



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLOČNOSTI NA
TRHU AUTOMATIZACE A TECHNICKÉ DIAGNOSTIKY**

COMPANY'S BUSINESS DEVELOPMENT PLAN ON THE MARKETS OF AUTOMATION AND TECHNICAL
DIAGNOSTIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Červeň

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Jakub Červeň**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti na trhu automatizace a technické diagnostiky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních aktivit pro vybranou společnost, organizaci.

Základní literární prameny:

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-996-9.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepr. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Táto diplomová práca sa zaoberá rozvojom obchodných aktivít spoločnosti 4dot Mechatronic Systems, s.r.o., ktorá pôsobí na trhu automatizácie a technickej diagnostiky. Na základe teoretických poznatkov budú v tejto práci vypracované analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia vhodné pre zhodnotenie súčasného stavu spoločnosti a prostredia, ktoré na ňu pôsobí. Výstupom práce budú návrhy a odporúčenia vhodné pre rozvoj obchodných aktivít spoločnosti.

Abstract

This master thesis deals with the business development activities of the company 4dot Mechatronic Systems, s.r.o. which operates on the market of industrial automation and technical diagnostic. The internal and external environment is analyzed based on the knowledge from the theoretical section of the thesis to determine the current company's situation and analyze the environment which directly influences the company. Lastly, suggestions and recommendations for the business development of the company are proposed.

Kľúčové slová

B2B, obchod, obchodný model, obchodné aktivity, rozvoj, analýza spoločnosti, kondícia strojov, Industry 4.0, automatizácia, digitalizácia, tvárniace stroje, obrábacie stroje

Keywords

B2B, business, business model, business activities, development, company analysis, machine condition, Industry 4.0, automation, digitalization, forming machine, machine tools

Bibliografická citácia

ČERVENĚ, Jakub. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti na trhu automatizace a technické diagnostiky* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119903>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 6. mája 2019

podpis študenta

Pod'akovanie

Rád by som sa pod'akoval spoločnosti 4dot Mechatronic Systems, s.r.o za poskytnutie informácií pre spracovanie tejto práce a pani doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D za vedenie práce a odborné rady. V poslednej rade patrí moje pod'akovanie rodine, priateľom a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

OBSAH

Úvod.....	11
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, METODIKA PRÁCE	12
1.1 Ciele práce.....	13
1.2 Metodika a postup práce	14
2 TEORETICKÁ ČASŤ PRÁCE	16
2.1 Funkcia obchodu	16
2.1.1 Obchodovanie na priemyselnom trhu	16
2.1.2 Business to business Markets	17
2.1.3 Rozhodovací proces organizácií	17
2.2 Funkcia marketingu.....	19
2.2.1 Komunikačný mix.....	19
2.2.2 Význam komunikačných nástrojov v závislosti na type trhu	22
2.3 Vývojové trendy podpory obchodu.....	22
2.4 Stratégia spoločnosti	23
2.4.1 Strategický management.....	23
2.5 Analýza prostredia ako východisko pre tvorbu stratégie	25
2.6 Analýza vonkajšieho prostredia podniku	25
2.6.1 SLEPT analýza	25
2.6.2 Analýza trhu.....	27
2.6.3 Porterov model piatich konkurenčných síl	29
2.7 Analýza vnútorného prostredia podniku	31
2.7.1 Poslanie a vízia spoločnosti	31
2.7.2 Analýza zdrojov	32
2.7.3 Marketingový mix.....	32
2.8 SWOT analýza	32
2.9 Rast a rozvoj podniku.....	34
2.9.1 Stratégia vstupu na nové trhy.....	36
2.9.2 Rozhodovanie o vstupe na trhy.....	36
2.9.3 Výber relevantných trhov	36
2.9.4 Formy vstupu na vybrané trhy	37
2.9.5 Špecifické spôsoby vstupu na zahraničné trhy	40

2.10	Analýza rizík	41
2.10.1	Metódy analýzy rizík	42
3	ANALYTICKÁ ČASŤ	43
3.1	Charakteristika spoločnosti	43
3.1.1	Predmet činnosti spoločnosti	44
3.2	Analýza externého prostredia spoločnosti	45
3.2.1	SLEPT analýza	45
3.2.2	Analýza trhu	55
3.2.3	Segmentácia zákazníkov	61
3.2.4	Porterova analýza	65
3.3	Vnútna analýza spoločnosti	72
3.3.1	Vízia spoločnosti	72
3.3.2	Stratégia	73
3.3.3	Marketingový mix spoločnosti	73
3.3.4	Analýza zdrojov	78
3.3.5	Analýza obchodných aktivít spoločnosti	83
3.4	SWOT analýza	85
3.4.1	Zhodnotenie silných stránok	86
3.4.2	Zhodnotenie slabých stránok	87
3.4.3	Analýza príležitostí	89
3.4.4	Analýza hrozieb	90
3.5	Zhrnutie súčasného stavu spoločnosti	91
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	93
4.1	Zacielenie na nové trhy	93
4.1.1	Cieľ, prínosy a podmienky realizácie	93
4.1.2	Výber nových trhov a segmentácia zákazníkov	94
4.1.3	Targeting	96
4.1.4	Positioning	97
4.1.5	Joint Venturing a spolupráca s tuzemskými organizáciami	98
4.1.6	Nová obchodná aktivita – mobilná aplikácia a notifikácie	99
4.2	Marketingové aktivity	102
4.2.1	Cieľ, prínosy a podmienky realizácie	102

4.2.2	Účast' na veľtrhoch a konferenciách	103
4.2.3	PR články v odborovo zameraných časopisoch	106
4.2.4	Návrh podpory predaja	106
4.2.5	Sociálne siete (LinkedIn, FB, YouTube)	107
4.2.6	SEO – optimalizácie pre vyhľadávače	108
4.2.7	Návrh pre školenie zamestnancov	109
4.2.8	Tvorba propagačných materiálov	110
4.3	Ekonomické zhodnotenie	111
4.3.1	Náklady spojené s návrhom rozvoja obchodných aktivít	111
4.3.2	Výnosy spojené s realizáciou návrhov rozvoja	112
4.3.3	Zdroje financovania	114
4.4	Analýza rizík	114
4.4.1	Identifikácia, ohodnotenie a nápravné opatrenia	115
4.4.2	Hodnota rizík po nápravných opatreniach	116
4.4.3	Zhodnotenie analýzy rizík	118
5	ZÁVER	119
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	121
	ZOZNAM GRAFOV	125
	ZOZNAM OBRÁZKOV	126
	ZOZNAM TABULIEK	127
	ZOZNAM PRÍLOH	128

Úvod

V dnešnej dobe môžeme v Českej republike, ale aj v ostatných krajinách sveta pozorovať rapídny nárast vzniku nových spoločností, ktoré vznikajú na základe inovatívnych nápadov a myšlienok prevažne mladých ľudí, ktorí by radi vstúpili na trh s vlastným výrobkom či službou. Rovnakým spôsobom vznikla aj spoločnosť 4dot Mechatronic Systems, ktorá sa od svojho založenia zameriava na oblasť strojárstva a vyvíja nové technológie, ktoré pomáhajú užívateľom výrobných zariadení udržiavať svoje stroje v čo najlepšej kondícii a dosahovať tak vyššiu produktivitu a efektivitu výroby.

Pre takéto mladé spoločnosti je veľmi dôležité, aby svoj nápad dokázali pretvoriť do uchopiteľnej podoby, vďaka ktorej budú mať možnosť uviesť svoj výrobok na trh medzi ostatné produkty, ktoré nemusia byť priamym konkurentom, ale medzi zákazníkmi môžu byť dlhodobo zaužívané.

Práve z tohto dôvodu nestačí mať len dobrý produkt či službu, ale je nevyhnutné mať správne nastavené a vykonávané marketingové a obchodné aktivity, ktoré môžu byť rozdielovým faktorom voči možným konkurentom. Správne nastavená obchodná stratégia môže pomôcť novej spoločnosti doslova vystreliť na trh medzi tých najlepších hráčov. Práve táto pozícia by mala byť cieľom všetkých spoločností, ktoré dnes poznáme pod názvom „Start up“.

Vstup na trh môžu spoločnosti vykonávať hneď niekoľkými spôsobmi, a síce, nájsť si investora, ktorý sa bude finančne podieľať na chode spoločnosti v počiatočnej fáze podnikania, prípadne samostatne, čo znamená potrebu finančného zabezpečenia napríklad formou úveru, prípadne pomocou dotácií z Európskej únie.

Táto diplomová práca sa bude preto zameriavať na návrh stratégie rozvoja obchodných aktivít pre spoločnosť 4dot Mechatronic Systems, s.r.o., ktorá vyvinula novú technológiu a snaží sa ju presadiť na cieľovom trhu, kde funkčnosť samotnej technológie predbieha cenu či dizajn ponúkaného výrobku.

1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, METODIKA PRÁCE

V dnešnej dobe rastúcej konkurencie, nových technológií a inovatívnych procesov riadenia je nesmierne dôležité, aby spoločnosti nezabúdali na dôležitosť obchodných a marketingových aktivít, ktoré môžu byť práve pri silnej konkurencii rozdielovým faktorom v rozhodovaní potencionálnych zákazníkov.

Rovnakým spôsobom je možné definovať aj dnešný trh ťažkého priemyslu a strojárstva, ktorý sa vďaka spotrebe automobilov vo svete stal ťahúňom nejednej ekonomiky. V oblasti strojárstva sa najčastejšie skloňuje pojem Industry 4.0, čiže nová priemyselná revolúcia, ktorá bola prvýkrát spomenutá v roku 2011 na veľtrhu strojárstva v Hannoveri. Od novej priemyselnej revolúcie sa očakáva celková automatizácia a robotizácia výrobných procesov, čo bude mať za následok efektívnejšiu a ekologickejšiu výrobu.

Vzhľadom k rastúcemu dopytu po súčiastiach v spotrebiteľskom priemysle, musia český a európsky výrobcovia zvyšovať produktivitu výrobného procesu a znižovať prevádzkové náklady, aby boli schopní konkurovať ázijským výrobcom ponúkajúcich výkvyky za nižšiu cenu spôsobenú dotáciami zo strany štátu. Pri zvyšovaní produktivity za súčasného stavu znižovania prevádzkových nákladov musí byť zaistená maximálna spôsobilosť a dostupnosť výrobných zariadení. Nečakaná porucha stroja z dôvodu mechanického poškodenia jeho komponentov je častý jav spôsobujúci neplánovanú odstávku stroja. Táto odstávka spôsobuje spoločnosti značné finančné straty. Zabezpečenie nových komponentov, servisné zásahy a stratený zisk počas doby odstávky, sa môže vyšplhať až na niekoľko sto tisíc eur ročne.

Vo výrobe je toto riziko finančných strát častokrát znižované duplicitou strojov, držaním drahých náhradných dielov na sklade, prípadne výrobou na sklad pre nepretržité dodávky dielov zákazníkovi. Tým však vzniká veľké množstvo aktívne nevyužitého kapitálu, ktorý by mohol byť investovaný do rozvoja podniku. V ďalšom rade spoločnosti sú nútené využívať technológie zabezpečujúce výrobu z dôvodu nedostatku pracovníkov na trhu práce.

Spoločnosť 4dot Mechatronic Systems sa preto zamerala na vývoj technológie, ktorá bude schopná sledovať kondíciu strojov, vyhodnocovať zbierané dáta a poskytovať svojim užívateľom potrebné informácie pre údržbu či lepšie nastavenie stroja. V súčasnej dobe sa spoločnosť zameriava hlavne na oblasť tvárniacich strojov, kde sledovanie kondície je veľmi náročné z dôvodu vstupu množstva ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú získavané dáta. Technológia, ktorú má spoločnosť patentovanú sa zameriava hneď na niekoľko častí tvárniacich strojov, ktoré boli identifikované v kooperácii so strategickými partnermi spoločnosti a preukázateľne pomáha užívateľom udržiavať stroje v prevádzke.

Z touto technológiou sa spoločnosť snaží presadiť na českom a slovenskom trhu, ktorý je ale značne limitovaný svojou veľkosťou a minulosťou, kedy bola drvivá väčšina strojárskych podnikov poskytnutá na predaj zahraničným spoločnostiam a veľké množstvo z nich už niekoľko rokov nevykonáva svoju činnosť.

Potreba expanzie na nové trhy je pre spoločnosť prioritou číslo jedna a táto diplomová práca bude slúžiť ako pomocný nástroj, ktorý uľahčí spoločnosti správny výber trhu a taktiež aktivít, ktoré povedú k úspešnému preniknutiu a usadeniu na vybraných trhoch.

1.1 Ciele práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnuť a identifikovať vlastné návrhy stratégie pre rozvoj obchodných aktivít spoločnosti, ktorá sa pohybuje na trhu diagnostiky tvárniacich a obrábacích strojov tak, aby mohla byť využiteľná pre potreby spoločnosti v praxi. Zameraná bude predovšetkým na identifikáciu nových trhov, kde je možné nájsť veľký potenciál z pohľadu úrovne strojárskej výroby a taktiež na obchodné a marketingové aktivity potrebné pre úspešný vstup spoločnosti na vybraný trh.

Čiastkové ciele práce:

- vypracovanie teoretickej časti práce na základe odborných článkov a literatúry, ktorá bude odborným podkladom pre vlastné návrhy riešenia,
- analýza externého prostredia, výber relevantných trhov pre vstup spoločnosti,
- analýza interného prostredia spoločnosti pre identifikáciu slabých a silných stránok,
- SWOT analýza pre zhrnutie získaných poznatkov o stave spoločnosti,

- vyhodnotenie aktuálneho stavu spoločnosti,
- stanovenie vlastných návrhov zmien,
- stanovenie podmienok realizácie navrhovaných zmien,
- analýza prínosu zmien a ekonomické zhodnotenie navrhovaných zmien.

1.2 Metodika a postup práce

Ako už bolo definované vyššie, práca je zameraná na rozvoj obchodných aktivít spoločnosti a preto bude nevyhnutné definovať štruktúru a postup práce. Diplomová práca je rozdelená na tri základné časti – teoretická, analytická a návrhová časť. Teoretická časť práce bude zameraná na vysvetlenie a definovanie dôležitých poznatkov súvisiacich s obchodnou a marketingovou činnosťou. Pre teoretickú časť budú využité poznatky z odbornej literatúry a odborných článkov, a budú slúžiť ako podklad pre spracovanie vlastných návrhov zmien v rámci zvoleného problému. Následne budú tieto poznatky použité pre spracovanie analytickej a návrhovej časti práce.

Analytická časť práce sa bude venovať poznaniu súčasného stavu interného a externého prostredia spoločnosti, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú fungovanie spoločnosti.

Pre analýzu externého prostredia budú využité nasledujúce metódy:

- SLEPT analýza, ktorá popisuje obecné prostredie spoločnosti a tiež faktory, ktoré majú na spoločnosť vplyv. Dôležité je sledovať vývoj obecného okolia v čase.
- Analýza trhu bude použitá pre definíciu súčasného stavu trhu, na ktorom spoločnosť pôsobí a taktiež na vytipovanie trhov, ktoré sú pre spoločnosť zaujímavé z pohľadu množstva zákazníkov.
- Porterov model piatich konkurenčných síl, ktorá zahrňuje hrozbu substitútov, hrozby vstupu novej konkurencie, súperenie medzi súčasnými konkurentami, vyjednávacia sila dodávateľov a odberateľov.
- Analýza zákazníkov definujúca presný typ zákazníka, ktorý je pre spoločnosť relevantný a rozdelenie zákazníkov podľa úžitku, ktorý im technológia 4dot prináša.

Analýza interného prostredia bude obsahovať:

- Analýzu zdrojov, ktorá bude popisovať súčasnú situáciu z pohľadu ľudských, finančných, materiálnych a taktiež nehmotných zdrojov
- Analýza obchodných aktivít
- Analýza rizík

Súčasťou analýzy vnútorného prostredia bude aj kritické zhodnotenie stratégie a vízie spoločnosti a taktiež marketingový mix spoločnosti.

Záver analytickej časti bude venovaný SWOT analýze, ktorá zhrnie výstupy jednotlivých analýz a definuje oblasti, na ktoré by sa mala upriamiť pozornosť pri navrhovaní rozvoja obchodných aktivít. Tretou časťou bude návrhová časť, kde na základe výsledkov z analytickej časti budú definované jednotlivé kroky potrebné k rozvoju obchodných aktivít spoločnosti.

2 TEORETICKÁ ČASŤ PRÁCE

Vývoj ľudskej spoločnosti je odpradáva spojený s delením práce, s jej postupnou špecializáciou. Aj keď pôvodné formy deľby práce boli veľmi jednoduché, o to prehľadnejšie boli jej dôsledky: výmena výrobkov, časom sprostredkovaná tovarom s obecnou uznávanou hodnotou a peniazmi. Vzájomné ekonomické väzby postupne narastali, vznikla potreba prostredníka ekonomických transakcií – vzniká obchod. Zdá sa, že opodstatnenie a význam obchodu ako medzičlánku medzi hospodárskymi subjektami, alebo v užšom slova zmysle medzi výrobou a spotrebou je nepopierateľné (41, s. 24).

