mohou být účinnými nástroji veletrhy, články v odborném tisku a webech, semináře a spolupráce

s agenturami typu Czech Trade nebo Czech Invest prostřednictvím aktivně organizované podpory prodeje a zahraničního exportu.

7.4 Rozšíření výrobního portfolia a technologie

Divize SBU XY a její výrobní možnosti jsou velice jednosměrně zaměřené. Hlavním vstupním materiálem je hliníková slitina, z technologického hlediska není zatím možné používat jiné materiály než právě hliníkové slitiny nebo ocel. Tento faktor je pro rozšíření výroby omezující, veškeré strojní zařízení je uzpůsobeno právě na výrobu a zpracování hliníkových materiálů. Rozšíření na jiné typy materiálů je tedy nejen finančně, ale také technologicky náročné. Možnou variantou je výroba z hliníkových odlitků namísto profilů, v tomto případě je nevýhodou, že SBU XY ani Z a.s. nemají vlastní výrobu těchto odlitků a v případě nakupování polotovarů nedosáhne konkurenceschopné ceny finálních produktů. Kromě odlitků lze díly vyrábět také z výkovek, kdy se určité plochy nemusí obrábět. Pozitivní stránkou této produkce je úspora materiálu a zkrácení výrobních časů.

7.5 Udržení konkurenceschopnosti

Navzdory silné konkurenci se SBU XY stále daří být konkurenceschopným dodavatelem, nejenom díky své moderní technologii, ale také zásluhou prvotřídního servisu a kvality. Neorientuje se pouze na cenu, ale nabízí svým zákazníkům spojení ceny, kvality a servisu (okamžité řešení reklamací, řešení neplánovaných potřeb zákazníků a aktivní komunikace). Ukazuje, že kvalita má nezastupitelnou roli a není cílem být konkurenceschopným dodavatelem právě na úkor kvality nebo poskytovaných služeb.

8 ANALÝZY

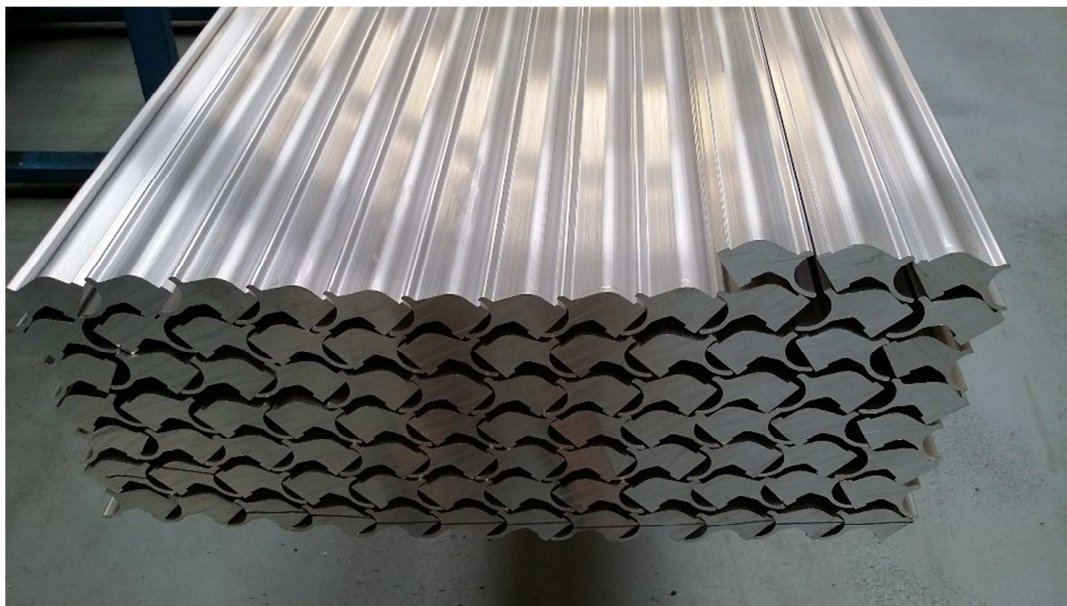
8.1 Dodavatelé materiálu

Vstupním materiálem pro výrobu HVAC komponentů jsou extrudované hliníkové profilové tyče, hliník tedy představuje 99 % objemu barevných kovů. Pro automobilovou výrobu je využíváno 99 % celkového objemu hliníku dodaného do Z a.s. Celkem se používá přes 60 různých tvarových profilů, které jsou dodávány v balících o váze 800 – 1 000 kg, délka balíku odpovídá délce profilových tyčí.

Mezi vlivy, které ovlivňují objem nakupovaného materiálu, patří zejména:

- požadavek zákazníka na odolnost proti korozi, pájitelnost a svařovatelnost,
- povinnost dodávat obráběné díly pro servisní použití po dobu 15ti let po ukončení projektu,
- riziko náhrady jinou technologií, tedy i jiným materiálem.

Nejčastěji používané slitiny hliníku v SBU XY jsou EN AW 6061, 6082, 6060, 6005 a 3003.



Zdroj: Interní zdroj firmy

Obr. 12. Extrudované hliníkové profily – tyče

- **Dodavatel C, Česko**

Hlavní dodavatel hliníkových profilových tyčí, zajišťuje 90 % z celkově dodávaného objemu hliníkových profilů pro SBU XY. Jedná se o globální společnost se zastoupením

ve 23 zemích, která disponuje počtem 10 000 zaměstnanců. Evropské výrobní závody jsou kromě Česka lokalizovány ve Francii, Německu, Švýcarsku a Slovensku. Společnost nabízí hliníkové profily pro solární výstavbu, pro materiálové odlehčení v automobilovém průmyslu a dopravě jako jsou volanty, brzdy, airbagy, části zavěšení kol, podjezdové zábrany. Dále se zabývá výrobou hliníkových trubek, tyčí, žaluzií, oken, dveří a krytí bazénů. V portfoliu hliníkových slitin nabízí kolem 80 ti různých měkkých a tvrdých slitin řad 1xxx až 7xxx, tyto slitiny jsou vyráběny na přímých a nepřímých lisech.

Dodavatel C je dlouholetým partnerem SBU XY, tento fakt se odráží i ve vzájemné komunikaci a podpoře. Společně se obě strany zajímají o možný vývoj s ohledem na trendy na trhu, ale také na zvyšování efektivity a snižování nákladů.

- **Dodavatel S, Norsko**

Světový lídr v oblasti řešení hliníkových konstrukcí zaměřených na vytlačování, stavební systémy a přesné trubky. Z centrály v Oslu jsou řízeny operace ve 40ti zemích světa. Pro SBU XY je partnerem pobočka na Slovensku, jedná se o dodávky dvou profilů.

- **Dodavatel I, Slovinsko**

Skupina působí v oblasti automobilového průmyslu, potravinářství, elektro průmyslu, farmacii, obnovitelných energií, spotřebního zboží, konstrukce a leteckém průmyslu. V rámci automobilového průmyslu nabízí slitiny řad 2xxx, 4xxx, 5xxx, 6xxx, 7xxx, 8xxx z lehkých slitin určené pro kování a mechanické zpracování, tyto slitiny jsou buď tažené, nebo tlačené. Vlastními kapacitami produkuje 78 000 tun odlévaných produktů.

8.2 Dodavatelé strojního zařízení

Divize SBU XY disponujeme moderními výrobními technologiemi od významných světových výrobců obráběcích strojů. Pro hromadnou výrobu využívá šest obráběcích strojů švýcarských výrobců. Pro výrobu komplikovanějších, případně větších nebo málo objemových dílů, využívá CNC stroje německého výrobce. Mezi další vybavení využívané pro výrobu patří lisy, pily a svařovací zařízení.

- **Dodavatel stroje P**

Společnost P je předním světovým výrobcem transferových rotačních strojů, nabízí řešení velkokapacitní výroby. Od roku 1976 vyrábí a vyvíjí stroje typu H. Má zastoupení v Německu, Číně, Rusku a Japonsku.

Horizontální transferové stroje typu H

Transferové obráběcí stroje, které jsou vybaveny až 16ti obráběcími jednotkami. Pracovní cyklus je 5 - 8 sekund. Tyto stroje jsou přesné a hlavně spolehlivé, ročně vyrobí jeden stroj 4 miliony kusů součástek a výroba je velmi hospodárná a nenáročná na počet obsluhujících pracovníků. Seřizování stroje je časově náročnější, než u CNC obráběcích strojů, proto jsou vhodné pro výrobu větších sérií. Divize disponuje celkem šesti stroji typu H.



Zdroj: Webová stránka - Dodavatel P

Obr. 13. Horizontální transferový stroj typu H

- **Dodavatel T**

V současné době již neexistující společnost, zabývala se výrobou a servisem obráběcích strojů, elektrického nářadí, elektricky poháněnými vřeteny motoru a manipulačním zařízením.

Horizontální transferový CNC obráběcí stroj typu R

Stroj využívá 9 plnohodnotných CNC jednotek, je vybaven robotickou vkládací a vykládací jednotkou pro manipulaci s výrobky a jejich následným ukládáním

do připravených košů. Pracovní cyklus zařízení je 10 – 15 sekund. Na rozdíl od strojů typu H je schopen vyrábět i více komplikované součástky. Roční kapacita stroje typu R je 2,5 milionů součástek.



Zdroj: Webová stránka - Dodavatel T

Obr. 14. Horizontální transferový CNC obráběcí stroj typu R

- **Dodavatel CH**

Společnost CH působí na trhu již od roku 1921 a specializuje se na paralelní kinematické stroje, brusné stroje, obráběcí centra a flexibilní výrobní systémy pro trubice. Divize SBU XY využívá obráběcí centra tohoto dodavatele již od počátku své činnosti.

CNC obráběcí stroje

Pro středně velké série a výrobu vzorků je k dispozici 13 obráběcích strojů typu CH. Tyto stroje se využívají tam, kde není možné použít transferové stroje z důvodu složitosti obráběného dílu nebo velkých rozměrů dílů. Dalším důvodem pro výrobu na CNC obráběcích centrech je nízký objem výroby, kdy by výroba na transferovém stroji byla z důvodu přeseřizování stroje a finanční náročnosti na nástroje neekonomická. Strojový park divize XY tvoří 4osá obráběcí centra, 5osá obráběcí centra a jedno 4osé robotizované obráběcí centrum.



Zdroj: Webová stránka - Dodavatel CH

Obr. 15. CNC obráběcí stroj

- **Dodavatel B**

Tento dodavatel působí v oblasti energetiky a automatizace a zaměřuje se primárně na oblast elektrotechniky, energetiky, automatizace výroby a procesní automatizace.

Robotizovaná stanice pro svařování

Svářecí práce zajišťuje kompletní robotizované svářecího pracoviště. Stanice umožňuje obloukové svařování s přidavkem materiálu, svařování slitin hliníku, mědi, ocelových konstrukcí a nerezové oceli. Maximální hmotnost dílu včetně upínačů je 250 kg. Během svařovacího procesu je možné svařovat ve všech polohách, svařování probíhá při vysoké rychlosti a je vyloučena deformace po svařování.

8.3 Zákazníci

8.3.1 Zákazník H

Hlavním a klíčovým zákazníkem SBU XY je společnost H. Za posledních 30 let se společnost stala inovátorem a tvůrcem hodnot, jejím cílem je neustálé zlepšování

a přizpůsobování se potřebám zákazníků. Počátek společnosti sahá do roku 1986, kdy byl založen společný podnik mezi Ford Motor Corporation a Mando Machinery Corporation Korea. Společnost velmi rychle pochopila důležitost výzkumu a vývoje a v roce 1989 zakládá své první výzkumné centrum v Koreji a následně spouští první zámořskou činnost v kanadském Ontariu. Postupně rozšiřuje své působení na trhy v Asii, Evropě a Americe. Od roku 1998 dodává špičkové automobilové systémy do celého světa a získává ocenění dodavatele roku společnosti General Motors. O rok později převádí Ford většinu podílu a většinovým vlastníkem se stává americká společnost. Nově vytvořená společnost se vyvíjí jako uznávaný článek automobilového průmyslu klimatizačních systému a je opakovaně oceňována pro kvalitu svých technologií. Dále rozšiřuje svou působnost na světovém trhu, rozšiřuje své výrobní závody do Indie, Pekingu, Alabamy a USA. Během svého rozvoje získává řadu prestižních ocenění a certifikací a posiluje svou pozici na trhu.

Ve druhé polovině roku 2013 dochází ke spojení korejské a americké společnosti – vzniká druhý největší dodavatel HVAC systémů na světovém trhu. Většinovým vlastníkem společnosti je korejská společnost (70 %). Dalším krokem byla změna vlastníka zbývajících 30 % dříve vlastněných americkou stranou v roce 2015, tímto se rodí 100% korejská společnost H a začíná nové období růstu. Rozvoj je zajišťován ve čtyřech vývojových centrech, podporován 40ti výrobními závody a 15 000 zaměstnanci v Evropě, USA a Asii a veškeré aktivity jsou řízeny managementem v korejském Daejeonu.

Divize SBU XY dodává své komponenty pro výrobní závody zákazníka H v Česku, Maďarsku, Francii, Turecku, Číně, Thajsku, Indii, Mexiku, Kanadě, USA a na Slovensku. Dva výrobní závody v Česku jsou lokalizovány v dosahu Uherského Brodu, další závod nedaleko na Slovensku a dobře dosažitelný je také maďarský výrobní závod. Divize spolupracuje také s R&D centry v Německu a v Michiganu, spojením zkušeností a znalostí odborníků obou firem vznikají špičkové produkty.

8.3.2 Zákazník T

Kořeny skupiny T sahají do Mekky automobilového průmyslu, města Detroit, kdy v roce 1922 vznikla firma Harry Bundy and Company. O 66 let později firmu přebírá skupina T, která skupuje více menších firem k vytvoření silné skupiny a postupně otevírá výrobní zařízení v Česku, Thajsku, Rusku, Turecku a na Slovensku. Na základě více jak stoletých zkušeností skupina T vyrábí a dodává produkty určené k cirkulaci tekutin ve vozidle, tzn.

fluid system. Jedná se o plastové a ocelové trubky, konektory a ohýbaná potrubí. Vyvinula speciální vnitřní a vnější nátěry odolné korozi a otěru a omezující environmentální rizika spojená s kapalinovými systémy.

8.3.3 Zákazník K

Společnost K, s.r.o. byla založena jako dceřiná společnost japonské společnosti. Důvodem založení dceřiné společnosti byla vzrůstající poptávka evropských výrobců automobilů po regionálních dodavatelích komponentů. Hlavní činností společnosti je vývoj, výroba a prodej součástí klimatizací pro automobily a dopravní zařízení. Základním produktem je kondenzátor – nedílná součást automobilové klimatizace. Mezi nejdůležitější zákazníky patří Volvo, Volkswagen, Seat, Škoda Auto, Audi, Mercedes a Ford. Od roku 2012 je společnost součástí japonského koncernu a její akcie jsou obchodovány na tokijské burze cenných papírů.

8.3.4 Zákazník C

Zákazník C je součástí skupiny, která je předním dodavatelem produktů z technické pryže a specializuje se na plastovou technologii. Zaměření je rozděleno na dvě oblasti – gumárenství a automobilový průmysl. Zabývá se vývojem a výrobou funkčních dílů, komponentů a systémů pro stroje, hornictví, automobilový průmysl a další průmyslová odvětví. V oblasti automobilového průmyslu se zaměřuje na klimatizace, vzduchovody pro přívod klimatizačních systémů, brzdové a spojkové systémy, výfukové a palivové systémy, vytápění a chlazení. Rozsáhlou sítí zastoupení ve 40ti zemích zajišťuje přes 41 000 zaměstnanců. Divize SBU XY dodává své součástky pro výrobní závody v Německu a Rumunsku.