2.1 Funkcia obchodu

Rozvoj obchodných činností podnikov súvisí so zvyšovaním požiadaviek partnerov, ktorí spadajú do celého obchodného reťazca. Všetky tieto požiadavky je možné zhrnúť do funkcií obchodu (42, s. 7):

- premena výrobného sortimentu na sortiment obchodný,
- prekonanie rozdielu medzi miestom výroby a miestom predaja,
- prekonanie rozdielu medzi výrobou a časom nákupu tovaru,
- zaistenie kvality a množstva tovaru,
- iniciatívne ovplyvňovanie výroby,
- zaistovanie zásobovacích ciest,
- zaistovanie včasnej úhrady dodávateľom.

2.1.1 Obchodovanie na priemyselnom trhu

Priemyselný trh je špecifický v tom, že na ňom nakupujú organizácie, ktoré potrebujú tovar služby za účelom tvorby iných tovarov a služieb, ktoré v konečnom výsledku ponúkajú svojim zákazníkom. Priemyselný trh má svoje špecifiká a je potrebné zamerať sa na tieto špecifiká, medzi ktoré radíme hlavne (42, s. 9):

- menší počet zákazníkov,
- väčší zákazníci,
- úzke dodávateľsko – odberateľské vzťahy,

- geografická koncentrácia zákazníkov,
- závislosť, kolísavosť a nepružnosť dopytu,
- objemovo väčšie zákazky,
- niekoľko úrovní rozhodovania,
- niekoľko násobné ponuky.

2.1.2 Business to business Markets

Business to business trhy, môžeme inak nazvať aj trh organizácií, kedy firmy predávajú iba iným firmám. Na rozdiel od klasického marketingu, kde na jednej strane stojí firma a na druhej koncový spotrebiteľ, B2B trhy sú viacej geograficky koncentrované a dopyt firiem je odvodený od dopytu konečných spotrebiteľov ich produktu či služby. Organizácie majú taktiež pri nákupe zložitejší proces rozhodovania, ako spotrebiteľia. Nákupy firiem sa často pohybujú v omnoho vyšších sumách a prechádzajú zložitými ekonomickými a technickými úvahami a interakciami ľudí, ktorí sú zapojení do nákupného procesu. Z týchto dôvodov aj celý nákupný proces v rámci B2B trvá omnoho dlhšie, ako nákupný proces spotrebiteľov. (4, s. 365).

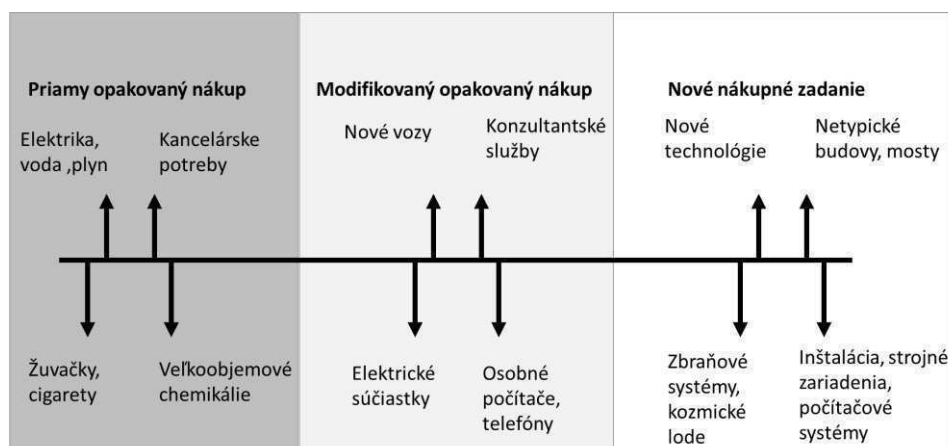
2.1.3 Rozhodovací proces organizácií

Podľa Kotlera existujú tri základné typy nákupných situácií, ktorým môžu organizácie čeliť (4, s. 369).

Pri **priamom opakovanom nákupe** si kupujúci objedná výrobok či službu od zavedených dodávateľov, s ktorými majú vybudované dlhodobé odberateľsko-dodávateľské vzťahy. Predpokladá sa, že až 90% rutinných B2B nákupov bude realizované pomocou elektronického obchodovania a zvládne to bežné nákupné oddelenie. Nezavedení dodávateľia sa snažia preniknúť k odberateľom pomocou menších zákaziek a postupom času navyšovať objem a tým zvyšovať vlastný podiel na nákupoch spoločnosti (4, s. 369).

Modifikovaný opakovaný nákup sa zavádza v prípade, kedy kupujúci požaduje zmeniť špecifikácie produktu, cenu, podmienky alebo samotného dodávateľa. Pri tejto forme nákupu sa zúčastňuje väčšie množstvo osôb, ktoré majú na starosti rozhodovací proces, ako to bolo v prípade priameho opakovaného nákupu (4, s. 369).

Nové nákupné zadanie alebo prvý nákup vykonáva organizácia v prípade, keď po prvý krát nakupuje požadovaný tovar či službu a je potrebné aby získala všetky dostupné informácie, ktoré budú potrebné v rozhodovacom procese. Čím vyššie sú náklady alebo riziko, tým viacej ľudí sa zúčastňuje rozhodovacieho procesu. Práve z týchto dôvodov následný proces rozhodovania môže v prípade B2B trhov trvať niekoľko mesiacov až 1 rok. (4, s. 369)



Obrázok 1: Rozhodovacie procesy na B2B trhoch

(Zdroj: Spracované podľa 4, s. 370)

B2B elektronické trhovisko

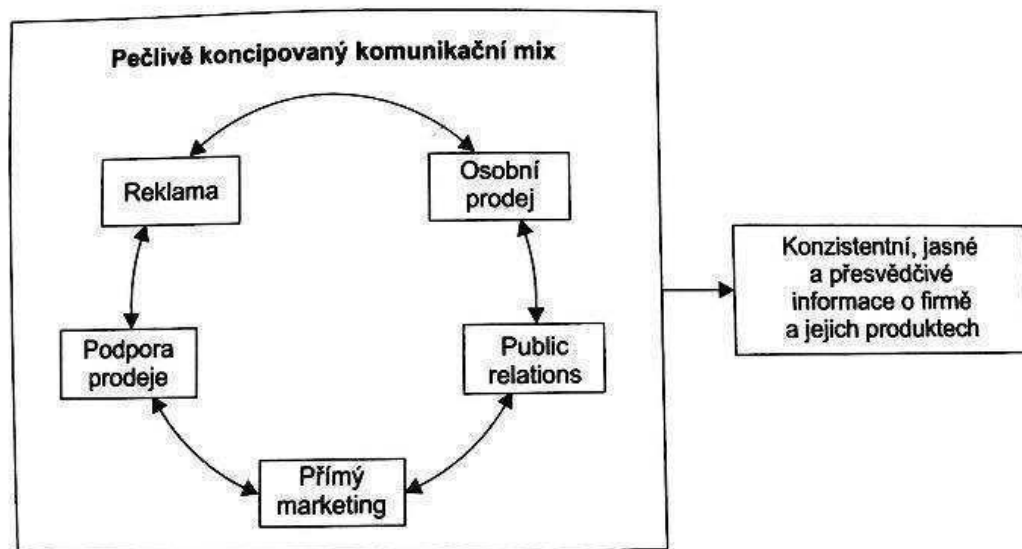
B2B je dôležitou súčasťou elektronického obchodu, nakoľko zahŕňa použitie počítačových sietí a iných informačných technológií. Táto forma obchodu značne urýchľuje obchodný proces a pomáha podnikom preniknúť na nové trhy jednoduchšou formou. Elektronické trhoviská sú druhom medzi organizačných informačných systémov. Tieto systémy spájajú informácie mnohých spoločností. Elektronické trhovisko možno chápať, aj ako virtuálne miesto stretnutia kupujúceho a predávajúceho, kde sa transakcie vykonávajú pomocou elektronických kanálov. Na rozdiel od tradičných trhovísk, na elektronickom trhovisku nie je ani jedna strana zúčastnená osobne a obchodná operácia môže byť vykonaná kdekoľvek s prístupom internetu. Elektronické trhoviská podporujú celý proces transakcie od samotného počiatku až po distribúciu kupujúcemu, komunikáciu medzi jednotlivými účastníkmi procesu a taktiež zabezpečujú poskytovanie dopravných služieb vrátane on-line sledovania tovaru. (2, s. 2)

2.2 Funkcia marketingu

Moderný marketing už nie je len zanedbávanou funkciou podniku, ale v dnešnej dobe ponúka unikátnu príležitosť viesť podniky, poskytovať im potrebné informácie pri tvorbe stratégií a lepšie pomáha pochopiť chovanie a potreby zákazníkov. Marketing sa posunul z úlohy podnikovej funkcie, kedy len oddelene vykonával svoju úlohu do pozície, kedy prelína celú organizáciu od výroby až po samotnú distribúciu produktu, či služby. (14, s. 15)

2.2.1 Komunikačný mix

Marketingová komunikácia zahŕňa prostriedky, ktoré boli prijaté na poskytovanie informácií o produkte spoločnosti priamou alebo nepriamou formou ich zákazníkom. Inými slovami aktivity alebo činnosti, ktoré spoločnosť prijala na výmenu informácií o produktoch sa nazýva marketingová komunikácia. Predávajúci využíva jednotlivé nástroje marketingovej komunikácie na vytvorenie povedomia o značke medzi zákazníkmi, čo znamená, že v ich mysli vznikne určitý obraz, ktorý im pomáha pri rozhodovaní. Marketingová komunikácia zahŕňa propagáciu, podporu predaja, public relations, priamy marketing či osobný predaj. Tieto komunikačné nástroje sa nazývajú komunikačný mix spoločnosti.(3, s. 154).



Obrázok 2: Komunikačný mix spoločnosti

(Zdroj: Spracované podľa 8, s. 165)

Osobný predaj

O osobnom predaji je možné povedať, že sa jedná o najdôležitejší nástroj komunikačného mixu. Pri osobnom predaji dochádza ku priamemu kontaktu medzi zákazníkom a predávajúcim a iba pri osobnom predaji je možné pozorovať a sledovať reakcie zákazníka a pružne reagovať na jeho pocity či požiadavky (14, s. 205).

Základné ciele osobného predaja:

Spoločnosti môžu stanoviť svojim predajcom rôzne ciele, ktoré budú v rámci svojej profesie vykonávať. Medzi základné ciele predajcu patrí sondovanie či vyhľadávanie nových zákazníkov a vytváranie vzťahov s novými zákazníkmi. Komunikácia a predaj je neoddeliteľnou súčasťou každého predajcu a zahŕňa poskytovanie informácií o produkte a následný predaj, prezentácia a zodpovedanie otázok k danému produktu. Na predaj nadväzuje taktiež poskytovanie služieb zákazníkom hlavne v prípade technických riešení, kedy je potrebná konzultácia ohľadom možných vzniknutých problémov (4, s. 909).

Podpora predaja

Podpora predaja pozostáva z niekoľkých nástrojov, ktoré majú za úlohu povzbudiť predaj ponúkaného produktu pričom sa môže jednať o rôzne krátkodobé činnosti, ako sú napríklad kupóny, zľavy či súťaže. Podporu predaja môžeme rozdeliť na niekoľko základných skupín:

- **Spotrebiteľská podpora** – podpora určená k stimulácii spotrebiteľských nákupov,
- **Podpora obchodníka** – zameraná na podporu distribútorov formou rôznych zliav, spolupráce pri reklame či spolupráce pri veľtrhu,
- **Podpora organizácií** – zameraná na získavanie obchodných ponúk, odmeňovanie súčasných zákazníkov či motivácia predajcov,
- **Podpora predajcov** – motivácia predajcov k vykonávaniu svojej činnosti efektívnejšie (4, s. 880).

Podpora organizácií

V rámci podpory organizácií sa zameriavame na dve hlavné činnosti, Veľtrhy/kongresy a súťaže predajcov. V dnešnej dobe je možné sledovať trend špecializácií výstavných a veľtržných akcií, ktorá umožňuje stretnutia odborníkov z rovnakého odboru na jednom mieste a za krátku dobu. Špecializované veľtrhy sa konajú väčšinou v krajinách s vyspelou ekonomikou a silným odborovým začlenením. Tieto akcie nemožno podceňovať, pretože okrem odbornej a laickej verejnosti sa ich vo veľkom množstve zúčastňujú mediálne skupiny či združenia a taktiež miestne štátne či súkromné organizácie, ktoré majú vplyv na nákup potrebných komodít, či podporu obchodu v krajine (17, s. 275).

Každá účasť spoločnosti na veľtrhu by mala byť po skončení vyhodnotená podľa nasledujúcich kritérií (17, s. 277):

- efektívnosť získaných nových kontaktov,
- potencionálny objem obchodov,
- reálny objem obchodov,
- informačná efektívnosť.

Reklama

Reklama patrí dlhodobo k najvyužívanejším nástrojom marketingu a väčšina ľudí si pri pojme marketingový mix predstaví práve reklamu. Reklama je často využívaná pre krátkodobú prezentáciu, napríklad výpredajov či zľavnených produktov, ale používa sa aj na dlhodobé oslovanie zákazníkov formu televíznych reklám či iných mediálnych prostriedkov. Je potrebné ale zobrať do úvahy, že práve reklama musí byť vhodne doplnená o ďalšie nástroje komunikačného mixu aby mohla byť efektívne využitá (14, s. 192).

Stanovenie cieľov je základom úspechu implementácie reklamy do praxe. Kotler rozdelil ciele reklamy do 3 foriem (4, s. 857):

Informatívna reklama má za cieľ upozorniť na nový produkt, jeho využitie a vysvetlenie ako produkt funguje. Pomocou informatívnej reklamy je taktiež zdieľaná

cena a dostupné služby, ktoré zákazník získa po zakúpení produktu. Taktiež buduje image spoločnosti.

Presvedčovacia reklama je využívaná hlavne na presvedčovanie zákazníkov k okamžitej kúpe ale taktiež pôsobí na zákazníkov konkurencie, aby prešli k inej značke.

Pripomienková reklama pripomína zákazníkovi výhody produktu a potrebu produktu v nasledujúcom období. Pomocou pripomienkovej reklamy sa spoločnosť snaží, aby zákazníci nezabudli na značku a podvedome ju neustále vnímali.

2.2.2 Význam komunikačných nástrojov v závislosti na type trhu

Význam komunikačných nástrojov sa zásadne líši na základe typu trhu, na ktorom pôsobia. Trhy je možné v zásade rozdeliť na trh so spotrebným tovarom a trh priemyselný. Na trhu spotrebného tovaru je najčastejšie využívaná reklama, pretože sa jedná o bežné rutinné nákupy, kedy neprebíha zložitý rozhodovací proces. Druhým dôvodom častého využívania reklamy na spotrebnom trhu je vysoký počet kupujúcich a teda potencionálnych zákazníkov, ktorých je možné formou reklamy zaujať. V rámci priemyselného trhu sa kladie omnoho väčší dôraz na osobný predaj, kde je potrebné vytvárať dlhodobé vzťahy s kupujúcim založené na dôvere, čo v konečnom dôsledku môže pomôcť urýchliť rozhodovací proces. Podpora predaja je taktiež nemej významným prvkom marketingovej komunikácie, ktorá sa často využíva na B2B trhu napríklad formou veľtržných akcií, prípadne rôznych typov konferencií. Taktiež aj v prípade priemyslového trhu môže reklama pomôcť utvoriť obraz alebo image značky, ktorá posilní dôveru zákazníka v nakupovaný produkt, či službu (4, s. 840).

2.3 Vývojové trendy podpory obchodu

V súčasnosti je podpora obchodu, hlavne zahraničného, aktívnou politikou viacerých krajín sveta, kedy pomocou štátnych organizácií pomáhajú domácim výrobcovi propagovať a vyvážať svoje výrobky. Takáto pomoc je potrebná hlavne v prípade menších podnikov, bez skúseností so zahraničným obchodom, ktoré nie sú bez externej pomoci schopné efektívne exportovať svoje produkty. S exportom súvisia aj niektoré trendy, ktoré ovplyvňujú zahraničnú podporu obchodu.

- Čoraz väčší dôraz sa kladie na presunutie propagačnej práce na špecializované firmy a agentúry.
- Seriózne firmy sa snažia o poctivý prístup k propagácii podľa Medzinárodného kódexu propagácie, nakoľko kvalitná a vierohodná propagácia je cestou k úspechu.
- Zamerať sa na teritoriálne špecifiká, ako sú jazyk, zvyky či kultúra, ktorá má silný vplyv na potencionálnych zákazníkov.
- Trend Public relations, ktorý sa zameriava na budovanie goodwillu a image firiem.
- Veľtrhy a výstavy získavajú v dobe internetu významné postavenie, ktoré umožňuje osobné stretnutia a zachováva si všetky marketingové prednosti 4P.
- Odborová špecializácia veľtrhov a výstav.
- Efektívnejšie vynakladanie propagačných nákladov súvisiaci s rastúcou konkurenciou v globálnom meradle.
- Podpora štátnych inštitúcií sa stala bežnou praxou viacerých krajín (17, s. 278).