8.3.5 Potenciální zákazníci

Divize SBU XY zaměřuje svou činnost nejen na rozvíjení a upevňování vztahů se stávajícími zákazníky. Neméně důležitým cílem je také navázání obchodních vztahů a získání projektů u nových zákazníků. Jedná se o dlouhodobější činnost, kdy je nutné zákazníka přesvědčit nejen konkurenceschopnou cenou, ale také kvalitou a servisem.

Na základě aktuálních požadavků trhu se společnosti zaměřují na zvyšování produktivity, budování silné pozice na trhu s tím spojené konkurenceschopnosti a vývoj v oblasti nových trendů (například snižování emisí CO₂).

Mezi potenciálními zákazníky patří společnosti označované jako dodavatelé Tier 1. Tímto pojmem se označují významní (přímí) dodavatelé automobilek, tzv. OEM.

- **Zákazník E, GB**

Společnost nabízí v oblasti automobilového průmyslu produkty klimatizací, zaměřuje se na snížení spotřeby a emisí CO₂ a snížení spotřeby energie kompresorů. Mimo automobilový průmysl nabízí energicky úsporná řešení k řízení elektrické, hydraulické a mechanické energie.

Produkty: široká paleta klimatizačních linek a komponentů, ale také kování, plastové rychlospojky, hadice a tepelné výměníky (automobilový průmysl)

Počet zaměstnanců: 97 000

Roční obrat: 22 miliard USD

Zastoupení: 175 zemí

- **Zákazník D, Japonsko**

Je předním evropským výrobcem klimatizačních jednotek a jejich součástí pro značky Volkswagen, Audi, Škoda, BMW, Toyota, Mercedes-Benz, Lamborghini a podobně. Společnost je součástí nadnárodní japonské korporace, v Česku sídlí v Liberci.

Produkty: klimatizační jednotky, kondenzátory, topná tělesa, chladiče, výparníky

Počet zaměstnanců: 147 000

Roční obrat: 36 miliard USD

Zastoupení: 188 zemí

- **Zákazník M, Polsko**

Českým zastoupením je společnost sídlící nedaleko Ostravy, v Mošnově. Výrobní portfolio je rozděleno na skupinu osobních automobilů, užitková vozidla, motorsport a vysoce výkonné motory, mechatroniku, průmyslové aplikace a pozáruční servis.

Produkty: pístové systémy, chlazení, klimatizace, motory pro posilovače řízení

Počet zaměstnanců: 75 000

Roční obrat: 11 miliard EUR

Zastoupení: 170 zemí

- **Zákazník V, Francie**

Nezávislá průmyslová skupina zaměřená na vývoj, výrobu a prodej dílů a integrovaných systémů pro automobilový průmysl. V Česku má tři výrobní závody a jedno vývojové centrum. Mezi zákazníky patří VW, BMW, Renault, PSA Peugeot Citroën, Mercedes, Toyota, Volvo, Nissan, Lada, General Motors a další.

Produkty: klimatizační jednotky, kompresory, výparníky, kontrolní panely ovládání tepla/chladu ve voze, dále senzory, asistenční systémy, kamery a další.

Počet zaměstnanců: 83 000

Roční obrat: 14 miliard EUR

Zastoupení: 30 zemí

8.4 Konkurence

8.4.1 Česko

- **Konkurent I**

Počátek činnosti společnosti sahá do roku 1995. Hlavním oborem činnosti je přesné obrábění kovových součástí do klimatizačních jednotek automobilů. Zaměřuje se nejen na obrábění hliníkových slitin stejně jako SBU XY, ale také na extruzi a odlitky duralu (víka kompresorů, startéry), litiny a dalších druhů ocelí pro automobilový a letecký průmysl. Dále se zabývá výrobou prototypů pro automobilový průmysl, konstrukcí a výrobou upínačů a svěráků pro CNC obráběcí centra, jež tvoří strojní park v počtu 30ti kusů.

- **Konkurent Z**

Závod kovovýroby se specializuje na vývoj polotovarů z hliníku, zejména hliníkových tyčí a odlitků z hliníku a jeho slitin, nákup polotovarů a následné zpracování hliníků na CNC strojních zařízeních. Výroba je zajišťována CNC obráběcími stroji, v roce 2015 závod investoval do pořízení velkokapacitního transferového obráběcího stroje typu H.

- **Konkurent K**

Společnost tvoří tři divize specializované na automobilový průmysl, elektro a letecký průmysl. Tyto tři oblasti jsou doplněny obráběním komponentů pro CNC stroje. Postupným vývojem a investicí do moderních technologií se společnost stala od malé

regionální firmy významným hráčem na trhu. Hlavními produkty automobilové výroby jsou koncové a spojovací komponenty pro chladicí a klimatizační jednotky automobilů. Divize elektro se zabývá přesným obráběním elektromotorů, pohonů a alternátorů pro přední světové výrobce. Strojní park se skládá z víceosých CNC obráběcích strojů a v roce 2015 doplnil své technologické možnosti o jeden transferový obráběcí stroj typu H.

- **Konkurent KA**

Společnost se od svého počátku v roce 1994 zaměřuje na opracování železných i neželezných kovů třískovým obráběním – soustružením a frézováním výhradně na CNC strojích. Technologickou základnu tvoří jedno a víceřetenové soustružnické automaty a frézovací centra. Mezi další výrobní technologie patří moderní způsoby tváření kovů lisováním za studena. Technologie umožňují konvenční a progresivní (postupové i transferové) automatické lisy. Výrobní možnosti dále doplňuje svařování a tepelné zpracování.

Dá se tedy říci, že s ohledem na předmět činnosti, jsou všechny tyto společnosti přímými konkurenty SBU XY. Někteří ze zaměstnanců nebo majitelů těchto firem původně pracovali přímo v divizi SBU XY, mají tedy přehled a informace o fungování divize, cenové politice a strojních možnostech. Odlišný je také způsob přidělování dotací pro malé a střední firmy oproti velké společnosti jako je Z a.s., což přináší konkurentům další výhody. Všechny uvedené společnosti jsou certifikovány dle příslušných standardů a jsou držiteli certifikátů ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009, ISO 14001:2004.

Vlastnosti	SBU XY	Konkurence			
		I	Z	K	KA
Specializace pouze na automobilový průmysl		x	x	x	x
Zázemí mateřské společnosti		x		x	x
Hromadná výroba (stroje typu H)		x			x
Výroba prototypů, vzorků (obráběcí centra)					
Stejný zákazník H			x		
Certifikace					

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1. Srovnání divize XY a konkurentů v Česku

8.4.2 Zahraničí

- **Konkurent C, Čína**

Hlavní asijský konkurent divize SBU XY, je výrobcem automobilových vzduchotechnických rozvodů, konektorů systémů tepelné výměny a příslušenství. Společnost rovněž vyrábí díky recirkulace výfukových plynů. Produkty exportuje do USA, Německa, Francie, Japonska, Česka, Mexika a dalších zemí, dále dodává produkty lokálním zákazníkům, mezi které patří Chang'an Motor Co., Ltd, Jinbei motor Co., Ltd a CHERY motor Co., Ltd. Disponuje také vlastním vývojovým centrem a zaměstnává 600 lidí. Nenabízí pouze levnou cenu, ale také prvotřídní techniku a kvalitu. Jedním ze zákazníků je korporace H. Právě svou cenovou politikou představuje ohrožení pro SBU XY.

- **Konkurent P, Španělsko**

Další z konkurentů, španělská společnost patřící do skupiny M Group, nezávislé společnosti zastoupené ve Španělsku, Německu a Číně. Předmětem činnosti společnosti P je obrábění jak na CNC obráběcích strojích, tak i na transferových obráběcích strojích, dále závitové kování a soustružení. Někteří z řady zákazníků jsou zároveň současnými zákazníky SBU XY (zákazník H, zákazník T, zákazník C) nebo společnosti, o které SBU XY usiluje jakožto o nové zákazníky. Společnost P vlastní totožnou výrobní technologii jako SBU XY, konkrétně se jedná o transferové obráběcí stroje typu H. Těchto strojů vlastní ve svých výrobních závodech ve Španělsku a Německu celkem 18. Tato obrovská výrobní kapacita poskytuje velkou konkurenční – kapacitní výhodu.