2.4 Stratégia spoločnosti

Termín stratégia bol veľmi často používaný v rôznych kontextoch a bez rozlišovania typov činností. Pojem stratégia pochádza z gréckeho slova, ktoré znamenalo umenie veliteľa alebo generála. V prípade terminológie obchodníkov tento termín znamenal schopnosť sa rozhodovať na základe skúseností a profesionality. V obecnom slova zmysle je možné stratégiu chápať ako postupy, schémy, kroky či činnosti, ktoré sú brané v úvahu s vedomím čiastočnej neznalosti budúcich podmienok, a ktoré nám naznačujú ako v daných podmienkach dosahovať vytýčené ciele. (5, s. 11).

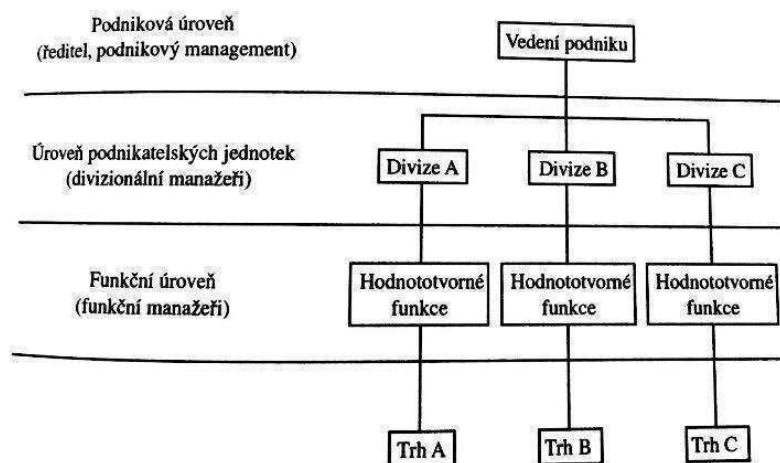
2.4.1 Strategický management

V modernom chápaní je stratégia chápaná, ako pripravenosť podniku na nadchádzajúce udalosti. V rámci stratégie sú stanovené dlhodobé ciele, rozdelenie podnikových zdrojov potrebných pre úspešné uskutočnenie stratégie a taktiež priebeh jednotlivých strategických operácií. Všetky tieto aspekty sú vytvárané tak, aby spĺňali potreby podniku a odpovedajúcim spôsobom boli schopné reagovať na zmeny v okolí podniku. V súčasnej dobe poznáme tri základné úrovne strategického riadenia (8, s.7-11).

Podniková úroveň usiluje o vytvorenie a riadenie podniku, ako celku, kde za spracovanie a zavedenie stratégie zodpovedá riaditeľ podniku. V prípade podnikovej úrovne zaujímajú miesta v rozhodovacom procese všetci pracovníci vrcholového managementu podniku (8, s.7-11).

Úroveň podnikateľských jednotiek je využívaná hlavne v prípade podnikov, ktoré obsahujú rôzne podnikateľské aktivity a je potrebné, aby boli schopné uspokojovať potreby svojich zákazníkov v rámci svojho vymedzeného segmentu (8, s.7-11).

Funkčná úroveň sa zameriava na jednotlivé špecifické funkcie podniku, ako sú personalistika, nákup, výroba, obchod, marketing, služby zákazníkovi a iné, a napomáha tak plneniu strategických cieľov, ktoré boli definované na podnikovej úrovni a na úrovni podnikateľských jednotiek (8, s.7-11).



Obrázok 3: Úrovně strategického řízení

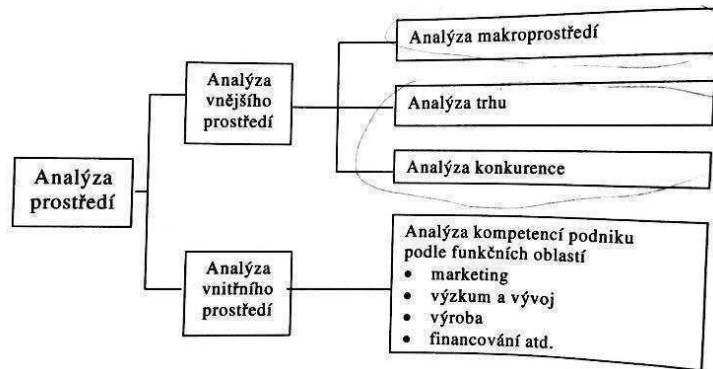
(Zdroj: Spracované podľa 8, s. 7)

Strategický management malého podniku

Malé podniky vo veľkej miere pôsobia v jednej oblasti trhu, prípadne na obmedzenom množstve oblastí, preto sú v prípade malých firiem veľmi dôležité hodnoty, očakávania a skúsenosti ich zakladateľov, prípadne vedúcich pracovníkov, ktorí majú predchádzajúce skúsenosti vo vymedzenej oblasti. Taktiež je veľmi pravdepodobné, že pokiaľ sa spoločnosť nezameriava na dieru na trhu a nevyhľadáva tržné príležitosti, bude vystavená veľkému konkurenčnému tlaku a otázky konkurenčných stratégií budú pre ňu nesmierne dôležité (7, s. 25).

2.5 Analýza prostredia ako východisko pre tvorbu stratégie

Skúmanie prostredia pomáha spoločnostiam utvoriť obraz súčasného stavu podniku a poodhaliť nové príležitosti, či hrozby, ktoré môžu podnik zasiahnuť. Jedná sa o obsahle skúmanie príležitostí, hrozieb, slabých a silných stránok (12, s. 22).



Obrázok 4: Štruktúra analýzy prostredia

(Zdroj: Spracované podľa 12, s. 22)

2.6 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

Vonkajšie prostredie spoločnosti je neoddeliteľnou súčasťou každého podniku. Je to prostredie, v ktorom sa podnik nachádza a skladá sa z dvoch základných častí (1, s.25):

- Makroprostredie (pozostáva z ekonomickej, sociálnej, technickej, demografickej, právnej, politickej a ekologickej sekcie)
- Odvetvové prostredie (obsahuje činitele, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku a to konkurenčné podniky, zákazníci, dodávatelia a ďalšie faktory)

2.6.1 SLEPT analýza

Je určená pre analýzu vonkajšieho prostredia spoločnosti, ktoré priamo, alebo nepriamo ovplyvňuje chod spoločnosti. SLEPT analýza je rozdelená do niekoľkých oblastí podľa zamerania faktorov pôsobenia. Jedná sa o faktory politické, sociálne, legislatívne, ekonomické a technologické. V súčasnosti sa zvykne k tejto analýze pridávať na záver písmeno „E“, ako ekologický faktor, ktorý je nemej dôležitý (19, s. 41).

Politické a legislatívne faktory

Dôležitou súčasťou SLEPT analýzy sú aj politické a legislatívne faktory. Pre chod spoločnosti je podstatná informácia, kto vládne v krajine, či sa jedná o ľavicu, pravicu alebo populistov. Ich politické rozhodnutia majú priamy vplyv na ekonomickú situáciu krajiny a podmienky pre podnikanie. Základné otázky, ktoré by mala táto analýza zodpovedať sa týkajú zmien podmienok pre zamestnávanie pracovníkov, zmien týkajúcich sa minimálnej mzdy a sociálnych dávok, či zmien v oblasti fungovania štátnych orgánov. S politickým faktormi úzko súvisia aj faktory legislatívne. Práve prijímanie zákonov, či vyhlášok bude ovplyvňovať fungovanie spoločnosti a jej ekonomickú situáciu (43, s. 61).

Ekonomické faktory

Medzi ekonomické faktory makroprostredia môžeme zaradiť kúpnu silu trhu a spotrebiteľa a taktiež faktory, ktoré túto kúpnu silu ovplyvňujú. Medzi ekonomické faktory patrí výška úspor, rýchlosť rastu miezd, dostupnosť úverov v ekonomike, medzná miera spotreby obyvateľstva, ale taktiež dôvera spotrebiteľa v danú zmenu a ekonomiku. Súčasťou ekonomických faktorov je taktiež postavenie danej krajiny oproti ostatným krajinám. Toto postavenie ovplyvňuje, napríklad zameranie krajiny na export, či skladba priemyslu, ktorá je v súčasnej dobe najväčším ťahúňom svetových ekonomík. (11, s. 50).

Sociálne faktory

Sociálne faktory sú jednými z faktorov, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú jednotlivé spoločnosti. Jedným z hlavných odvetví je demografické postavenie obyvateľstva, či vzdelanosť obyvateľstva, ktoré majú vplyv napríklad na štruktúru zamestnancov v spoločnostiach. Demografické vplyvy môžu taktiež (20, s. 85).

Technologické faktory

Tieto faktory majú vyšší vplyv na podnik, najmä keď sa nachádza v odvetví s vysokou mierou inovácie, čím vyžadujú od podniku veľké výdaje na vedu a výskum. Zanedbanie inovovania vedie k zaostalosti, a tým pádom aj k výraznému poškodeniu podniku. Naopak predvídavosť vývoja technologického rozvoja vedie k efektívnosti a k získaniu konkurenčnej výhody (20, s. 86).

2.6.2 Analýza trhu

Analýza trhu pomáha spoločnosti identifikovať faktory, ktoré na ňu pôsobia v rámci vymedzeného trhu. Jedná sa primárne o vývoj trhu, množstvo zákazníkov, množstvo dodávateľov, koncentráciu konkurentov, či počet podobných produktov. Práve analýza trhu pomáha chápať budúce fungovanie trhu a možné situácie, ktoré môžu nastať. Analýza trhu je do istej miery kľúčovým faktorom úspechu, alebo neúspechu spoločnosti na trhu. Kľúčové časti marketingovej analýzy trhu sú analýza trhu a odhad dopytu, analýza konkurencie, marketingové stratégie a marketingový mix (12, s. 48).

Prognózovanie trhu

Prognózovať trh znamená predpovedať možné chovanie trhu v budúcnosti. Pomáha nám určovať vývoj jeho základných charakteristík a parametrov. Na základe týchto informácií je následne možné lepšie nastaviť stratégiu spoločnosti a pripraviť sa na zmeny, ktoré môžu nastať na danom trhu. V prípade prognózovania trhu sledujeme vývoj:

- súboru zákazníkov spolu s ich chovaním,
- súbor výrobkov a služieb,
- geografiu trhu,
- tržný potenciál,
- tržnú rovnováhu,
- charakter konkurencie, prípadné regulácie trhu,
- existenciu substitútov,
- pozíciu výrobku na trhu (43, s. 85).

Targeting

Targeting je metóda marketingu, ktorá pomáha vytipovať cieľové segmenty trhu, na ktorých by mala spoločnosť pôsobiť na základe veľkosti segmentu, rastového potencionálnu či atraktivity segmentu. Targeting vo svojej podstate porovnáva jednotlivé segmenty trhu a na základe porovnania určí cieľový segment, ktorý je pre podnik najperspektívnejší a najzaujímavejší (4, s. 342).

Positioning

Je taktiež súčasťou marketingovej stratégie a komunikácie. Ma za cieľ určiť vlastnosti ponúkaného produktu, alebo služby, ktorými sa bude odlišovať od konkurencie. Práve positioning využíva postavenie image značky na vytvorenie konkurenčne výhodnejšej pozície. Poznáme niekoľko pozície, na ktoré sa môžu spoločnosti zamerať:

- väčší úžitok za väčšiu cenu – luxusné produkty a služby,
- väčší úžitok za rovnakú cenu,
- rovnaký úžitok za nižšiu cenu,
- menší úžitok za nižšiu cenu,
- väčší úžitok za nižšiu cenu (4, s. 348).

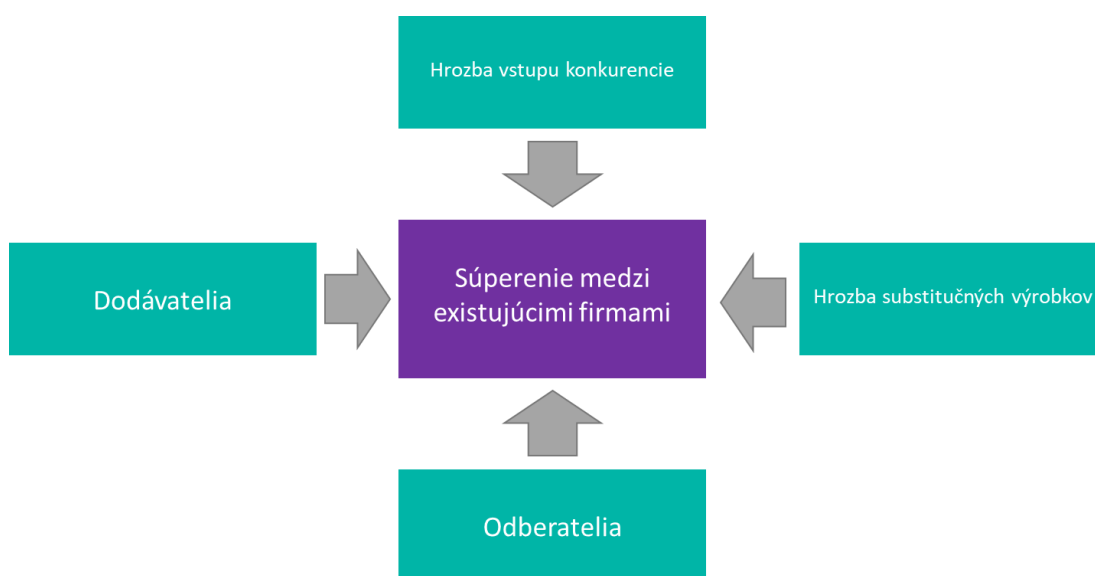
Analýza zákazníkov

Poznanie, kto je zákazníkom spoločnosti, aké má potreby a ako rozmýšľa je základným kameňom úspechu všetkých spoločností na trhu. Zákazníkom sa rozumie súčasný kupujúci a zároveň spotrebiteľ, tak aj potencionálny zákazníci nakupujúci zatiaľ u konkurencie. Svoje špecifiká prináša aj fungovanie na priemyselných trhoch, ktoré sa od bežných spotrebiteľských trhov líšia v niekoľkých oblastiach. Z tohto dôvodu je preto potrebné sledovať trendy v rozvoji vzťahov na B2B trhoch a ich odlišnosti od koncových spotrebiteľov. Jedná sa hlavne o tieto rozdiely:

- vzťahy vo vnútri vzťahov,
- mierenie len na niekoľko veľkých zákazníkov,
- rozvoj vzťahov podľa významu a podielu na výdajoch na zákazníkov,
- komplexnosť distribučnej cesty,
- predaj založený na znalostiach,
- nutnosť interaktívnej komunikácie,
- málo časté nákupy,
- napomáhanie zákazníkom riadiť ich podnikanie (12, s. 90-92).

2.6.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Vypracovanie Porterovej analýzy je pre spoločnosť zásadné, pretože určuje postavenie firmy voči vonkajším vstupom záujmových skupín, ktoré majú vplyv na jej fungovanie. Identifikácia a popis týchto skupín analyzujú oblasti, ktoré určujú chovanie konkurentov a to: Hrozbu vstupu potenciálnych konkurentov, rivalitu súčasných konkurentov, vyjednávaciu silu dodávateľov a odberateľov a hrozbu substitučných produktov (11, s. 125)



Obrázok 5: Porterov model piatich konkurenčných síl

(Zdroj: Spracované podľa 11, s. 125)

Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov

Je obzvlášť dôležitá v prípade trhov, ktoré sa dynamicky vyvíjajú a kde nie je úplne jasne známy objem trhu. Cieľom zhodnotenia tejto oblasti je znižovanie pravdepodobnosti výskytu tohto javu. Jednou z podmienok vstupu konkurenta na trh je výška nákladov potrebných pre vstup na tento trh, či obtiažnosť napojenia sa na existujúce distribučné kanály. Obecne platí, čím sú vyššie bariéry vstupu, tým vyššie náklady musia potencionálni konkurenti vynaložiť. Joe Baine, popísal tri základné zdroje bariér nového vstupu:

- oddanosť zákazníkov,
- absolútne nákladové výhody,

- mieru hospodárnosti (8, s. 18).

Vyjednávacia sila odberateľov

Silou odberateľov sa rozumie hlavne ich vyjednávacia schopnosť o cene, alebo odoberaného množstva, hlavne v prípadoch, kedy zákazník je schopný odísť k inému dodávateľovi, či nahradiť kupovaný produkt za iný. V oblasti vyjednávacej sily kupujúcich je preto potrebné klásť dôraz na to, ako je náš produkt jedinečný, aké a v akom množstve sa nachádzajú na trhu jeho substitúty, aké informácie majú zákazníci o konkurenčných ponukách (19, s. 56).

Vyjednávacia sila dodávateľov

Do každého podniku vstupuje istý druh dodávateľa, ktorý ovplyvňuje výšku cien či množstvo dodávaného tovaru. Sila dodávateľov je určená hlavne podľa množstva dodávateľov rovnakého produktu. Čím je dodávateľov menej, tým je ich vyjednávacia pozícia silnejšia a kupujúci má menšiu šancu na výhodnejšie podmienky. Odberateľ má najvýhodnejšiu pozíciu v prípade výberu z viacerých možností, ktoré mu umožňujú znižovať cenu a zvyšovať množstvo dodávaného tovaru či výrobku (8, s. 20).

Hrozba substitučných výrobkov

Vznik substitučných produktov v podstate nahradzuje súčasný produkt, ktorý na trhu už existuje ale s rozdielom, niektorých vlastností či ceny. Práve vznik takýchto výrobkov ohrozuje produkty na trhu a je potrebné pripraviť opatrenia, ktoré zabránia ich vzniku. Analýza substitučných výrobkov v podstate stanovuje schopnosť, ako ľahko môžu byť súčasné produkty nahradené inými. (11, s. 65).

Súperenie medzi existujúcimi firmami

Obecne je známe, že čím je atraktívnejší trh, tým sa na ňom pohybuje viac spoločností, ktoré ponúkajú rovnaký či podobný produkt koncovým zákazníkom. Na druhú stranu s rastúcim počtom konkurentov v danom prostredí sa znižuje atraktivita trhu, nakoľko nové spoločnosti nebudú chcieť vstúpiť na trh s veľkým množstvom konkurujúcich firiem, kde môže nastať problém s presadením vlastného produktu (8, s. 19).

2.7 Analýza vnútorného prostredia podniku

“ Strategický význam špecifických predností podniku je v tom, že umožní podniku odlišiť sa od konkurencie a dosahovať vyšších ziskov. Konkurenti sú motivovaný k tomu, aby sa pokúsili napodobniť tieto špecifické prednosti. Ak sú úspešní, odstránia výhody špecifických predností podniku. Veľa počítačových firiem sa snažilo napodobniť spôsob grafického zobrazenia, ktoré predstavovalo hlavnú špecifickú prednosť Apple Computer. Pre konkurentov môže byť veľmi ťažké napodobniť tieto prednosti. Ťažšie však je, aby si podnik výhodu týchto špecifických vlastností udržal “ (8, s. 29).

Svoje vnútorné prostredie, na rozdiel od vonkajšieho môže podnik aktívne ovplyvňovať. Aby bolo možné identifikovať silné a slabé stránky podniku, je nevyhnutné analyzovať jeho vnútorné faktory (19, s. 61).

2.7.1 Poslanie a vízia spoločnosti

Poslaním každého podniku je vykonávanie podnikateľského zámeru za účelom uspokojovanie potrieb zákazníkov. Je to predstava vrcholového managementu spoločnosti o zmysle podnikania spoločnosti, o tom, v ktorých oblastiach sa spoločnosť bude angažovať, a čím sa chce stať v dlhodobom časovom horizonte. V úzkom spojení s poslaním spoločnosti je taktiež vízia, ktorá je rámcovou konkretizáciou poslania spoločnosti. Vymedzuje rozsah produktov alebo služieb, ktoré spoločnosť ponúka a trhy ich potreby. Taktiež určuje technológie uspokojovania týchto trhov. Vízia v stručnosti obsahuje budúce zámery, popisuje parametre podnikania, a tak určuje obecnú predstavu o úlohe spoločnosti. Efektívne vyjadrenie vízie spoločnosti charakterizuje základné vlastnosti:

- tržnú orientáciu,
- špecifičnosť,
- stanovenie disponibilných zdrojov,
- zodpovednosť (5, s. 21).

2.7.2 Analýza zdrojov

Každá spoločnosť pri svojej podnikateľskej činnosti využíva zdroje, ktoré vstupujú do procesu podniku. Vďaka týmto zdrojom je spoločnosť schopná uspokojovať potreby svojich zákazníkov. Všetky zdroje je potrebné organizovať a plánovať spôsobom, aby bola nájdená optimálna funkcia jednotlivých zdrojov a ich čo najefektívnejšie využívanie. Všetky zdroje podliehajú taktiež kontrole a rozhodovaniu za predpokladu rešpektovania obmedzenosti zdrojov. Podnikové zdroje je možné rozdeliť do niekoľkých kategórií, podľa ich vlastností. Poznáme ľudské zdroje, finančné zdroje, materiálne zdroje, nehmotné zdroje, technologické zdroje a nemôžu byť vynechané ani zdroje časové (14, s. 53).

2.7.3 Marketingový mix

Taktiež známe aj pod pojmom „4P“ je súborom marketingových činností spoločnosti, ktoré firme umožňujú upraviť ponuku podľa prania zákazníkov na cieľovom trhu. Základné nástroje používané marketingovým mixom sú:

- produkt – určuje vlastnosti, kvalitu, spoľahlivosť, ale taktiež značku,
- cena - určuje cenovú politiku produktu, prípadne z čoho sa skladá cena produktu / služby,
- distribúcia – spôsoby distribúcie produktu ku koncovým zákazníkom,
- komunikácia – známe aj pod pojmom propagácia, určuje spôsob akým sú zákazníci oslovovaní či informovaní o produkte spoločnosti (5, s. 37).

2.8 SWOT analýza

Završením strategickej analýzy spoločnosti, by malo byť celkové zhodnotenie silných a slabých stránok podniku a taktiež príležitostí a hrozieb. Jednou z metód, ktorá sa využíva je SWOT analýza. Informácie pre vypracovanie SWOT analýzy je možné zhromaždiť pomocou najrôznejších techník, napríklad prevzatím z už uskutočnených analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia. Pri spracovaní SWOT analýzy je dôležité rešpektovať niekoľko zásad, ktoré zaručia dosiahnutie čo najväčšej presnosti. Jednou zo zásad je zameranie sa iba na strategické fakty, respektíve fakty, ktoré sú podstatné a relevantné. Taktiež by táto analýza mala byť čo najobjektívnejšia a nemala by

vyjadrovať subjektívne názory vyhotovovateľa. Závěry SWOT analýzy by mali byť relevantné, tj. analýza by mala byť spracovaná s ohľadom na účel, pre ktorý je spracovaná (43, s. 126).

Pre prehľadnejšie spracovanie tejto analýzy sa využíva matica rozdelená na 4 základné oblasti: slabé stránky, silné stránky, príležitosti a hrozby. Silné stránky zodpovedajú otázky týkajúcej sa riadenia spoločnosti, komunikačných schopností, formuláciou stratégie, konkurenčných výhod, schopnosti inovovať produkty či inými prednosťami. Slabé stránky sa zase zameriavajú na absenciu jasného strategického riadenia, zastaranosťou používaných technológií, chýbajúcimi schopnosťami, slabou tržnou image firmy či konkurenčnými nevýhodami (11, s. 138).

Oblasti príležitostí a hrozieb sa zase zameriavajú na nové možnosti a príležitosti, ktoré ponúka súčasná situácia trhu a jeho okolia. Zodpovedajú na otázky, či vstúpiť na nové trhy, dodávať novým zákazníkom, alebo či je potrebné rozšíriť výrobný program. Hrozby popisujú situácie prípadného vstupu nového konkurenta na trh, pravdepodobnosť vstupu konkurenta, nepriaznivé podmienky spôsobené vládou politikou či rastúcu moc zákazníkov (11, s. 138).

	Pomocné faktory	Škodlivé faktory
Vnútroňná oblasť	Silné stránky	Slabé stránky
Vonkajšia oblasť	Príležitosti	Hrozby

Obrázok 6: Matica SWOT analýzy

(Zdroj: 19, s. 65)

2.9 Rast a rozvoj podniku

Malý alebo nový podnik sa z pravidla orientuje na jednu podnikateľskú aktivitu a konkuruje na obmedzenom domácom trhu, prípadne susednom trhu, ktorý je rovnako dostupný, napríklad ako v prípade Českej a Slovenskej republiky. Ak podnik chce a plánuje dosahovať vyššiu tvorbu hodnoty, je potrebné, aby získal vyšší podiel na trhu, čo bude mať za následok zvýšenú výnosnosť vložených kapitálových prostriedkov. Možností pre rast podniku poznáme niekoľko a vďaka nim dokáže podnik upevniť svoje pôsobenie na vymedzenom trhovom segmente (8, s. 75).

Rast vďaka väčšiemu tržnému podielu umožňuje vytlačiť konkurenčné spoločnosti a získať ich tržný podiel, ktorý by zvýšil výnosnosť vložených investícií. Spoločnosť, ktorá chce zvýšiť výkon by sa mala riadiť nasledujúcimi 5 základnými krokmi, ktoré povedú k väčšiemu tržnému podielu. (16, s. 28):

- Hľadať možnosti, ako zvýšiť výkon
- Vypracovať analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb
- Zvýšiť finančnú a marketingovú silu
- Prehodnotiť marketingový mix a profil
- Zaviesť stratégiu, ktorá by umožnila získať tržný podiel

Rast vďaka zisku nadšených zákazníkov a stakeholderov. Čím presnejšie je spoločnosť schopná určiť svojich cieľových zákazníkov a predložiť im produkt či službu podľa ich požiadaviek, tým pravdepodobnejšie je že zákazníci uprednostnia jej produkt pred konkurenčnými ponukami. Druhým dôležitým bodom je zamerať sa na svojich súčasných zákazníkov, na ktorých sú náklady vynaložené na marketingové aktivity nižšie, ako náklady spojené s vyhľadávaním nových zákazníkov ale taktiež sú oveľa viac prístupnejší už známym produktom, ktoré sú im ponúkané (16, s. 28).

Expanzia vybudovaním silnej značky, umožňuje rozšíriť podnik, ktorý vďaka vybudovanej značke (logo, slogan) získa slovo alebo frázu, ktoré budú na cieľovom trhu dobre známe. Dôležité je si uvedomiť, že bez potrebnej inovácie značka stratí svoj punc a je dôležité prísť so spôsobom, ako dodať značke novú diferenciáciu a odlíšiť ju od zaužívaných trendov (16, s. 28).

Prosperita vďaka inováciám nových výrobkov, služieb a skúsenosti. V dnešnej dobe je dobre známe, že bez potrebných inovácií podnik nebude schopný konkurovať ostatným spoločnostiam, ktoré pôsobia v rovnakom segmente. Aby mohla byť spoločnosť úspešná v prípade inovácií musí nájsť odpovede na základné otázky (16, s. 28):

- Prečo inovovať?
- Podľa čoho posúdiť úroveň a kvalitu inovácií spoločnosti?
- Ako spoločnosti vštípiť inovatívnejší prístup?
- Kde získať inovatívne nápady?
- Akú dať priebehu inovácií formu?
- Kde získať peniaze na financovanie inovácií?

Rast vďaka expanzii do zahraničia otvára podnikom nové trhy a príležitosti, kde môže presadzovať svoje záujmy za cieľom dosahovať stanovenú stratégiu spoločnosti. Žiadny podnik by nemal uvažovať o vstupe na zahraničné trhy skôr, ako zistí všetky informácie potrebné k poznaniu daného trhu (16, s. 28).

Expanzia vďaka fúziám, akvizíciám či strategickými alianciami. Okrem odkúpenia môže spoločnosť pokračovať v úzkej spolupráci s inými spoločnosťami vďaka tomu, že s nimi uzatvorí strategickú alianciu alebo joint venture. V opačnom prípade bude podnik jednať s ostatnými spoločnosťami iba prostredníctvom vzájomnej interakcie na trhu. Partner v podnikaní by mal byť dôsledne vybraný a podmienky spolupráce musia byť vopred jasne určené, aby nedochádzalo k zbytočným nezhodám (16, s. 154).

Expanzia vďaka dosiahnutiu vynikajúcej povesti v oblasti spoločenskej zodpovednosti firmy môže podniku výrazným spôsobom pomôcť v rozvoji svojej obchodnej činnosti. V dnešnej mechanickej dobe, kedy vo všeobecnosti prevláda strach z klimatických zmien, znečisťovania prostredia a ďalších faktorov, môže podnik zacieliť svoju stratégiu práve na spoločenskú zodpovednosť, ktorá bude rozdielovým faktorom pri rozhodovaní potencionálnych zákazníkov (16, s. 168).

2.9.1 Stratégia vstupu na nové trhy

Podnik môže mať rôzne dôvody na vstup na zahraničné trhy rôzne a vo vysokej miere vychádzajú z podnikateľských aktivít podniku. V zásade je možné rozdeliť dôvody vstupu na trh na (15, s. 95):

- ekonomické verzus neekonomické dôvody,
- defenzívne verzus ofenzívne dôvody,
- dôvody orientované na rezort, výrobu a odbyt.

Typické ekonomické dôvody spočívajú v dosiahnutí vyššieho zisku, pričom na druhú stranu medzi neekonomické dôvody môžeme zaradiť potrebu vytvoriť image značky, či potrebu dosiahnutia moci a vplyvu na zahraničných trhoch. O ofenzívnych dôvodoch hovoríme vtedy, keď existuje konkurenčná výhoda na základe napríklad nových technológií (15, s. 96).

2.9.2 Rozhodovanie o vstupe na trhy

Pred samotným rozhodnutím či sa firma chce dostať na zahraničné trhy alebo nie, mala by mať jasne definované marketingové ciele a zásady, ktoré chce vstupom na nový trh dosiahnuť. Je veľmi dôležité aby firma vedela aký objem zahraničných tržieb plánuje dosiahnuť v prípade vstupu na trh, a taktiež by mala vedieť na aký počet trhov plánuje vstúpiť. Následne vytipované trhy musí spoločnosť ohodnotiť podľa niekoľkých kritérií , ktoré jej pomôžu pripraviť stratégiu vstupu na trh.(4, s. 276)

2.9.3 Výber relevantných trhov

V rámci výberu trhov, sú jednotlivé trhy alebo krajiny podrobené analýze na základe stanovených kritérií, ktoré pomôžu podniku pri rozhodovaní na ktoré trhy má, alebo nemá vstupovať. Kritériá výberu zemí môžeme rozdeliť do niekoľkých kategórií (15, s. 100):

1. **Atraktivnosť trhu/zeme** sa skladá z niekoľkých ďalších kritérií ako je objem trhu, rast trhu, štruktúra odberateľov to znamená ich počet, kúpna sila v jednotlivých územiach, zásobovanie alebo logistika a nakoniec cena, ktorú podnik môže dosiahnuť na danom trhu.

2. **Tržné bariéry** sa skladajú zo všetkých podmienok, ktoré je potreba splniť, aby podnik mohol vstúpiť na trh a zaradujeme medzi ne hlavne ekonomické tržné bariéry, ako je napríklad potreba kapitálu či preferenčné výhody, ktoré nútia vstupujúceho na trh vynakladať vyššie náklady na marketingové aktivity.
3. **Riziko trhu/zeme** sa vo väčšine prejavuje ako významná tržná bariéra, ktorá môže byť spojená s podnikateľskou činnosťou ale taktiež môže súvisieť s celkovou hospodárskou, politickou a sociálnou situáciou krajiny. Vo všeobecnosti môžeme rozlišovať politické a hospodárske riziká. Medzi politické zaradujeme hlavne fiškálne riziko, riziko prevodu, riziko vyvlastnenia či právne riziko. Hospodárske riziká zahŕňajú platobné, menové a transportné riziko.

2.9.4 Formy vstupu na vybrané trhy

V prípade zahraničných trhov môžu podniky využívať rôzne formy stratégií podnikania. Pri voľbe stratégie vstupu na trh je potrebné zohľadniť vyspelosť daného trhu a radu ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie. Jedným z faktorov sú aj obchodne politické podmienky, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú vstup na trh, jedná sa hlavne o colný a devízový režim či kurzovú politiku. Ďalšie faktory sú napríklad ekonomické prostredie, politické prostredie alebo charakteristika obchodného partnera. V rámci českej republiky je možné nájsť hneď niekoľko partnerov, ktorí sú schopní pomôcť so vstupom a exportom na nové trhy. Jedným z nich je spoločnosť **CzechTrade** zriadená priamo Ministerstvom priemyslu a obchodu ČR. CzechTrade ponúka svojim klientom exportné poradenstvo, informačné služby, vzdelávacie programy, semináre a taktiež sprostredkováva účasť na konferenciách, výstavách a veľtrhoch v zahraničí. Druhou spoločnosťou, zaoberajúcou sa pomocou českým firmám so vstupom na nové trhy, je spoločnosť **CzechInvest**, ktorá zastrešuje celú oblasť podpory podnikania v spracovateľskom priemysle. Taktiež spoločnosť CzechInvest poskytuje informácie o možnostiach podpory podnikania, poskytuje poradenské služby či spravuje databázu podnikov, ktoré majú záujem o subdodávky. Medzi ďalšie spoločnosti, ktoré podporujú export zaradujeme Českú exportnú banku, Hospodársku komoru ČR či Zväz priemyslu a obchodu Českej republiky (10, s. 14).