- **Konkurent R, Německo**

Při svém založení v roce 1944 se společnost specializovala na ohřívače vody a instalační materiál. O necelých 60 let později zavedla do své výroby plně automatické výrobní linky pro výrobu součástí klimatizačních sestav s robotickým řízením. Ve třech výrobních závodech zaměstnává 200 lidí. Vyrábí a vyvíjí sériové produkty a sestavy pro klimatizace vozů a řízení teploty, a tyto produkty následně dodává renomovaným Tier 1 zákazníkům. Mezi hlavní produkty patří lisované držáky, ohýbané trubky a také montované sestavy. Dále vyrábí elektrické komponenty, zejména spojovací prvky a svorky automobilových baterií, lisované kabelové zásuvky a různé instalační komponenty pro oblast topení, vody a plynu. Využívá technologií obrábění, kování, lisování a ohýbání, svařování, pájení

a povrchové úpravy (broušení, leštění a chromování). Zákazníkem společným s SBU XY je zákazník K.

- **Konkurent J, Německo**

Oblast činnosti společnosti J je kromě automobilového průmyslu také pyrotechnika, strojírenství a elektro průmysl. Používá více jak 60 obráběcích a soustružnických center a další vysoce moderní zařízení pro oblast odmaštění a měření. Společnost působí na trhu od roku 1993 a disponuje poměrně malou zaměstnaneckou základnou o počtu 24 zaměstnanců.

- **Konkurent M, Polsko**

Firma se původně zabývala výrobou kovových komponentů pro truhlářství, následně soustruhy a frézky. Nyní se zaměřuje na výrobu středně a vysoce objemovou výrobu součástek pro automobilový průmysl, která je zajištěna řadou obráběcích CNC center.

8.5 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY

- zázemí silné a stabilní společnosti,
- moderní technologické vybavení,
- kvalifikovaný a zkušený tým odborníků,
- vysoká úroveň zákaznického servisu a prvotřídní kvalita,
- pro-zákaznický přístup,
- certifikace výrobního procesu,
- stabilní personál.

Velkou nejen konkurenční výhodou divize je zázemí společnosti Z a.s., což je ze strany zákazníků i dodavatelů vnímáno velmi pozitivně. V návaznosti na investiční politiku společnosti má také SBU XY podporu vlastníka a akcionáře, co se týká pořizování vysoce produktivních špičkových technologií. Neméně důležitým článkem jsou odborní pracovníci oblasti výroby, technologického zpracování a řízení kvality. Tito zaměstnanci jsou dlouhodobými zaměstnanci divize, podílí se na vývoji ve spolupráci se zákazníky a svými náměty jsou cenným přínosem jak pro divizi, tak pro její zákazníky. Pro SBU XY je samozřejmostí perfektní servis poskytovaný nejen při sériových dodávkách, ale také při

výrobě prototypů a řešení krizových situací jako jsou mimořádné dodávky nebo modifikace designu.

SLABÉ STRÁNKY

- součást společnosti vyrábějící zbraně,
- omezená variabilita strojů,
- závislost na hlavním zákazníkovi,
- náročnost investičních procesů,
- sdílení výrobních a správních nákladů s mateřskou společností,
- produkt navržený zákazníkem.

Jedním z vlivů, které mohou negativně ovlivňovat obecný vnější pohled na SBU XY je fakt, že je součástí společnosti vyrábějící zbraně. Některé ze společností, zejména zahraničních, mají zamezený přístup na weby zbrojních firem, i z tohoto důvodu má divize samostatný web. Divize disponuje rozsáhlým strojním parkem, jak strojů pro hromadnou výrobu, tak i pro výrobu menších sérií a prototypů. Všechny tyto stroje jsou však relativně jednoúčelově zaměřeny a není možnost bez dalších investic vyrábět výrazně odlišné produkty od výroby stávající. Stávající technologie také neumožňuje změnit vstupní materiál, tj. hliník například na ocel. Již od počátků své činnosti SBU XY dodává produkty korporaci H. Díky postupnému vývoji a úzké spolupráci se stal zákazník H klíčovým zákazníkem divize. Poměrně velká část výroby je věnována právě tomuto zákazníkovi a tomto případě je zde velké riziko závislosti. Proto je jedním ze strategických cílů diverzifikace rizika získáním dalších významných zákazníků.

PŘÍLEŽITOSTI

- rozvoj díky globálním projektům,
- zaměření i mimo automobilový průmysl (v případě možnosti investic),
- podobnost výrobků na trhu - možnost získání nových zákazníků,
- spolupráce se zákazníky na vývoji, vzorkování,
- účast na oborových veletrzích,
- omezená výrobní kapacita některých konkurentů.

Jak bylo již zmíněno, SBU XY dodává své výrobky společností působícím celosvětově. Tyto společnosti výrobky dále zpracovávají do svých sestav ve výrobních závodech po celém světě. S rozvojem projektů je tedy v rámci spolupráce s nadnárodními

korporacemi velká příležitost stát se globálním dodavatelem. Jednou z dalších příležitostí je zaměření produkce nejen na automobilový průmysl, tento krok ale vyžaduje důkladnou analýzu trhu a také prověření možností stávajícího technologického vybavení. Protože divize vyrábí produkty navzájem si velmi podobné, co se týká konečného použití, je možné rozvíjet spolupráci v rámci dalších dodavatelů Tier 1. Takové dodavatele je možno kontaktovat právě na oborových veletrzích, které se konají nejen v Evropě, ale také například v USA. Návštěvníky těchto veletrhů jsou nákupčí a odborní pracovníci a je tedy vhodnou příležitostí představit výrobní možnosti a zahájit počáteční obchodní jednání. Mimo hromadně dodávaných dílců poskytuje SBU XY svým zákazníkům také možnost výroby prototypů pro testování ve vývojových centrech nebo jako vzorky před započítím hromadné výroby. Tyto služby jsou zákazníky velmi ceněny a dokazují flexibilitu divize při plnění i takových zakázek, které jsou časově i technicky náročnější ve srovnání s hromadnou výrobou.

HROZBY

- odlišná cenová politika konkurence,
- nepředvídatelnost vývoje na automobilovém trhu,
- zrušení projektů / snížení objemů ze strany zákazníka,
- náhrada technologie obrábění,
- zvýšení výrobních nákladů,
- vývoj cen hliníku.

Existencí konkurence, nejenom asijské, ale také menších, tzv. „garážových“ firem vzniká otázka rozdílné tvorby ceny. Ta se liší nejenom cenou pracovní síly, ale také úvěrovým zatížením té které společnosti a celkovou cenovou politikou mateřské společnosti. Proto i SBU XY čelí nízkým cenám konkurentů, avšak kvalita a servis jsou přidanou hodnotou, která dokáže s konkurencí bojovat. Reálnou hrozbou, kterou nelze ovlivnit, je snížení objemů nebo zrušení projektu ze strany OEM, která se dále přes Tier 1 promítne právě na subdodavatele jako je SBU XY. V takovém případě se jedná o uvolnění výrobní kapacity a je velmi problematické tuto kapacitu rychle nahradit. Dalším rizikem je změna technologie, obrábění bývá nahrazeno technologií die-casting, tedy odléváním kovu. Tato výroba je velmi jednoduchá a levná, je náročná pouze na vstupní investice. Mezi další ekonomické faktory negativně ovlivňující fungování divize patří nepříznivý vývoj ceny hliníku jakožto vstupního materiálu pro výrobu dílců.