V prípade, že sa spoločnosť rozhodne vstúpiť na nové trhy, má na výber niekoľko možností, ako túto činnosť vykonať. Medzi najčastejšie možnosti sa zaraďujú Export, Joint venturing alebo priama investícia (4, s. 278)

Export

Prvá, najjednoduchšia možnosť, ktorá sa firme ponúka je export produktov či služieb. V prípade exportu sa jedná o predaj produktov za hranice a jeho najväčšou výhodou je možnosť uskutočnenia exportu aj s malými zahraničnými skúsenosťami a v malých podnikoch. Export je možné rozdeliť na dve základné skupiny, priamy a nepriamy export. (15, s. 135)

Nepriamy export

Nepriamy export je vytváraný vtedy, keď podnik sa priamo aktívne nezúčastňuje na zahraničnom trhu, ale využíva k tomu tretiu stranu. Nepriamy export nie je náročný na investície a taktiež neprináša so sebou veľké riziko neúspechu. Nepriamy export obsahuje niekoľko možností(4, s. 279):

Predaj prostredníctvom distribútorov/ výhradný distribútori. Výhodou využitia distribútora je rýchly vstup na zahraničné trhy a bezproblémová distribúcia produktov konečnému spotrebiteľovi už zaužívanými distribučnými cestami. Vzhľadom ku skutočnosti, že distribútor nakupuje produkt na vlastný účet, riziko nesplatenia pohľadávok voči dovozcovi nadobúda zanedbateľný rozmer. (10, s. 15)

Exportný agenti. Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť obchodné zastúpenie, prípadne obchodného makléra, ktorý má sídlo v krajine výrobcu a jedná v jeho záujme a na jeho účet. To znamená že na rozdiel od distribúcie riziká spojené s neúspechom zostávajú na strane výrobcu produktu. (15, s. 137)

Exportnou alianciou sa rozumie združenie podnikov, ktoré ponúkajú podobný produkt alebo služby, a ich spoločným cieľom je vstup na nové trhy a práve forma aliancie im dáva ideálnu príležitosť vstúpiť na trh v spolupráci s ďalšími firmami. Nespornou výhodou aliancie je úspora nákladov vývozu, ktoré sú rozdelené medzi členov združenia a taktiež možnosť získania väčších zákaziek, ktoré by jednotlivé menšie podniky neboli schopné splniť (10, s. 20).

Priamy export

Táto forma exportu sa využíva hlavne pri distribúcii priemyselných výrobkov, ktoré sú náročné na poskytovanie služieb, ktoré je schopný poskytnúť iba výrobca. Pri priamom exporte je potrebné, aby vývozca mal dostatočné skúsenosti, technické aj obchodné znalosti, ktoré sa stávajú kľúčom úspešného vstupu. Výhodou je priamy kontakt s koncovými zákazníkmi, zoznámenie sa s ich potrebami a kontrola nad výrobkami, cenami a ďalšími činnosťami súvisiacich s predajom produktu. Možnosti priameho exportu sú (17, s. 280):

- priamy export k zahraničnému konečnému užívateľovi,
- priamy export k zahraničnému dovozcovi,
- reprezentačné kancelárie,
- filiálky,
- obchodné spoločnosti.

Joint venturing

Ďalším spôsobom vstupu na trh je joint venturing, alebo spoločné podnikanie, kedy si podnik nájde na zahraničnom trhu strategického partnera za účelom spojenia výroby či marketingu produktu. Spolupráca so zahraničným partnerom prináša výhody vo forme využitia znalostí trhu, krajiny, dodávateľov, zákazníkov, ale taktiež kontaktov na úrady. Spoločné podnikanie má niekoľko foriem (4, s. 282):

Licencia označuje povolenie k činnosti, ktorú by inak podnik nemohol vykonávať, nakoľko je daná činnosť napríklad ochránená patentovou známkou. Formou licencie udeľuje majiteľ licencie užívateľovi možnosť využívania patentov, vzorov, vzorov značiek, alebo know-how. Poznáme niekoľko typov ako sú ochranná licencia, know-how licencia a franchizing (7, s. 286).

Zmluva o riadení je zvláštna forma spolupráce kedy zahraničná spoločnosť poskytne na dobu určitú svoje skúsenosti, manažérov a know-how podniku napríklad pri riadení výrobného závodu alebo iných zariadení. Jedná sa v podstate o prenos fungujúcej koncepcie riadenia do zahraničia (10, s. 29).

Zušľacht'ovacie operácie je forma spolupráce kedy je časť výroby presunutá do zahraničia, kde sú výrobné a mzdové náklady nižšie ako v krajine pôvodu. Táto spolupráca je využívaná vo veľkej miere medzi krajinami Mexika a USA, kedy americké spoločnosti presunuli značnú časť výroby do Mexika, a všetky vyrobené produkty sú reexportované späť do USA. V prípade že by sa tieto výrobky mali dostať na mexický trh sú považované ako zahraničné produkty.(17, s. 288)

Zmluvná výroba je využívaná na rýchly vstup na trhy, kedy zahraničný investor uzatvorí dohodu s výrobcami o výrobe jeho produktu,, či poskytovaní služby a investor s malým rizikom môže začať obsadzovať miestny trh.(4, s. 282)

Priama investícia

Priama investícia predstavuje formu vstupu na trh vybudovaním výrobného závodu, prípadne prepravovaním manažérskej práce do zahraničia. Táto forma vyžaduje skúsenosti s vývozom a dostatočnú veľkosť trhu, na ktorý podnik plánuje vstúpiť. Výhodou priamej investície je využívanie stimulov zahraničných krajín, ktoré znižujú celkové náklady na vstup, využívanie lacnejšej pracovnej sily či lacnejších výrobných surovín, a plná kontrola nad jednotlivými činnosťami podniku. Nevýhoda priamej investície je vysoká miera rizikovosti, spôsobená hlavne politickým a hospodárskym prostredím krajiny a taktiež sa s priamou investíciou viažu výrazne kapitálové náklady (15, s. 142).

2.9.5 Špecifické spôsoby vstupu na zahraničné trhy

Okrem základných foriem vstupu na trh, môžeme definovať aj zvláštne spôsoby, ktoré nie je možné jednoznačne zaradiť, nakoľko obsahujú prvky z viacerých stratégií. Patria k nim hlavne (17, s. 248):

Kooperatívne vstupy na trh, ktoré sa viažu na dlhodobú spoluprácu podnikov vykonávajúcich jednotné rozhodnutia či činnosti v rámci dosiahnutia cieľov. Poznáme (6, s. 54):

- horizontálne kooperácie (partner z rovnakého alebo podobného odboru),
- vertikálne kooperácie (spolupráca s dodávateľmi, zákazníkmi...),

- diagonálne kooperácie (partner z odlišného odboru).

Ďalšou formou sú **kompensačné obchody**, ktoré spájajú vývoznú a dovoznú operáciu do jedného obchodu. Často sa táto forma obchodu používa v krajinách s devízovým nedostatkom, čo spôsobuje v krajine značné obchodné a politické obmedzenia (10, s. 125):

- bártrový obchod, (výmena tovaru za tovar bez platobných tokov),
- junktim obchod (dodávky a proti dodávky sú fakturované v dohodnutej mene),
- buyback obchod (dodávka tovaru so záväzkom odoberania produktov z krajiny odberateľa),
- offset obchod (dodávateľ sa zaväzuje pritiahnuť lokálnych subdodávateľov),
- clearing obchod (uzatvorený medzi vládami a určuje vyrovnanie medzi dovozom a vývozom),
- switch obchod.

2.10 Analýza rizík

Riziko je súčasťou každej zmeny, ktorá je vykonávaná pri každodennej činnosti. Riziko vo svojej podstate znamená vystavenie nepriaznivým okolnostiam. Tento voľný preklad je možné bližšie definovať ako, pravdepodobnosť akéhokoľvek výsledku odlišného od výsledku očakávaného. Z hľadiska riadenia problematiky riadenia podnikateľských rizík je najlepšie vychádzať z chápania rizika ako možnosti, že s istou pravdepodobnosťou dôjde k udalosti, ktorá sa líši od očakávaného stavu či vývoja. Aby bolo možné riziká definovať je potrebné vykonať analýzu rizík. Analýza rizík je väčšinou chápaná ako, proces definovania hrozieb, pravdepodobnosti ich výskytu a dopadu na aktíva. V praxi poznáme 4 základné kroky analýzy rizík (44. s. 48):

- Identifikácia aktív
- Stanovenie hodnoty aktív,
- Identifikáciu hrozieb a slabín,
- Stanovenie závažnosti hrozieb a miery zraniteľnosti.

2.10.1 Metódy analýzy rizík

Aby bolo možné kvalitne spracovať riziká hroziace pri vykonávaní zmien v spoločnosti využíva sa niekoľko typov metód. Existujú dva základné prístupy riešenia analýzy rizík: kvantitatívne a kvalitatívne metódy vyjadrenia veličín analýzy rizík (44, s. 67).

Kvalitatívne metódy sa vyznačujú tým, že riziká sú vyjadrené v určitom rozsahu stupnice, ktorá je určená kvalifikovaným odhadom spracovateľa analýzy. Táto metóda je jednoduchšia a rýchlejšia, ale častým problémom je silný subjektívny názor (44, s. 67).

Kvantitatívne metódy sú založené na matematickom výpočte rizika z frekvencie výskytu hrozby a jej dopadu. Tento dopad je vyjadrený vo veľkej miere hlavne finančnými jednotkami napr. tisíce Kč. Nevýhodou kvantitatívnych metód je okrem ich náročnosti na spracovanie aj vysoko formalizovaný prístup, ktorý môže spôsobiť zahltenie hodnotiteľa obrovským množstvom dát (44, s. 68).

3 ANALYTICKÁ ČASŤ

3.1 Charakteristika spoločnosti

Tabuľka 1: Základné informácie o spoločnosti

(Zdroj. Vlastné spracovanie)

Názov	4dot Mechatronic Systems, s.r.o.
Sídlo	Purkyňova 649/127, Medlánky, 612 00 Brno
Zápis do OR	8.11.2014
Predmet podnikania	výroba, obchod a služby
Webové stránky	www.4dot.cz



Obr. 1: Logo spoločnosti

(Zdroj: 35, s. 1)

4dot Mechatronic Systems, s.r.o. (ďalej len „4dot“) je spoločnosť z Brna, ktorá vyvíja produkty rozvíjajúce priemyselnú údržbu a približuje výrobné spoločnosti k Industry 4.0. Zameriava sa na prediktívnu údržbu a od založenia v roku 2014 prináša zákazníkom čo najefektívnejšie riešenie pre sledovanie kondície strojov a následnú diagnostiku. Udržateľný priemysel je pre 4dot kľúčový pojem, ktorý prechádza cez ušetrenie financií za potrebné opravy či prestoje, zvýšenie kvality výrobku až k spokojnejším zákazníkom. Ušetrená energia, znížená materiálová náročnosť alebo napríklad zníženie množstva chybných výrobkov u obrábacích strojov sa prejavuje tiež v ekologickejšej prevádzke, ktorá je umožnená ohľadupľnejším a efektívnejším využitím strojných súčastí.

Samotný vstup spoločnosti na trh bol neistý, nakoľko sa rozhodla zamerať na menej atraktívny trh (sledovanie rotačných súčastí), ktorý už bol obsadený niekoľkými väčšími spoločnosťami. V dobe, kedy sa spoločnosť rozhodla vstúpiť na trh diagnostiky ložísk

a prediktívnej údržby, neboli ešte jasne definované výhody podobných technológií, preto bolo potrebné všetky relevantné informácie zozbierať a následne distribuovať medzi širokú odbornú verejnosť. Cieľom spoločnosti nebolo zostať len pri prediktívnej údržbe a preto začala s vývojom ďalších nových technológií, ktoré by boli prínosné pre užívateľov. Na základe skúseností a výskumov prišla myšlienka pre vývoj technológií na sledovanie strojov v oblasti ťažkého strojárstva, ktoré prinášajú vysokú pridanú hodnotu svojim výrobkom, v prípade že pracujú spoľahlivo. V spolupráci partnerov sa vyvinula nová technológia pre sledovanie súčastí tvárniciach strojov, ktorá sa v roku 2018 v rámci Medzinárodného strojárskeho veľtrhu v Brne uviedla na trh.

3.1.1 Predmet činnosti spoločnosti

Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je poskytovanie služby vzdialeného online monitoringu zariadení vo výrobe. Medzi hlavné činnosti spoločnosti môžeme zaradiť:

- poskytovanie online služby zákazníkovi,
- montáž diagnostickej jednotky,
- technická podpora pri riešení problému,
- hľadanie vhodných riešení pri atypických zariadeniach,
- vývoj a výskum nových technológií,
- údržba diagnostických jednotiek,
- skladovanie,
- poskytovanie know – how spoločnosti,
- výroba,
- predaj a nákup.

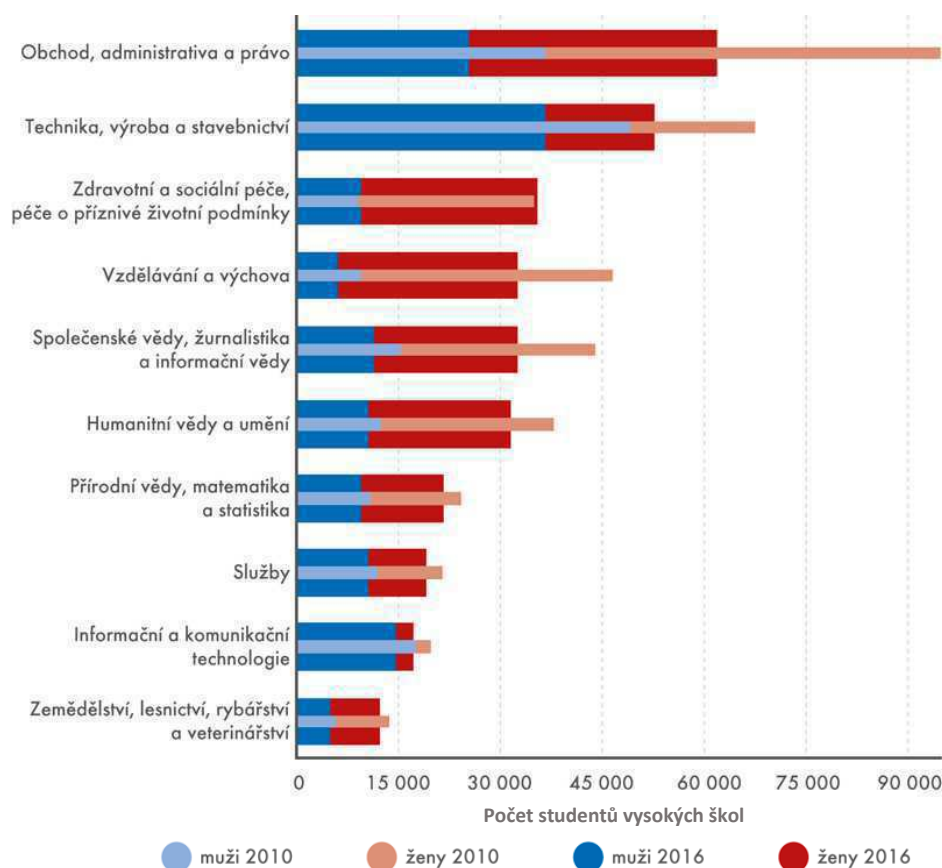
3.2 Analýza externého prostredia spoločnosti

3.2.1 SLEPT analýza

Sociálne faktory

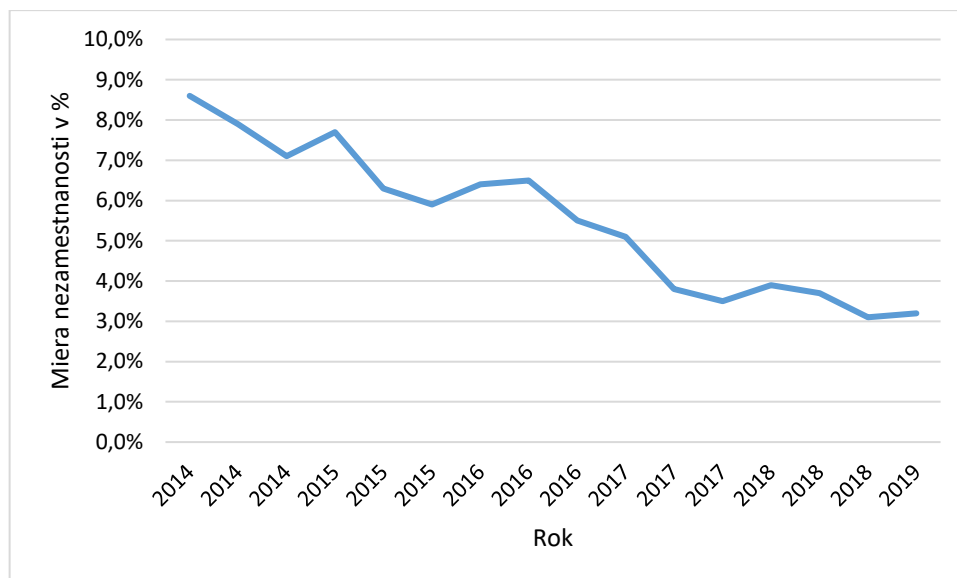
Spoločnosť 4dot je mladá spoločnosť založená v roku 2014. V súčasnej dobe je stále považovaná za start up, s čím súvisí aj veľké percento študentov pracujúcich pre danú spoločnosť. Nakoľko sa produkt orientuje na strojársky priemysel je nevyhnutné zamestnávať ľudí odborovo zameraných na techniku a strojárstvo, ktorí budú schopní prispieť svojimi znalosťami do chodu spoločnosti. Z tohto dôvodu je pre firmu kľúčové umiestnenie sídla spoločnosti, ktoré sa nachádza v Juhomoravskom Inovačnom centre v blízkosti fakulty Vysokého učení technického v Brne.

Z pohľadu spoločnosti je teda najdôležitejším sociálnym faktorom počet študentov, študujúcich technické odbory, z ktorých môžu v budúcnosti plynúť noví zamestnanci. V posledných rokoch sa počet študentov vysokých škôl dynamicky vyvíjal. Zatiaľ, čo do roku 2010 sa počet vysokoškolských študentov zvyšoval, od roku 2010 sa počet vysokoškolákov znížil o viac ako 20%. Najvyššie zastúpenie medzi študijnými programami má obchod, administratíva a právo, kde z celkového počtu vysokoškolských študentov tieto obory študuje až 20%. Pre spoločnosť najzaujímavejšie technické obory patria dlhodobo k preferovaným programom medzi uchádzačmi o vysokoškolské vzdelanie. Technické odbory v roku 2018 navštevovalo približne 17% študujúcich, čím prišlo k zníženiu celkového počtu študentov technických oborov o 22%, čo zároveň odpovedá celkovému úbytku študentov. (21, s. 1)



Graf 1: Počet studentů vysokých škol podľa studijných odborov
(Zdroj: 21, s. 1)

Ďalším dôležitým sociálnym faktorom, ktorý ovplyvňuje spoločnosť je nezamestnanosť a dlhodobá chýbajúca pracovná sila, ktorá je potrebná vo všetkých odvetviach. Nedostatok pracovnej sily môže mať na spoločnosť aj pozitívny efekt, nakoľko produkt, ktorý ponúka svojim zákazníkom znižuje potrebu pracovníkov vo výrobe a tým čiastočne nahradzuje ľudskú pracovnú silu. Aktuálna nezamestnanosť z roku 2018 sa pohybuje na úrovni 3.2%, čo činí približne 230 tisíc nezamestnaných v celej českej republike. Z pohľadu zamestnávateľov bolo na konci roku 2018 voľných až 320 tisíc pracovných miest a najväčšie problémy mali hlavne podniky v priemysle, stavebníctve, službách a IT sektore (22, s. 1).



Graf 2: Vývoj miery nezamestnanosti v ČR za posledných 5 rokov

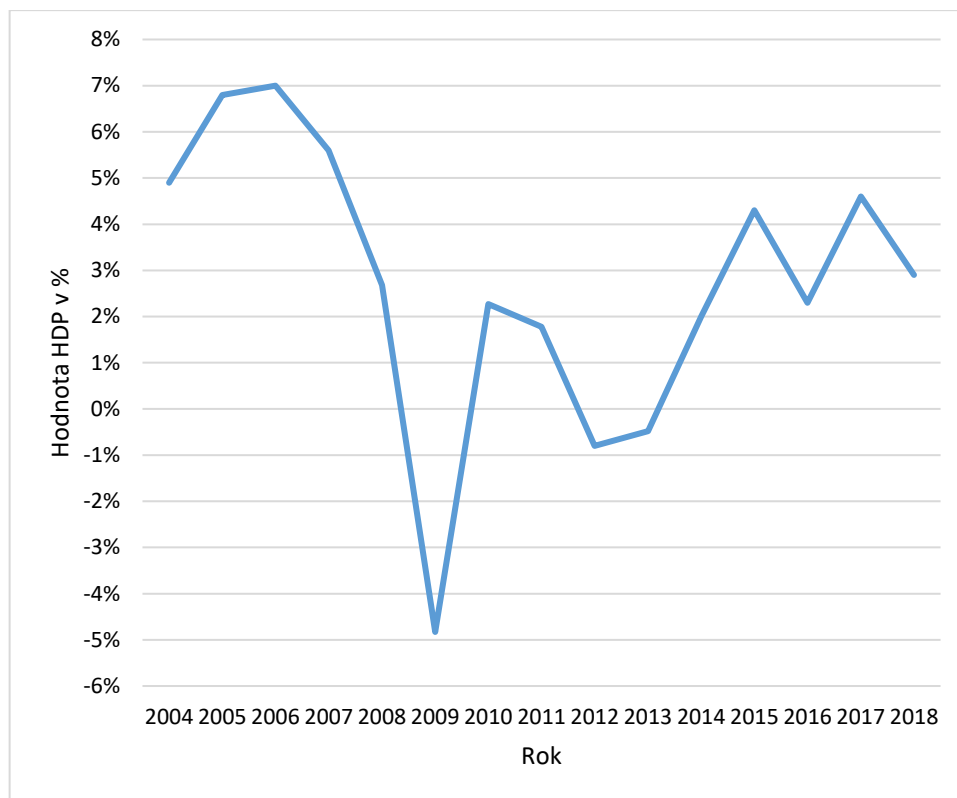
(Zdroj: spracované podľa 23, s. 1)

Príležitosti: Potreba technológií pre nahradenie ľudského faktoru.

Hrozby: Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, klesajúci počet študentov vysokých škôl.

Ekonomické faktory

Česká republika je zemou s vyspelou tržnou ekonomikou orientovanou primárne na export. Medzi hlavné odvetvia priemyslu v Českej republike patrí priemysel chemický, strojársky, potravinársky a hutnícky. Pre Českú republiku je najdôležitejšia hlavne výroba automobilov, ktorá výrazným spôsobom pomáha rastu ekonomiky. Česká ekonomika sa od roku 2014 vrátila k rastu, kedy HDP vzrástlo v roku 2015 o 4,3%, v roku 2016 o 2,3% a v roku 2017 o 4,5%. Zásadnú rolu hrala kladná bilancia zahraničného obchodu, ktorá ovplyvňuje rast HDP (24, s. 1).

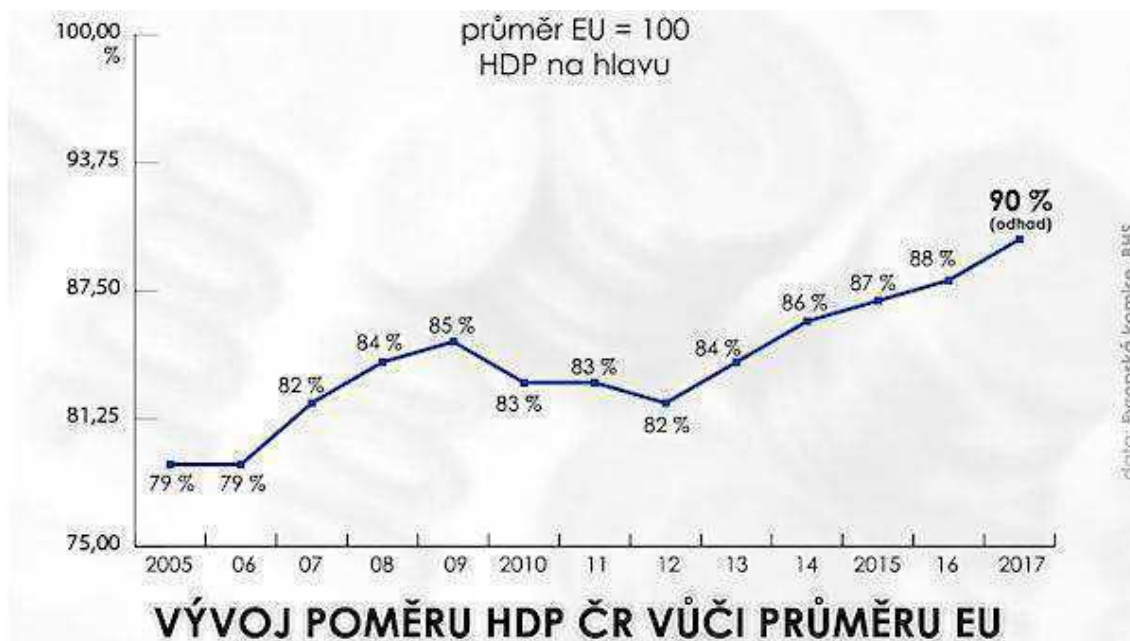


Graf 3: Vývoj HDP Českej republiky v rokoch 2004 – 2018

(Zdroj: spracované podľa 25, s. 1)

Ako je možné vidieť na grafe vývoja rastu HDP, tak v posledných 5 rokoch mal vývoj dynamickú tendenciu, kedy sa hrubý domáci produkt pohyboval od 2% do 5%.

Česká ekonomika v posledných rokoch rástla výrazne rýchlejším tempom, ako bol priemerný rast krajín Európskej únie. HDP Českej republiky sa dostalo na zhruba 90% priemeru EÚ. Podľa poslednej správy Eurostatu, rástol v poslednom roku hrubý domáci produkt eurozóny o 2,3% a celej Európskej únie o 2,4%. Krajiny, ktoré platia eurom a ostatné krajiny Európskej únie tak v priemere rástli podstatne pomalšie ako Česká republika, ktorá v roku 2017 rástla tempom 4,5%. Najväčším problémom Európskej únie je rozdiel medzi severným a južným krídlom, kedy v južnom krídle dlhodobo zhoršujú priemer rastu HDP krajiny ako Grécko, Taliansko či Španielsko (26, s. 1).



Graf 4: Vývoj pomeru HDP ČR voči priemeru EÚ

(Zdroj: 26, s. 1)

Pôsobenie spoločnosti primárne na českom trhu a následné plány expandovať na trhy zahraničné, výrazným spôsobom ovplyvňuje stabilita českej koruny voči euru, ktorá môže mať zásadný vplyv na export krajiny. Česká koruna sa za dobu svojej existencie ukázala ako jedna z najstabilnejších mien v stredoeurópskom regióne. Od zavedenia eura v roku 2002 posilnila oproti jednotnej európskej mene o zhruba 27%. V roku 2008 dosiahla česká koruna doposiaľ svoju najsilnejšiu hodnotu pod 23 korún za euro. V súčasnej dobe sa kurz pohybuje na úrovni 25,5 koruny za euro. Výrazné oslabenie zaznamenala koruna hlavne v rokoch 2014 až 2016 kedy intervenciou Českej národnej banky dosiahla koruna hodnotu až 27,5 Kč za euro, čo malo mať vplyv na posilnenie exportu domácej krajiny a podporiť domáci obchod (27, s. 1).

Graf EUR/CZK



Graf 5: Vývoj kurzu EUR voči českej korune od roku 2001

(Zdroj: 28, s. 1)

Ďalším dôležitým faktorom je možnosť dotačných programov či inkubátorov, ktoré sú dôležité hlavne pre malé začínajúce firmy a umožňujú im urýchliť proces vývoja a výskumu nových produktov. Spoločnosť 4dot využila služby Juhomoravského inovačného centra, ktoré priamo podporuje začínajúcich podnikateľov formou finančnej podpory, ale taktiež poskytuje poradenstvo v oblasti podnikania. Vstupom do Európskej únie sa taktiež umožnilo českým firmám žiadať o finančné dotácie priamo z Európskej únie, ktorá týmto spôsobom podporuje technologický pokrok a taktiež svoju konkurencieschopnosť voči ostatným štátom. Medzi dotačné programy Európskej únie môžeme zaradiť napríklad **SME instrument**, ktorý sa zameriava na inovatívne produkty či služby spoločností, ktoré sú vyvíjané v rámci krajín EÚ. Na druhú stranu získanie dotácie na rozvoj a podporu vyžaduje v značnej miere spolufinancovanie získaných zdrojov.

Príležitosti: Rýchlejší rast HDP ČR oproti priemeru EÚ, stabilne silná pozícia českej koruny, dotačné programy pre podporu malých a stredných podnikov.

Hrozby: Veľké rozdiely rastu HDP medzi severnou a južnou časťou Európy, v prípade získania dotácií potrebný vlastný kapitál.

Legislatívne a politické faktory

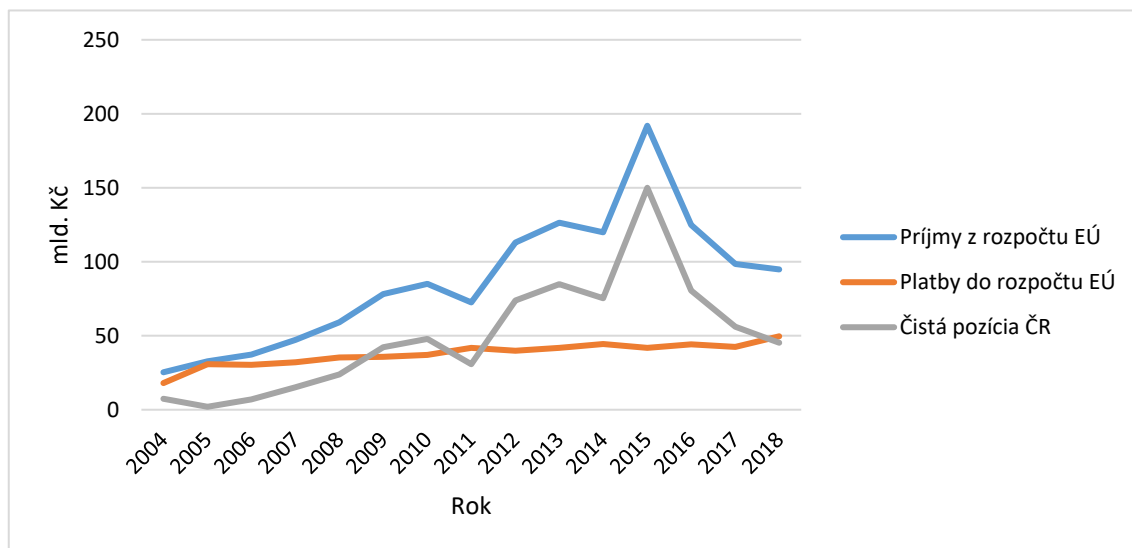
Vybraná spoločnosť pôsobí na českom trhu ako právnická osoba vykonávajúca svoju podnikateľskú činnosť. Preto je priamo ovplyvňovaná súčasnou politickou situáciou a taktiež legislatívou Českej republiky. Politická situácia, ktorá je momentálne v Českej republike celkom zásadným spôsobom ovplyvňuje strojársky priemysel a export českých spoločností. Snahou zvýšiť export boli taktiež intervencie Českej národnej banky, ktorá umelo znížila hodnotu koruny voči euru, čo malo prispieť k zvýšeniu exportu a tým aj posilneniu domácej ekonomiky. Taktiež funguje značná podpora k menším podnikateľským jednotkám, ktoré štát finančne podporuje v prípade inovatívnych technológií či potreby exportu na zahraničné trhy. Táto podpora prebieha formou podnikateľských inkubátorov či projektov, na základe ktorých sú prerozdeľované finančné prostriedky. Jedným z podporných programov Českej vlády je program TRIO, ktorý spravuje Ministerstvo priemyslu a obchodu. V roku 2018 vláda schválila rozšírenie programu TRIO. Konkrétne sa program predĺži do konca roku 2022 a jeho rozpočet sa zvýši zo súčasných 3,7 miliardy na skoro 6,1 miliardy českých korún. Program TRIO sa zameriava na aplikovaný výskum a vývoj, konkrétne na technologicky náročné oblasti a kvalifikovanú pracovnú silu. TRIO má posilniť hlavne oblasti, v ktorých má Česká republika veľký potenciál a to hlavne výroba dopravných prostriedkov, strojárstvo, elektroniku a elektrotechniku (29, s. 1).

Ministerstvo priemyslu a obchodu plánuje po vzore Nemecka podporovať hlavne malé a stredné podniky, medzi ktoré by malo byť rozdelených približne 600 miliónov českých korún. Pripravuje sa aj výzva s názvom „Technológie – priemysel 4.0“, ktorá bude určená na vybavenie výroby novými strojmi, technologickými zariadeniami či vybavením. České podniky tak získajú ďalšiu možnosť modernizácie svojej výroby a tým zvýšiť konkurencieschopnosť oproti západným krajinám (30, s. 1).

Z pohľadu legislatívy sa spoločnosť riadi zákonmi Českej republiky, ktoré ovplyvňujú jej činnosť. Podnikanie na území Českej republiky je garantované ústavou Českej republiky a následne je doplnené jednotlivými zákonníkmi, ktoré upravujú práva a povinnosti podnikajúcich osôb. Medzi základné dokumenty, ktoré upravujú práva povinnosti radíme (31, s. 1):

- zákon o daniach z príjmu,
- zákon o evidencii tržieb,
- občiansky zákonník,
- zákonník práce,
- zákon o cestnej prevádzke,
- živnostenský zákon,
- zákon o obchodných spoločnostiach a družstvách,
- zákon o verejných registroch právnických a fyzických osôb.

Taktiež sa Česká republika riadi nariadeniami Európskej únie, ktorá upravuje niektoré predpisy a povinnosti zamestnávateľov a zamestnancov, ktoré môžu mať aj negatívny dopad na českých podnikateľov z pohľadu globalizácie podnikateľov všetkých krajín Európskej únie. Pre príklad je možné uviesť povinnosť zavádzania bezpečnostných systémov pri vykonávaní práce v ťažkom kováčstve (skrátaná doba odpracovaných hodín). Nespornou výhodou členstva v Európskej únii (ďalej len „EÚ“) je možnosť čerpania európskych finančných prostriedkov na rozvoj a vývoj. V súčasnom programovom období má česká republika možnosť čerpať skoro 24 miliárd eur. Česká republika (ďalej len „ČR“) v roku 2018 získala z rozpočtu EÚ o 45,3 miliardy korún viac ako odvieďla (32, s. 1).



Graf 6: Vývoj príjmov z rozpočtu EÚ a odvodu do rozpočtu EÚ

(Zdroj: vlastné spracovanie 32, s. 1)

Príležitosti: Možnosť dotácií z EÚ, podpora priemyslu vládou, navýšenie zdrojov súčasných dotačných projektov ČR a predĺženie doby čerpania dotácií, nová výzva pre podporu strojárskych podnikov – vybavenie novými strojmi a pod..