9 NÁVRH KOMUNIKACE

Vzhledem ke strategii divize rozšířit své působení jak na nové trhy, tak i získat nové zákazníky, je vhodné vzít v úvahu, že výrobní sortiment je velice jednostranně zaměřen. Stávající zákazníci musí být informováni o aktuálním dění, novinkách, účasti SBU XY na veletrzích a potenciální zákazníci musí mít povědomí o divizi a přínosu vzájemné spolupráce. Z tohoto důvodu následuje návrh možných aktivit napomáhajících ke splnění cílů.

9.1 Návrh aktivit

Divize SBU XY působí na trhu už delší dobu, je tedy známým hráčem a má již vybudovanou zákaznickou a dodavatelskou základnu. Nicméně je třeba se dále rozvíjet, hledat nové příležitosti a cesty vstupu na trh. Hlavní úsilí směřuje ke skupině zákazníků Tier 1, není ovšem vyloučena ani přímá spolupráce s OEM. Jako hlavní oblasti příležitostí pro účely divize jsou veletrhy a prezentace v odborném tisku nebo webech. Jedním z prvních kroků je registrace ochranné známky na základě splnění potřebných náležitostí.

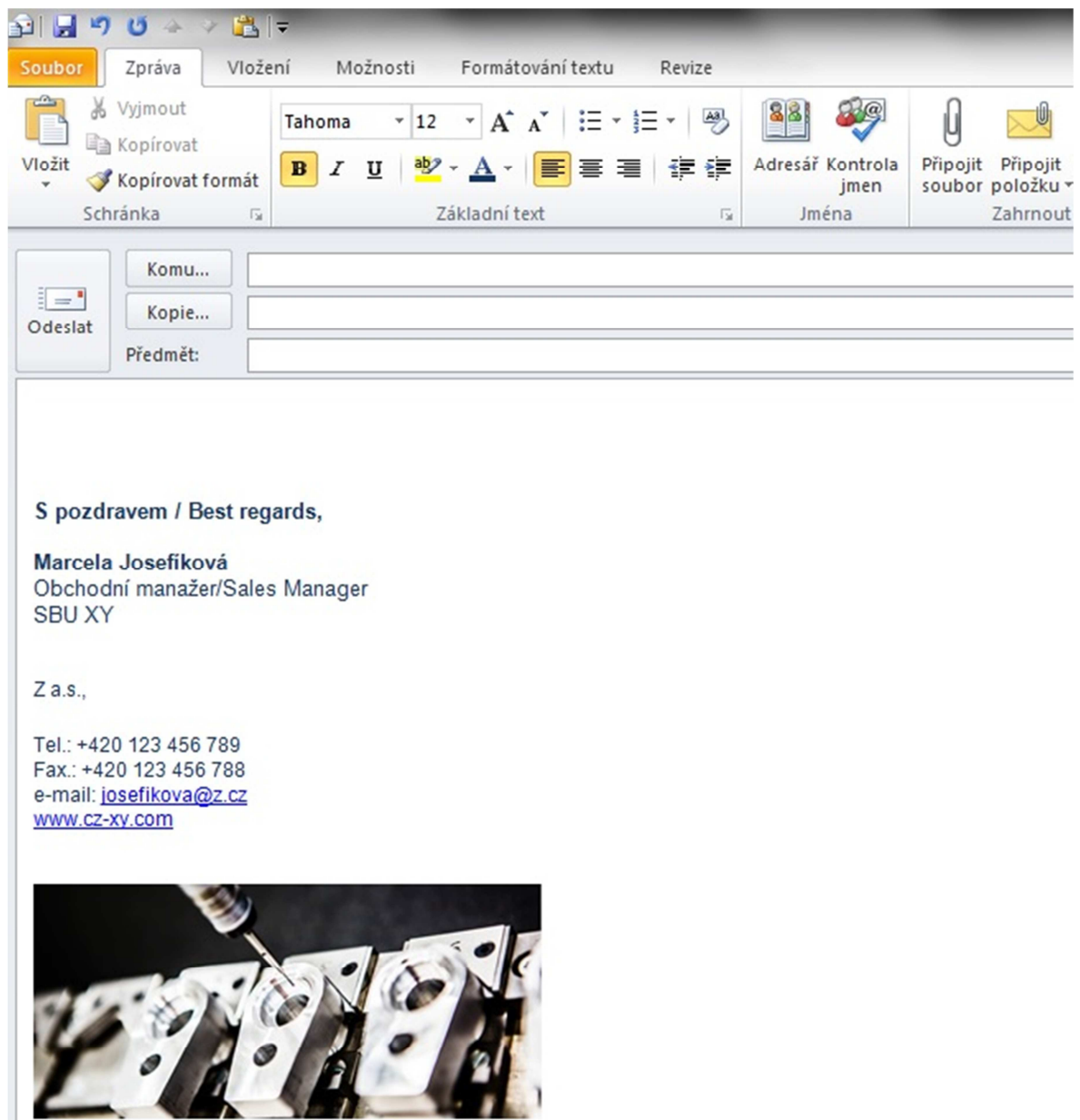
9.1.1 Pravidelná osobní jednání

Během své existence si divize SBU XY vytvořila zákaznickou základnu nejenom v Česku, ale také v dalších částech světa. O zákazníky je třeba pečovat jak ze stránky komunikace, tak i osobních setkání a z tohoto důvodu je pravidelně navštěvovat, diskutovat stávající spolupráci a další možný rozvoj, případné náměty či doporučení a nové projekty. V případě jakýchkoliv problémů na straně zákazníka (reklamace) je vhodné osobně problém prodiskutovat co nejdříve. Co se týká českých a evropských návštěvníků, ideální frekvence osobních jednání je 3 - 4 x ročně, v případě zámoří 2 x ročně. Bližší formou osobních setkání zejména v rámci upevnění vztahů se současnými zákazníky je variantou akce ve stylu Zákaznického dne, spojená nejen s obchodním jednáním, ale také případnou volnočasovou aktivitou.

9.1.2 Zasílání novinek

O aktuálním dění lze informovat okolí několika způsoby. Formou vhodnou pro SBU XY je určitý typ upoutávky, nejlépe formou obrázku ve spojení s krátkým textem v podpisu emailu v Microsoft Outlook. Zde může být prezentována jak technologie obecně, tak určitá

aktualita týkající se nové technologie, výrobku nebo pozvánky na akci typu veletrh. V mezidobí je vhodné použití neutrálního obrázku k zdůraznění oboru činnosti divize.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16. Návrh vzhledu emailové zprávy v Outlooku

9.1.3 Účast na veletrzích

Nejprve je nutné odpovědět si na otázky a zhodnotit všechny klady a zápory účasti (finanční i organizační).

Přinese veletrh užitek? Proč se chceme zúčastnit?

Co a komu budeme prezentovat?

Jaký máme cíl, co očekáváme?

Expozici navštíví stávající i potenciální zákazníci, a také návštěvníci z řad konkurence. U zákazníků je nutné vyvolat potřebu, zaujmout, tedy produkt a možnosti co nejlépe představit, umět odpovědět na otázky a motivovat k dalšímu jednání. Hlavní veletržní cíle divize SBU XY pro budoucí období jsou:

- získání nových zákazníků,
- vytvoření povědomí,
- péče o stávající zákazníky,
- zacílení nových trhů,
- obchodní jednání,
- nové kooperace.