Hrozby: Vysoké nároky na administratívu, neprehľadná legislatíva, obmedzenia od EU.

Technologické faktory

Nakoľko sa jedná o spoločnosť pôsobiacu najmä v oblasti strojárstva, je pre ňu veľmi dôležitý technologický pokrok, ktorý je dosahovaný vďaka spolupráci s výskumnými a technickými inštitúciami či už v ČR, alebo so zahraničnými partnermi. V oblasti strojárkeho priemyslu sa môžeme stretnúť hlavne s novou priemyselnou revolúciou a síce Industry 4.0, ktorá má priviesť firmy k vyššej digitalizácii a automatizácii výrobných procesov. Tento fakt potvrdzuje aj rozsiahla činnosť priemyslových organizácií (Zväz kováčů ČR, Clustr 4.0, CzechTrade), ktoré priamo podporujú túto myšlienku a pomáhajú s jej propagáciou.

Agentúra Bloomberg vydala index, v ktorom na základe analýzy desiatky kritérií vyhodnotí mieru inovatívnosti jednotlivých krajín sveta. Prvé miesto už tradične obsadila Južná Kórea a hneď za ňou sa umiestnilo Nemecko, ktoré si oproti minulému roku polepšilo o dve miesta. Hlavné faktory, ktoré analyzuje spoločnosť Bloomberg sú (32, s. 1):

- výdaje na výskum a vývoj,
- výrobná pridaná hodnota,
- produktivita obyvateľov,
- počet tuzemských high-tech spoločností,
- záujem o terciárne vzdelávanie,
- koncentrácia vedeckých pracovníkov podieľajúcich sa na výskume a vývoji,
- patentová činnosť.

Česká republika sa v hodnotení medziročne posunula o tri miesta na 25. pozíciu a v rámci hodnotenia výrobnéj pridanej hodnoty sa umiestnila dokonca na 6. pozíciu. Najhoršie Česká republika obstála v hodnotení záujmu o terciárne vzdelávanie (38. pozícia) a hustote tuzemských high-tech spoločností (47. pozícia). (33, s. 1).

Tabuľka 2: Porovnanie krajín podľa indexu inovatívnosti

(Zdroj: 33, s. 1)

Umiestnenie 2019	Umiestnenie 2018	Zmena	Ekonomika
1.	1.	0	Južná Kórea
2.	4.	2	Nemecko
3.	7.	4	Fínsko
4.	5.	1	Švajčiarsko
5.	10.	5	Izrael
6.	3.	-3	Singapur
7.	2.	-5	Švédsko
8.	11.	3	USA
9.	6.	-3	Japonsko
10.	9.	-1	Francúzsko
11.	8.	-3	Dánsko
12.	12.	0	Rakúsko
16.	19.	3	Čína
17.	15.	-2	Nórsko
18.	17.	-1	Spojené kráľovstvo
22.	21.	-1	Poľsko
25.	28.	3	Česko
39.	38.	-1	Slovensko

Príležitosti: Industry 4.0, digitalizácia a automatizácia, vyrovnanie sa západným krajinám, zvyšujúca sa úroveň technologickej vyspelosti ČR.

Tabuľka 3: Zhrnutie SLEPT analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Faktor	Príležitosti	Hrozby
Sociálne	Potreba technológií pre nahradenie ľudského faktoru	Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, klesajúci počet študentov vysokých škôl
Ekonomické	Rýchlejší rast HDP oproti priemeru EÚ, stabilne silná pozícia českej koruny, dotačné programy pre podporu malých a stredných podnikov, nárast výroby automobilov	Veľké rozdiely rastu HDP medzi severnou a južnou časťou Európy, v prípade získania dotácií potrebný vlastný kapitál
Legislatívne a politické	Príjmy z dotácií EÚ, podpora priemyslu vládou, navýšenie zdrojov súčasných dotačných projektov ČR.	Vysoké nároky na administratívu, neprehľadná legislatíva, obmedzenia od Európskej únie
Technologické	Industry 4.0, digitalizácia a automatizácia, vyrovnanie sa západným krajinám, zvyšujúca sa úroveň technologickej vyspelosti ČR	

3.2.2 Analýza trhu

Ako už bolo spomínané v úvode, tak vybraná spoločnosť sa pohybuje na trhu tvárniacich a obrábacích strojov, ktoré sú vo veľkej miere využívané hlavne v ťažkom strojárstve a automobilovom priemysle. V tejto časti diplomovej práce bude popísaný hlavne trh tvárniacich strojov (trh ťažkého kováčstva), ktorý je pre spoločnosť kľúčový a má najväčší potenciál z pohľadu množstva zákazníkov a využiteľnosti technológie 4dot.

Vymedzenie trhu

Cieľový trh spoločnosti 4dot je teda trh tvárniacich strojov. Tento segment je nutné ale presnejšie špecifikovať, nakoľko sa môže jednať aj o jednoúčelové zariadenia, u ktorých nie je potrebný monitoring. Najvyšší potenciál technológie je na nasledujúcich strojoch:

- Mechanické kovacie lisy o sile 12 MN až 100MN
- Stroje pre priečne valcovanie všetkých síl
- Ostrihovacie lisy o sile 12MN až 65MN
- Hydraulické lisy o sile 12MN až 150MN



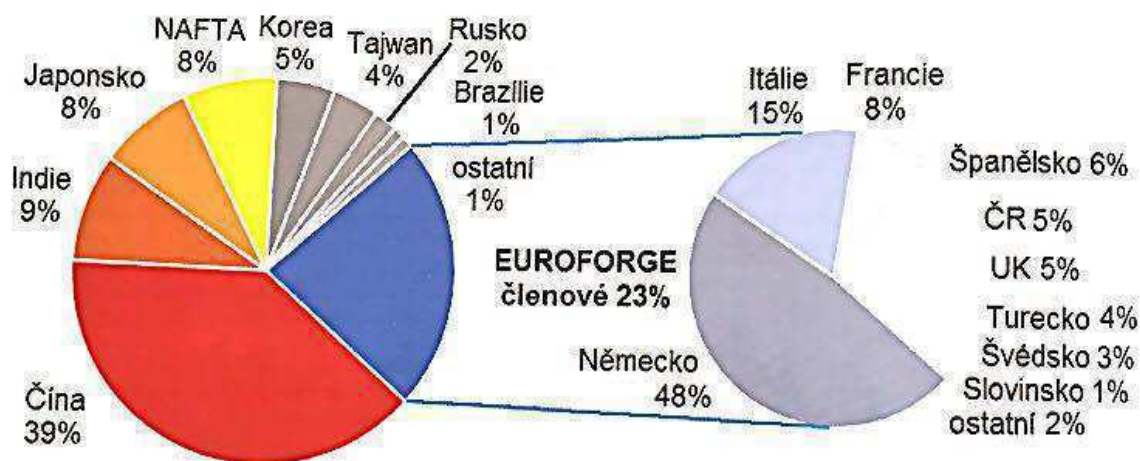
Obrázok 7: Ukážka typologicky prijateľného stroja

(Zdroj: 34, s. 1)

Charakteristika trhu

Ako sa uvádza v poslednej správe spoločnosti Technavio o trhu tvárniacich a obrábacích strojov očakáva sa, že objem svetového trhu sa do roku 2020 zvýši o 13,8 miliardy EUR a úroveň ukazovateľa CAGR (zložená ročná miera rastu) sa zvýši o takmer 4%. Pre región EMEA sa očakáva že trh s tvárniacimi strojmi pravdepodobne dosiahne do roku 2019 3.5 miliardy EUR, čím sa zvýši CAGR o viac ako 3% (37, s. 36).

Pohľad na výrobu kováční v Európe a ďalších krajinách sveta je možné detailne vidieť na grafe č.7. Celkovú ročnú produkciu (cca 26 miliónov ton) tvoria voľne kované výkovky, výkovky kované v zápustkách a taktiež tam patria aj výkovky kované za studena. Z grafu je možné vidieť, že najväčší podiel na produkcii má Čína, ktorá dosahuje až 39% produkcie z celkového objemu. Európa je na druhom mieste s približne 23%, čo tvorí približne 6 miliónov ton výkovkov. V rámci Európy je najväčším producentom Nemecko, ktoré z európskej produkcie tvorí skoro polovicu celkovej produkcie výkovkov. Česká republika je na úrovni približne 5%, čo je oproti väčším krajinám, ako je Španielsko, Veľká Británia či Turecko veľmi dobrá hodnota (37, s. 36).



Graf 7: Percentuálne vyjadrená produkcia kováční jednotlivých krajín sveta

(Zdroj: 37, s. 36)

Trh a dopyt po produktoch závodov ťažkého kováčstva je značne ovplyvňovaný súčasnými trendami vo výrobe prevažne dopravného priemyslu, ktorý zahŕňa nie len výrobu automobilov, ale taktiež výrobu lodí, lietadiel, železničných prostriedkov či výrobu v oblasti obrannej a zbrojárskej techniky. Značný vplyv na množstvo vyrobených kusov má aj technologická vyspelosť jednotlivých krajín či spoločností a preto je nutný rozvoj hlavne technologických možností v popisovaných oblastiach. Samotný rozvoj ťažkého kováčstva v krajinách nie je možný bez podpory výskumu a vývoja, ktoré sú rozhodujúcimi faktormi pri vytváraní konkurencieschopnosti voči ďalším krajinám či odvetviám. V prípade Európy sa podpora výskumu a vývoja pohybuje na úrovni 1,74% až 2,03%, čo výrazne zaostáva za krajinami, ako Japonsko (3,59%), USA (2,73%) či Južná Kórea (4,29%) (37, s. 37).

V rámci Európy je možné očakávať najvýraznejší pokrok hlavne v Nemecku, ktoré je štandardne vysoko inovatívnou krajinou, hlavne čo sa týka nových technológií. Tento fakt potvrdzuje aj organizovanie jedného z najväčších strojárnských veľtrhov Hannover Messe, ktorý sa každoročne koná v Nemeckom meste Hannover s návštevnosťou viac ako 100 tisíc návštevníkov a stretne sa tu viac ako 6 500 vystavovateľov zo 75 krajín sveta. Súčasťou veľtrhu je aj veľké množstvo sprievodných akcií a seminárov, ktoré sú posledné roky zamerané práve na Industry 4.0 a digitalizáciu výrobných procesov, čo len

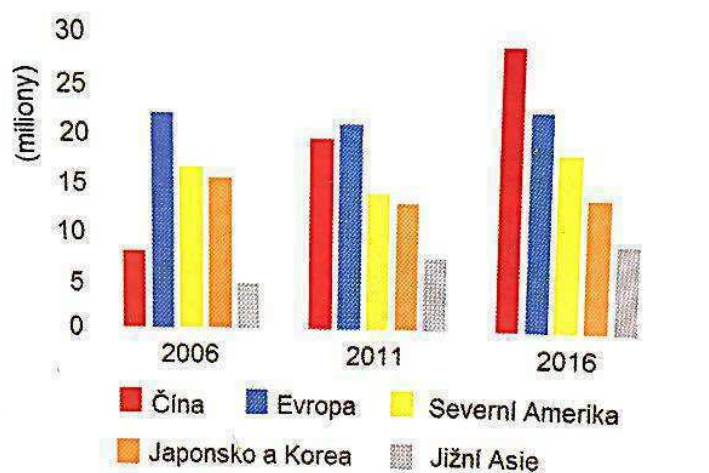
potvrďuje prvenstvo Nemecka v pretekoch o najlepšie inovácie. Samozrejme sa v Nemecku konajú aj ďalšie strojárské veľtrhy, ako napríklad EUROBLECH, ktorého hlavnou témou posledných rokov je taktiež Industry 4.0 a inovatívne technológie v oblasti výroby strojov.

Tabuľka 4: Prehľad spoločností ťažkého kováčstva vo svete

(Zdroj: 37, s. 36-37)

Krajina	Množstvo spoločností	Ročný obrat	Vplyv na produkciu
Európa	580 spoločností	12 mld. EUR	Automobilový a železničný priemysel
Japonsko	332 spoločností	4,3 mld. EUR	Automobilový priemysel
Čína	750 spoločností	25 mld. EUR	Automobilový priemysel
Severná Amerika	223 spoločností	3,2 mld. EUR	Letecký priemysel a obranný priemysel
Južná Kórea	371 spoločností	2,1 mld. EUR	Lodný priemysel

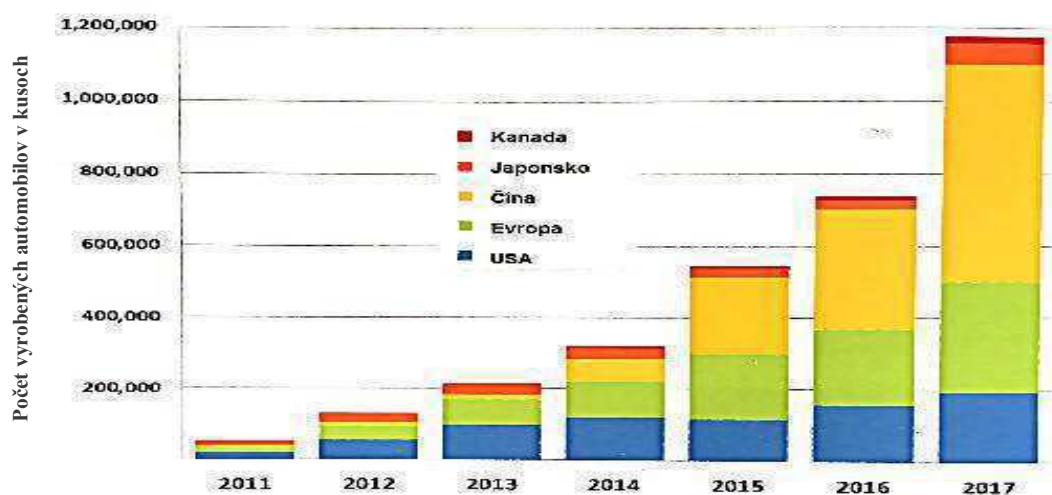
Celý kováčsky sektor je silno ovplyvňovaný hlavne automobilovým priemyslom, ktorý je z pohľadu potrieb výkovkov najväčším odberateľom týchto materiálov a produktov. V tesnom závese sa pohybuje železničný priemysel, letecký priemysel a významným odberateľom je taktiež obranný priemysel, ktorý má najväčší vplyv na produkciu hlavne v Spojených štátoch amerických. O tom, akým spôsobom sa vyvíja výroba automobilov informuje graf č.8. Z tohto grafu je zrejmé, že k najväčšej expanzii v tomto odvetví dochádza práve v Číne a v Južnej Ázii, čo je spôsobené hlavne rozmachom automobilových gigantov KIA, Hyundai, Toyota či Honda (37, s. 36).



Graf 8: Vývoj automobilového priemyslu vo svete od roku 2006

(Zdroj: 37, s. 36)

V súvislosti s ďalším rozvojom automobilového priemyslu je nutné taktiež zohľadniť nástup automobilov s elektrickým pohonom. V súčasnej dobe elektromobily a automobily s hybridným pohonom predstavujú menej ako 2% z vyrobených vozidiel. Do roku 2017 sa predalo 3,7 miliónov elektromobilov a odhaduje sa že v roku 2030 sa predá až 40 miliónov vozidiel s elektrickým pohonom. Rastúci trend predaja vozidiel s elektrickým pohonom je uvedený na grafe č.9. Z hľadiska výrobcov týchto vozidiel je ich najviac registrovaných práve na americkom trhu (36, s. 46).



Graf 9: Rozmach výroby elektromobilov vo svete

(Zdroj: 36, s. 46)

Z pohľadu konštrukcie vozidiel s elektrickým pohonom dôjde k výraznému poklesu vyrábaných komponentov, pričom u vozidiel s konvenčným spaľovacím motorom je potrebné približne 2000 výkovkov. V prípade elektromobilov môže tento počet klesnúť na približne 20 kusov výkovkov. Primárne, ale nemusí dôjsť k zániku či oslabeniu ťažkého kováčstva vo svete, nakoľko je vysoká pravdepodobnosť, že sa prejde len na nové materiálové výrobky, kde bude technológia kovania znova dôležitým faktorom spracovania. Môžeme teda konštatovať, že s príchodom elektromobility príde aj k zmene pomeru použitých materiálov a vzniku potreby nových technologických riešení v ťažkom kováčskom priemysle (36, s. 47).