S ohledem na již prověřené akce, kterých se zástupci divize SBU XY účastnili, byly vyhodnoceny jako perspektivní následující veletrhy:

- **Automechanika Frankfurt**, Německo - oficiální účast Česka, podpora Ministerstva průmyslu a obchodu.
- **Automechanika Istanbul**, Turecko / **Shanghai**, Čína / **Chicago**, USA.
- **Equip Auto**, Paříž, Francie - koná se každý druhý rok, v roce 2017 se uskuteční již 23. ročník. Veletrh je zaměřený na poprodejní oblast pro všechna vozidla.
- **Autosalon Geneva**, Ženeva Švýcarsko – tradiční veletrh pro návštěvníky z řad odborníků i laické veřejnosti.
- **SAE World Congress**, Detroit, USA – nejodbornější a nejprestižnější veletrh, účast všech automobilových značek. Návštěvnost překračuje 12 000 účastníků a 190 vystavovatelů ze všech koutů světa.
- **Hannover Messe**, Hannover, Německo – spojení pěti vedoucích mezinárodních veletrhů na jedno místo, oblast výzkum a vývoj, průmyslová automatizace, IT, průmyslové dodávky, výrobní technologie a mobilita.
- **MIDEST**, Paříž, Francie – mezinárodní veletrh strojírenských subdodávek, 40 % vystavovatelů je ze zahraničí.

- **Auto Show**, Chicago, USA - nejstarší a největší automobilová výstava v severní Americe, účastní se americké značky, ale také zahraniční automobilky, kromě nejmodernějších automobilů a konceptů jsou k vidění i historická vozidla.
- **Global Automotive**, Stuttgart, Německo – setkání dodavatelů automobilových komponentů z celého světa, účast více jak 300 vystavovatelů.

Tyto veletrhy byly velice dobře zastoupeny z řad návštěvníků Tier 1 nebo OEM, na základě realizovaných jednání byly zpracovány cenové nabídky a se zástupci společností vedena další obchodní jednání o budoucí spolupráci. Koncentrace potenciálních zákazníků zde byla velmi vysoká a je doporučeno se některých z veletrhů i nadále účastnit nejen jako návštěvník, ale také jako vystavovatel. Náklady na realizaci veletrhu jsou velmi proměnlivé v závislosti na místě konání akce, velikosti expozice, velikosti a popularitě veletrhu, doplňkových službách (např. článek ve veletržním katalogu, zajištění úklidu stánku, vybavení stánku, občerstvení atd.), případně propagačních materiálech použitých pro tuto akci. Dle předchozích zkušeností zástupců SBU XY se vystavovatelská účast pohybuje kolem 300 - 400 000 Kč plus interní náklady divize (letenky, ubytování pracovníků). Při splnění určitých podmínek je možné využít dotace poskytované Ministerstvem průmyslu a obchodu ve výši cca 100 000 Kč. Před konáním veletrhu budou zákazníkům zaslány informační e-maily s pozvánkou k návštěvě expedice, případně volné vstupenky. Během každého veletrhu budou návštěvníci dotazováni prostřednictvím krátkého dotazníku (přílohou BP), který bude pro SBU XY sloužit jako zpětná vazba pro účast na dalších veletrzích případně jako podklad pro přehled o složení účastníků veletrhů. Po realizovaném obchodním jednání nebo setkání bude zaslán e-mail s poděkováním a návrhem dalšího jednání.

9.1.4 LinkedIn

Jednou z možností kontaktování cílových uživatelů je síť LinkedIn, kde je možné se orientovat podle odvětví a konkrétních oblastí. Je vhodné využít odhad, intuici a znalost prostředí a také dosavadní získané kontakty. Pracovníci obchodního týmu SBU XY získají kontakty v oboru a následně publikují příspěvky týkající se produktů či možností divize. Touto formou lze přesně zacílit potenciální publikum.

9.1.5 Prezenční materiály, systémy a předměty

Vzhledem k tomu, že obchodní jednání jsou často konaná přímo na půdě SBU XY, je nezbytné zdůraznit činnost a výrobky také v průchozích prostorách a zasedacích místnostech. Jedná se jak o propagační bannery, plakáty a vývěsky, tak i o ukázky vyrobených dílů či polotovary. Nejvhodnějším řešením je menší samostatně oddělená místnost s vystavenými díly, ukázkou vstupních materiálu, případně propagačními tiskovinami. Tato místnost bude zároveň sloužit jako čekárna pro návštěvníky a obchodní partnery. V ideálním případě bude místnost vybavená TV s opakujícím se videoklipem o SBU XY. Obchodní partneři a zákazníci tak získají počáteční přehled a mohou během jednání klást konkrétně mířené otázky. Tato propagace bude doplněna obrázkovými materiály s popisem produktů, případně i zobrazením jejich dalšího použití v klimatizačních jednotkách. Případným doplňkem je také prezenční stojanový systém, tzv. roll up, je lehký a skladný, ideální pro okamžitou prezentaci v prostorách firmy, pořádaných akcích nebo na veletrzích.

Přestože je SBU XY součástí společnosti Z a.s., nemá k doposud k dispozici žádné reklamní předměty s vlastním logem. Jediným produktem jsou igelitové tašky a propisky. Veškeré propagační předměty jsou propagací Z a.s., a zaměřují se spíše na kancelářské potřeby, sport a outdoor – kšiltovky, nože, flash-disky, trička a podobně. Doporučením je postupné vytvoření zásoby reklamních předmětů s logem divize pro veletrhy a obchodní jednání. V začátku by se jednalo o bavlněná trika s krátkým rukávem, flash-disky, power banky, vizitkáře, diáře, kalendáře a propisky.

9.1.6 CRM

Velmi oblíbeným nástrojem pro komunikaci a řízení vztahů se zákazníky jsou CRM systémy. Také pro SBU XY je velmi vhodné těchto systémů využívat, zejména z důvodu přehlednosti a snadné dosažitelnosti dat o jednotlivých zákaznících nebo skupinách zákazníků, dále k evidenci nabídek, objednávek, smluv a veškerých dat týkajících se zákazníka. Po zavedení systému bude fungovat jako jediné uložení dat používané všemi zainteresovanými osobami.

Postup pro implementaci CRM pro SBU XY je následující:

- IT nastavení modulu CRM,
- zkušební provoz na vybraném zákazníkovi, následné vyhodnocení,

- postupné zavedení pro všechny zákazníky.

9.1.7 Internet marketing

PPC reklama

Zaměření na klíčová slova obrábění, HVAC a fittingy. Tato forma reklamy je zároveň dobře měřitelná, neplatí se za umístění reklamy, ale pouze za reálně přivedené zákazníky. Mezi hlavní výhody patří rychlý účinek (první návštěvníci krátce po spuštění), flexibilita a výborné zacílení. V Česku jsou nejčastěji používané čtyři PPC systémy - Google AdWords, Sklik Seznamu, Facebook a E-target. Pro SBU XY je důležité vyhodnotit, který ze systémů je pro její účely nejvhodnější, případně tyto systémy skombinovat.

Bannerová prezentace

Pokud bude SBU XY využívat PPC reklamu, nabízí se možnost spojit ji právě s bannerovou prezentací. Hlavním cílem je vytvoření povědomí, ovšem je nutné, aby se banner neztratil v moři ostatních, ale nijak neobtěžoval. Webové stránky jsou plné různých bannerů a zákazník je tak raději ignoruje. Z tohoto důvodu musí být banner nápaditý, upoutat pozornost a nést požadované sdělení.

SEO optimalizace

Opět se jedná o použití klíčových slov obrábění, HVAC a fittingy v kombinaci s procesem úpravy a optimalizace webové stránky. Správně zvolená klíčová slova mohou dostat web mezi první výsledky vyhledávačů, převážná většina návštěvníků přichází na web právě na základě výsledků hledání. Tato aktivita musí být podpořena velmi dobře zvládnutou prezentací SBU XY na webu.

9.1.8 Články v odborném tisku, webech

Dle aktuální potřeby SBU XY je možné umístit článek nebo banner ve třech hlavních informačních pramenech orientovaných na strojírenství nebo přímo automobilový průmysl:

Technický týdeník – časopis orientující se na strojírenství, sleduje aktuální trendy a věnuje se také výzkumu ve spolupráci s technickými školami a výzkumnými centry. Má také svou elektronickou verzi www.technickyportal.cz s denní aktualizací zpráv. Cena tzv. full banneru na jeden týden je 7 000 - 12 000 Kč dle velikosti a umístění.

Automobil Industry – odborně zaměřený časopis přinášející informace výrobcům a subdodavatelům z oblasti automobilového průmyslu v Česku a na Slovensku.

Je k dispozici jak v tištěné podobě, tak i na webových stránkách. Cena firemního článku na webu je 9 900 Kč.

Autofox – odborný internetový deník specializovaný na automobilový průmysl v oblasti střední Evropy. Sleduje zejména výrobce a prodejce automobilů, jejich plány a změny na trzích, lze také zasílat informace o aktuálním dění na email. Cena inzerce je závislá na typu požadovaného typu propagace, pohybuje se v rozmezí 8 000 – 15 000 Kč.

9.1.9 Prospekty

Aktuálně používaný propagační leták zobrazuje základní pohled na výrobní možnosti, chybí ovšem detailnější přehled (katalog) výrobků, technologií, schopností a vizí SBU XY. Vytvoření takového materiálu usnadní základní orientaci novým zákazníkům, je vhodné případně doplňovat o aktualizace, např. vkládání listů nebo letáčků o nových strojích, technologiích, případně ocenění nebo úspěchu a tak zákazníky informovat, že divize stále pracuje na zlepšování a vývoji.

9.1.10 Další formy propagace – spolupráce

Sdružení automobilového průmyslu (SAP) – zájmové sdružení výrobců vozidel, dílů a příslušenství v Česku, organizuje odborné semináře, vydává ročenky, vede statistiky, analyzuje aktivity v oboru, propaguje firmy na tuzemských a zahraničních veletrzích zaměřených právě na automobilový průmysl. SBU XY svým členstvím získává informace z oboru, informační nástroje (webové stránky pro členy, přehledy, zpravodaj), účastní se kongresů a veletrhů a je propagována v rámci automobilového průmyslu.

Spolupráce s agenturami Czech Trade, Czech Invest

Czech Trade – česká agentura na podporu obchodu, organizačně spadající pod MPO. Účelem fungování této agentury je pomoc českým firmám při vstupu na zahraniční trhy a podpora aktivity týkající se rozvoje firem na těchto trzích. Pořádá odborné semináře, veletrhy a výstavy. Divizi může pomoci v orientaci na nových trzích, rizicích a bariérách vstupu a podpořit další aktivity související s rozvojem zahraničních obchodních aktivit SBU XY.

Czech Invest – státní organizace podřízená MPO, podporuje malé a střední firmy, pomáhá získávat zahraniční investice k rozvoji infrastruktury. Zprostředkovává komunikaci mezi státem, EU a podniky a propaguje český zpracovatelský průmysl v zahraničí. V rámci

spolupráce se reálně jeví podpora SBU XY jako subdodavatele v rámci pomoci zapojení do dodavatelských řetězců globálních společností (Tier 1).

9.2 Návrh rozpočtu

Rozpočet je orientován na aktivity roku 2017, protože aktivity roku 2016 jsou již v běhu. Podkladem pro rozpočet jsou zkušenosti minulých let v kombinaci s výše uvedenými plánovanými aktivitami k rozvoji komunikace divize SBU XY za účelem dalšího růstu, získávání zákazníků a upevňování pozice na trhu. Dle aktuální situace je možné tyto aktivity rozšiřovat nebo redukovat ve spolupráci s reklamní agenturou a externím grafikem. Rozpočet na komunikační aktivity pro rok 2017 prozatím nebyl stanoven, proto je uvedený rozpočet pouze navrženým doporučením.

Aktivita	Poznámka / počet	Cena celkem (Kč)
Účast na zahraničním veletrhu Global Automotive Stuttgart, Německo (vystavovatel)		250 000 Kč
Účast na zahraničním veletrhu dle volby managementu (vystavovatel)		250 000 Kč
Nebo případně finančně méně Náročná varianta - návštěva veletrhu (2 osoby, 3 dny)	3 veletrhy ročně	60 000 Kč
Správa a údržba webu (dle potřeby)	na 1 rok	40 000 Kč
Reklamní předměty	jednorázově	50 000 Kč
Prospekty (včetně grafického návrhu)	jednorázově	30 000 Kč
CRM (včetně implementace)	1 rok používání	600 000 Kč
Roll-up	3 ks	12 000 Kč
Internet marketing	PPC, bannery, SEO	60 000 Kč
Řádné členství AutoSap	roční	84 000 Kč
Inzerce v odborném tisku, webech	3 x ročně (á cca 15 000 Kč)	45 000 Kč
Celkem		1 481 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2. Návrh rozpočtu

9.3 Vyhodnocení efektivnosti navržených aktivit

Na základě SWOT analýzy byly identifikovány silné stránky a příležitosti, které budou pomocí komunikačních aktivit dále napomáhat divizi v dosažení cílů a strategie. Je nutné vzít v úvahu také slabé stránky a případné hrozby a jejich rizika minimalizovat. Základním

rysem, který si chce SBU XY udržet, je být spolehlivým dodavatelem s prvotřídní kvalitou. Vyhodnocení efektivnosti aktivit proběhne zejména po veletrzích, kdy bude přehled o počtu návštěvníků, jejich zaměření, možnostech navázání spolupráce nebo rozvoji spolupráce stávající a také zpětná vazba na základě dotazníků. Návštěvnost webových stránek bude sledována a průběžně vyhodnocována, zejména budou sledovány výkyvy v souvislosti se zveřejněnými novinkami, články, prostředky internetové reklamy nebo pozvánkami na veletrhy. Dále bude vyhodnocena efektivnost spolupráce s agenturami Czech Trade a Czech Invest a jejich přínos pro SBU XY s ohledem na získání nových kontaktů a potenciálních obchodních partnerů. Hlavním výsledkem vyhodnocení bude fakt, zda se na základě zrealizovaných aktivit povedlo zajistit nové obchodní příležitosti a využít jejich budoucí obchodní potenciál jak v oblasti automobilového průmyslu, tak případně v dalších odvětvích.

ZÁVĚR

Automobilový průmysl je velice živé a stále se měnící odvětví následkem turbulentní doby. Změny přichází nečekaně a je třeba na ně pružně reagovat. Oblast klimatizačních systémů se neorientuje pouze na hlavní funkci klimatizace, ale snaží se o inovace z bezpečnostních i ekonomických důvodů. Tento fakt je příležitostí pro společnosti disponující efektivní technologií a zkušenostmi v oboru. Divize SBU XY je na trhu dobře vnímaná pro svou vysokou kvalitu a spolehlivost. Aby tuto roli plnila i nadále, musí se dále rozvíjet a rozšiřovat své působení napříč průmyslovým trhem.

Cílem práce bylo navrhnout komunikační plán této divize, stanovit možnosti růstu, ale také možná ohrožení. Teoretická část vysvětlovala pojmy jako marketingová komunikace, komunikační plán a B2B trhy. Specifikovala analýzy týkající se jak nejbližšího okolí podniku, ale zdůraznila také silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ve formě SWOT analýzy. Podstatné části teorie byly dále zpracovány v praktické části.

První dvě kapitoly praktické části se zabývaly popisem mateřské společnosti Z a.s. a popisem činnosti divize XY včetně výrobních možností, produktů, procesů a certifikace. Následně byly popsány cíle a strategie, kterých plánuje divize s pomocí nejen komunikačních aktivit dosáhnout. Důležitou část práce obsahuje kapitola analýz dodavatelů materiálu a strojního vybavení, zákazníků a v neposlední řadě konkurence. Analýzy definují možnosti jednotlivých subjektů a možné přínosy či ohrožení pro SBU XY a dokazují, že SBU XY je silným hráčem, který si svou pozici na trhu dokáže udržet. Zhodnocení současných komunikačních aktivit ukázalo, že divize v oblasti marketingu určitou činnost provádí, ale má stále jisté rezervy. Proto byla nejpodstatnější částí práce poslední kapitola definující vhodné komunikační aktivity, doplněná návrhem rozpočtu a popisem vyhodnocení efektivnosti těchto kroků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. ISOBEL, DOOLE AND ROBIN LOWE, 2005. *Strategic marketing decisions in global markets*. 1st ed. London [u.a.]: Thomson Learning. 343 s. ISBN 9781844801428.
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
4. JENÍČEK, Vladimír, 2010. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 132 s. ISBN 978-80-7400-195-6.
5. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
6. KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
7. KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
8. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
12. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

13. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
14. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C. H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
15. STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
16. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
17. VYSEKALOVÁ, Jitka, Monika HRUBALOVÁ a Jana GIRGAŠOVÁ, 2004. *Veletrhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. 160 s. ISBN 80-247-0894-9.
18. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
19. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.
20. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické a ostatní zdroje:

21. *Automotive Industry in the Czech Republic*. CzechInvest. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015. 16 s.
22. B2B monitor. *B2B monitor: B2B marketingová komunikace versus B2C* [online]. Praha, © 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/>
23. Chiron - Tuttlingen: Home Chiron Werke. *Chiron - Tuttlingen: Home Chiron Werke: The Company* [online]. Tuttlingen, © 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.chiron.de/en/home/company/the-company.html>
24. CzechInvest. *CzechInvest: Automobilový průmysl* [online]. Praha, © 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>

25. Detroit Free Press. *Detroit Free Press: Detroit Three auto sales soar in record year* [online]. Detroit, © 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.freep.com/story/money/cars/chrysler/2016/01/05/fca-sales-rose-13-2015-record-year-autos/78268882/>
26. EDotace - dotace, dotační programy - váš průvodce světem dotací. *EDotace - dotace, dotační programy - váš průvodce světem dotací: Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti* [online]. Brno, © 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>
27. Fio banka - česká banka pro váš účet nebo investice. *Fio banka - česká banka pro váš účet nebo investice: V USA byly zveřejněny prodeje vozů za prosinec 2015, resp. celý loňský rok* [online]. Praha, © 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.fio.cz/zpravodajstvi/zpravy-z-burzy/173057-v-usa-byly-zverejneny-prodeje-vozu-za-prosinec-2015-resp-cely-lonsky-rok>
28. Hanon Systems - Halla Visteon Climate Control Corp. *Hanon Systems - Halla Visteon Climate Control Corp.: History* [online]. Daejeon, © 2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.hanonsystems.com/En/Company/History>
29. Impol. *Impol: Automotive* [online]. Slovenska Bistrica, © 2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.impol.com/markets/automotive>
30. Investujeme.cz. *Investujeme.cz: Automobilový průmysl aneb USA německou továrnou* [online]. Praha, © 2006-2016 [cit. 2016-04-12]. ISSN 1802-5900. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/automobilovy-prumysl-aneb-usa-nemeckou-tovarnou/>
31. Keihin. *Keihin: Profil společnosti* [online]. Kladno, © 2010-2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.keihin.cz/clanky/profil-spolecnosti/>
32. K.R.Pfiffner AG. *K.R.Pfiffner AG: Company overview* [online]. Utzenstorf, © 2010 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://update.pfiffner.biz/cms/front_content.php?idcat=10&lang=2
33. KUBLOVÁ, ING., Dagmar. *Přehled konkurentů, dodavatelů a potenciálních zákazníků*. Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod, 2015. Interní dokument.
34. Marketing Journal - marketing, public relations, reklama, internet. *Marketing Journal - marketing, public relations, reklama, internet: Infografika: 10*

- marketingových zásad pro úspěch na B2B trzích* [online]. Praha, © 2004-2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/infografika--10-marketingovych-zasad-pro-uspech-na-b2b-trzich__s277x11922.html
35. Quality aluminium semi-products manufacturing company. *Quality aluminium semi-products manufacturing company: Constellium at a glance* [online]. Paříž, © 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.constellium.com/aluminium-company/aluminium-manufacturing-leader/constellium-at-a-glance>
36. Sapa - innovative aluminium solutions. *Sapa - innovative aluminium solutions: About us* [online]. Oslo, © 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.sapagroup.com/en/about-us/>
37. Sociální síť pro business - ManagementMania.com. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com: Základní model sociální komunikace* [online]. Wilmington, © 2011-2013 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>
38. TI Automotive - Fluid Thinking. *TI Automotive - Fluid Thinking: Fluid Carrying Systems* [online]. Auburn Hills, © 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.tiautomotive.com/?page_id=833

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

3D	Trojrozměrný
B2B	<i>Business-to-Business</i> – Obchodní vztahy na průmyslovém trhu
CNC	<i>Computer Numerical Control</i> – Počítačem řízený obráběcí stroj
CO ₂	Oxid uhličitý
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> – Řízení vztahů se zákazníky
EN AW	EN = evropská norma, AW = A-hliník, W-tvářené slitiny
EU	Evropská unie
HVAC	<i>Heating, Ventilating, Air-Conditioning</i> – Topení, větrání, klimatizace
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> - Mezinárodní organizace pro standartizaci
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organisation</i> - Severoatlantická aliance
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i> – Výrobce konečného výrobku
PPC	<i>Pay per click</i> – Platba za kliknutí
R&D	<i>Research and Development</i> - Vývoj a výzkum
SAP	Sdružení automobilového průmyslu
SBU	<i>Strategic Business Unit</i> – Strategická obchodní jednotka
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> – Optimalizace pro vyhledávače
SUV	<i>Sport Utility Vehicle</i> – Užitkové vozidlo
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i> – Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
TIER1	Přímý dodavatel dílů na výrobní linku
TIER2	Hlavní dodavatel dílů pro přímé dodavatele
TS	Technická specifikace
VDA2	<i>Verband der Automobilindustrie</i> – Německý systém řízení jakosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozdělení trhů – zbrojní výroba	32
Obr. 2. Produkty vyráběné pro letecký průmysl	33
Obr. 3. Klimatizační sestava osobního automobilu	35
Obr. 4. Organizační struktura SBU XY	35
Obr. 5. Výroba automobilů v Česku	37
Obr. 6. Prodej automobilů v USA 2009 - 2015	38
Obr. 7. Vzájemná návaznost vztahů dodavatel – zákazník.....	39
Obr. 8. Kondenzátor a klimatizační sestava automobilu	40
Obr. 9. Zástupci obráběných dílů.....	40
Obr. 10. Zástupci lisovaných dílů	41
Obr. 11. Sestava klimatizační jednotky	41
Obr. 12. Extrudované hliníkové profily – tyče	49
Obr. 13. Horizontální transferový stroj typu H.....	51
Obr. 14. Horizontální transferový CNC obráběcí stroj typu R.....	52
Obr. 15. CNC obráběcí stroj	53
Obr. 16. Návrh vzhledu emailové zprávy v Outlooku	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Srovnání divize XY a konkurentů v Česku	58
Tabulka 2. Návrh rozpočtu	70

SEZNAM PŘÍLOH

- P I OEM a vybraní Tier 1 dodavatelé v Česku
- P II Dotazník

PŘÍLOHA P I: OEM A VYBRANÍ TIER 1 DODAVATELÉ V ČESKU



Zdroj: CzechInvest (© 2015)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK PRO NÁVŠTĚVNÍKY VELETRHU

Veletrh:

Datum:

1) Kterou skupinu zastupujete?

- OEM
- Tier 1
- Tier 2
- jiná (uved'te).....

2) V jakém oddělení pracujete?

- oddělení nákupu
- R&D
- oddělení kvality
- jiné (uved'te).....

3) Navštěvujete tento veletrh pravidelně?

- ano
- ne

4) Který z dalších veletrhu v oboru je pro Vás zajímavý / navštěvujete?

.....

5) O jaký typ produktů máte zájem?

- obráběné díly
- lisované díly
- sestavy
- jiné (uved'te).....

6) Co Vás na stánku SBU XY zaujalo?

.....

7) Je něco, co vám v nabídce SBU XY chybí? Uved'te.

.....

DĚKUJEME ZA ZODPOVĚZENÍ DOTAZNÍKU! TÝM SBU XY

Zdroj: Vlastní zpracování