Trendy v oblasti ťažkého kovárstva a inovatívnych technológií

Veľký potenciál pre spoločnosť v popisovaných oblastiach je spôsobený aj vďaka novej vízií, ktorá sa dostáva do povedomia odbornej verejnosti a síce Industry 4.0. Tento pojem je v poslednej dobe hlavnou témou nie len vo vnútri jednotlivých spoločností, ale taktiež je dôležitou a často preberanou témou v rámci veľtržných akcií a odborných fór oblasti strojárstva, kde je snaha oboznamovať verejnosť s problematikou Industry 4.0 a poskytovať im všetky relevantné informácie o výhodách, ktoré táto vízia prináša. Cieľom tejto vízie je digitalizácia a optimalizácia nie len jednotlivých výrobných zariadení, ale aj procesu ako celku. Industry 4.0 zahŕňa taktiež inovácie vo vzdelávaní, výskumu a štandardizácii, čo sú oblasti, ktoré dávajú užívateľom technológií a služieb konkurenčnú výhodu oproti ostatným. Práve tie spoločnosti, ktoré sa prispôbia súčasným trendom budú mať v budúcnosti ďaleko väčší náskok pred svojou konkurenciou, hlavne v prípade, kedy sa chcú posunúť k vyššej pridanej hodnote a zefektívňovať svoj proces výroby. Podľa rozhovorov spoločnosti McKinsey s viac ako 400 zástupcami výrobcov zo štyroch krajín (USA, Nemecko, Japonsko, Čína) trend digitalizácie v zmysle Industry 4.0 vedie k výraznému rastu produktivity.

Tak isto vzhľadom aj k rastúcemu dopytu po súčiastiach v spotrebiteľskom priemysle, musia českí a európski výrobcovia zvyšovať produktivitu výrobného procesu a znižovať prevádzkové náklady, aby boli schopní konkurovať ázijským výrobcom ponúkajúcich výkonnosť za nižšie ceny.

Prax v Českej a taktiež aj v Slovenskej republike je bohužiaľ trochu rozdielna od vyspelejších krajín. Aj keď väčšina spoločností vidí výhody súčasných technológií, vo veľkej miere nie sú ochotní investovať finančné prostriedky do zavádzania takýchto technológií, nakoľko u nich pretrváva strach z „nového a nepoznaného“. Práve tento fakt môže byť jeden z hlavných dôvodov prečo napríklad Nemecko, Čína či Severná Amerika majú ďaleko vyspelejšie technológie a náskok pred tuzemskými spoločnosťami.

Priemyslová produkcia v ČR

Priemyslová produkcia v januári roku 2019 medziročne klesla o 1.1% hlavne z dôvodu vplyvu vysokej porovnávacej základni z minulého roku. K medziročnej zmene prispela

hlavne produkcia automobilového priemyslu, výroba gumených a plastových výrobkov a spracovanie dreva a výroba drevených výrobkov (34, s. 1).

Zhrnutie

Pre počiatočný prienik na trh sa 4dot zameria na český a nemecký trh. Český kováčsky priemysel je tvorený 27 kováčňami, ktoré produkujú 5% celkovej európskej produkcie. Najdôležitejším trhom pre 4dot je nemecký trh, ktorý vyrába viac ako 48% celkovej európskej produkcie. Podľa časopisu Kovárenství je v Nemecku viac ako 245 závodov ťažkého kováčstva zapísaných v organizácii EUROFORGE, ale nie každá spoločnosť s technológiou kovania je členom združenia. Trhový potenciál pre technológiu 4dot v Nemecku je podporovaný aj očakávanými investíciami do digitalizácie a automatizácie po iniciatíve Industry 4.0.

Tabuľka 5: Zhrnutie analýzy trhu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
- Nárast výroby automobilov - Nástup novej priemyselnej revolúcie - Veľké množstvo potencionálnych zákazníkov v krajinách EÚ - Silné postavenie ťažkého kováčstva v krajinách EÚ	- Slabá informovanosť malých a stredných podnikov v oblasti Industry 4.0 - Malý počet podnikov ťažkého kováčstva v ČR a SR - Obavy tuzemských spoločností z nových technológií

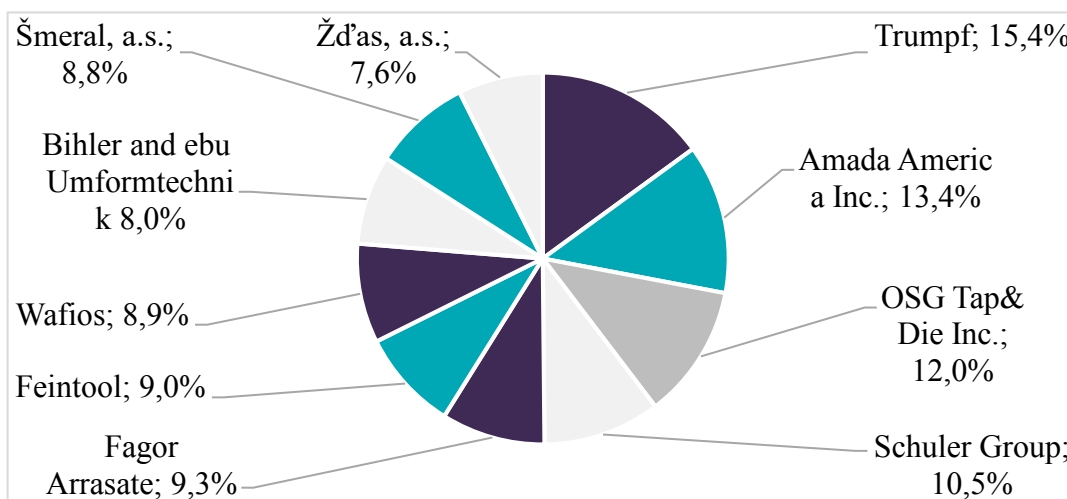
3.2.3 Segmentácia zákazníkov

Segmentácia zákazníkov v spoločnosti bola vykonaná na základe potreby lepšie a efektívnejšie riadiť marketingové procesy smerujúce k oslovovaniu nových zákazníkov a vytvárania pridanej hodnoty pre týchto zákazníkov. Zákazníci sú rozdelený do troch hlavných skupín – primárny, sekundárny zákazníci a partneri. Toto rozdelenie zákazníkov prispelo k vyššej efektivite pri vyjednávaní, čo výrazným spôsobom pomohlo úspešnosti uzatvorenia kontraktov.

Primárny zákazník

Primárni zákazníci sú pre spoločnosť hlavne výrobcovia a predajcovia tvárniacich strojov, ktorí dodávajú svoje produkty (lisy, zakružovačky, valcovačky a pod.) svojim zákazníkom s dostupnými technologickými možnosťami. Cieľom spoločnosti je poskytnúť týmto zákazníkom nové technologické riešenia, ktoré nie len zefektívnia ich stroje, ale posilnia taktiež portfólio poskytovaných služieb. S pomocou technológie 4dot výrobcovia strojov budú schopní predĺžiť životnosť svojich zariadení, čo výrazne prispeje k zvýšeniu konkurencieschopnosti. Primárnou úlohou je vytvárať strategické partnerstvá práve s výrobcami strojov, ktorí sú ochotní implementovať technológiu od spoločnosti 4dot na ich zariadenia a dodávať koncovým zákazníkom. Výhodou pre spoločnosť 4dot je v prípade uzatvorenia spolupráce možnosť využitia predajných sietí a skúseností výrobcu. Výhody, ktoré prinesie spolupráca pre výrobcu:

- rozšírenie portfólia služieb a poskytovaných technológií,
- zvýšenie kvality po predajného servisu strojov,
- zvýšená pridaná hodnota dodávaných zariadení,
- lepšia konkurencieschopnosť na trhu.



Graf 10: Veľkosť svetového trhu tvárniacej techniky

(Zdroj: 37, s. 54)

V grafe č.14 sú zobrazené spoločnosti vyrábajúce tvárniace stroje, ktoré majú najvyšší tržný potenciál. Existuje síce mnoho ďalších podobných spoločností, ktoré fungujú na

trhu tvárniacich strojov, ale z pohľadu ponúkaného sortimentu, nie sú schopné konkurovať vymenovaným firmám.

Sekundárny zákazník

Výrobné spoločnosti, ktoré vo svojich výrobných procesoch používajú tvárniace stroje či obrábacie stroje, sa považujú za sekundárnych cieľových používateľov našej technológie. Sekundárny zákazník je definovaný, ako spoločnosť, ktorá priamo vo svojej výrobe využíva stroje, tzn. mechanické lisy, hydraulické lisy, valcovacie stolice, obrábacie stroje a iné. Tento typ zákazníka je pre spoločnosť taktiež veľmi dôležitý nakoľko, nie každý je schopný pre zabezpečenie produktivity svojej výroby zakúpiť nový stroj, ale je nútený udržiavať, prípadne zvyšovať produktivitu už používaných strojov. Z pohľadu obchodného oddelenia spoločnosti sa jedná hlavne o priame oslovenie formou telefonátu či emailu zástupcovi výrobného podniku. Výhody plynúce z využívania technológie pre výrobné spoločnosti:

- šetria náklady na opravu stroja,
- kratšie prestoje,
- zvýšia výrobu bez nových strojov,
- vyššia stabilita výrobného procesu,
- možnosť plánovania opráv.

Tabuľka 6: Vytipovaný hlavný sekundárny zákazníci spoločnosti

(Zdroj: Spracované podľa 36, s. 45)

Spoločnosť	Krajina	Typ
Bohemia Rings s.r.o.	ČR	Kováčňa
CZECH PRECISION FORGE a.s.	ČR	Kováčňa
HF - CZECHFORGE spol. s.r.o.	ČR	Kováčňa
INPO spol. s.r.o.	ČR	Kováčňa
J.Jindra spol. s.r.o.	ČR	Kováčňa
Kovárna VIVA a.s.	ČR	Kováčňa
Kovolit a.s.	ČR	Kováčňa
Královopolská kovárna s.r.o.	ČR	Kováčňa
Moravské Kovárny, a.s.	ČR	Kováčňa
MSV Metal Studénka a.s.	ČR	Kováčňa
OSTROJ	ČR	Kováčňa
Perform Chrudim, spol. s.r.o.	ČR	Kováčňa
PILSEN STEEL spol. s.r.o.	ČR	Kováčňa
Strojmetal Aluminium Forging, s.r.o.	ČR	Kováčňa
TATRA METALURGIE a.s.	ČR	Kováčňa
TRIANGOLO spol. s.r.o.	ČR	Kováčňa
UNEX, a.s.	ČR	Kováčňa
ZETOR kovárna, s.r.o.	ČR	Kováčňa
HKS Forge s.r.o.	SK	Kováčňa
Treva Forge s.r.o.	SK	Kováčňa
Broch - adler a.s.	SK	Kováčňa
Hyundai	SK	lisovňa
Kia Slovakia	SK	lisovňa
Volkswagen Slovakia	SK	lisovňa
PCA Slovakia	SK	lisovňa
Matador automotive	SK	lisovňa
US Steel Košice	SK	hutníctvo

Partneri

Partnermi sa v tomto prípade chápu spoločnosti, ktoré sú dodávateľom rôznych technológií pre výrobné spoločnosti. Jedná sa hlavne o spoločnosti zaoberajúce sa automatizáciou, digitalizáciou a taktiež systémovou integráciou. Pomocou týchto spoločností sa dokáže 4dot taktiež dostať ku koncovým zákazníkom. Pri spolupráci so spomínanými spoločnosťami sa hlavne jedná o integráciu systému 4dot do nadradených systémov automatizačných spoločností, ktoré následne dodajú tento produkt ako jeden celok. Zákazník tým získa v jednom balíčku celú sériu technológií, ktoré prispievajú k zefektívneniu procesov. Z pohľadu súčasného portfólia sú najzaujímavejšie spoločnosti:

- Del, a.s.
- AutoCont, a.s.
- ABB, a.s.
- Siemens, a.s.
- GE automation
- FANUC

3.2.4 Porterova analýza

Súperenie medzi existujúcimi firmami

V prvom období fungovania sa spoločnosť 4dot zameriavala hlavne na sledovanie kondície ložísk, či už sa jednalo o rýchlobežné ložiská, ktoré sú primárne na obrábacích strojoch alebo pomalobežné ložiská, ktoré sú vo väčšine prípadov na tvárniacich strojoch. V prípade obrábacích strojov existuje silná konkurencia nakoľko sledovanie týchto strojov nie je tak náročné na analýzu, ako je to pri tvárniacich strojoch. Aj napriek tomuto faktu bola spoločnosť schopná presvedčiť niekoľko zákazníkov využívajúcich obrábacie stroje k implementácii technológie 4dot, kde boli dosiahnuté veľmi pozitívne výsledky.

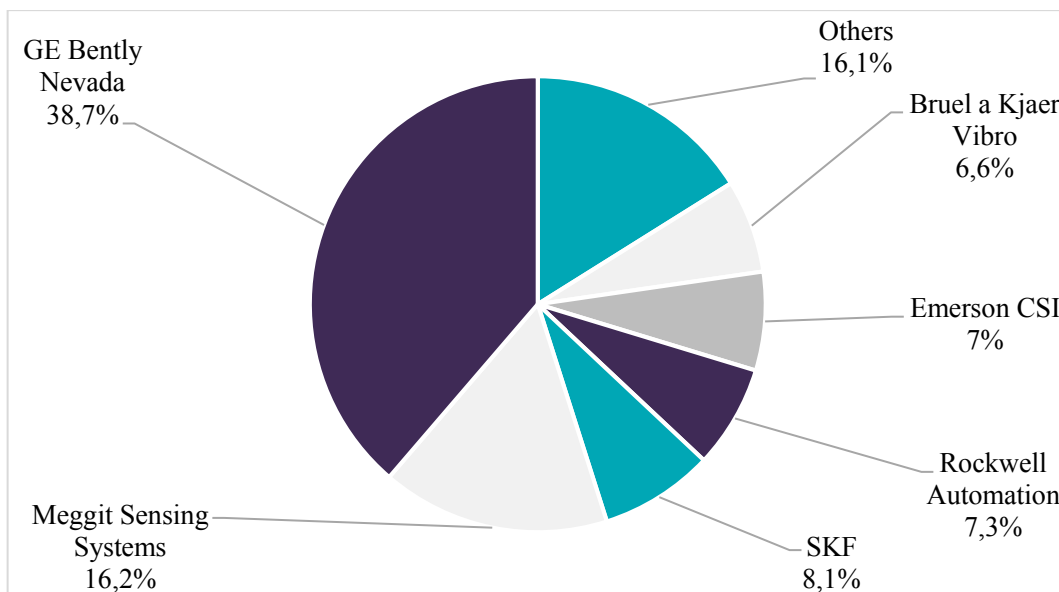
Konkurencia na trhu rotačných súčastí:

- **SKF** spoločnosť, ktorá je samotným výrobcom ložísk, a dodáva svoje produkty do drvivej väčšiny strojárskych spoločností. V rámci svojej ponuky produktov,

poskytujú zákazníkom taktiež systém sledovania kondície, mazacie systémy, možnosti robotizácie a ďalšie produkty, ktorým rozširujú svoje portfólio. Taktiež sa zameriavajú na široké spektrum oblastí od energetiky cez rôzne typy priemyselných zariadení až po letecký priemysel. Spoločnosť SKF zamestnáva viac ako 44 tisíc zamestnancov a pôsobí v 130 krajinách sveta. (38, s. 1))

- **Rockwell Automation**, najväčšia svetová spoločnosť zaoberajúca sa priemyselnou automatizáciou, pomáha svojim zákazníkom byť produktívnejšími a svet udržateľnejším. Taktiež sa zameriavajú na široké spektrum oblastí, v ktorých pôsobia a dodávajú riešenia, ako napríklad integrované systémy MES, priemyslové snímače, priemyslové riadiace systémy, bezpečnostné komponenty pre výroby či pokročilé procesne riadenie. Taktiež poskytujú rôzne typy školení v oblasti automatizácie a robotizácie (39, s. 1).
- **BR automation**, je spoločnosť, ktorá sa zaoberá automatizáciou nie len výrobných procesov ale taktiež aj ďalších oblastí. Zameriava sa hlavne na robotizáciu a CNC zariadenia, sledovanie kondície zariadení, energetiku, internet vecí a bezpečné technológie. Moduly na monitorovanie stavu od spoločnosti B&R presne zisťujú prípady, kedy sú potrebné servisné práce a tiež sa veľmi ľahko konfigurujú. Nevýhodu týchto modulov je, že vykonávajú vibračné analýzy iba lokálne, čo znamená, že je potrebný takzvaný „vibrodiagnostik“, ktorý musí zanalyzovať získané dáta a vybrať presné miesta osadenia.

Medzi ďalšie relevantné spoločnosti, ktoré môžeme radiť medzi konkurentov v oblasti rotačných súčastí radíme Siemens, Meggit Sensing a GE Bently.



Graf 11: Tržný potenciál spoločností poskytujúcich diagnostiky pre rotačné súčasti

(Zdroj: spracované podľa 36, s. 46)

Pri tvárniacich strojoch, ako sú kovací lis, kľukové lis, ostrihovacie lis či valcovačky a rozvalcovačky je analýza dát získaných zo stroja náročná a to hlavne z dôvodu vstupu veľkého množstva ďalších faktorov od rázov stroja až po vplyv rôznych kvapalín. Práve z dôvodu náročnosti sledovania kondície týchto strojov sa spoločnosť 4dot rozhodla zamerať primárne na tento segment a priniesla na trh produkt, ktorý zákazníkom ponúka efektívnejšie využívanie jednotlivých komponentov na stroji a s tým spojenú finančnú úsporu nákladov na údržbu a držanie náhradných dielov na sklade.

Keďže v podstate neexistujú informácie o spoločnostiach, ktoré by sa mohli zameriavať na technológie v oblasti tvárniacich strojov, spoločnosť 4dot sa rozhodla navštíviť jeden z nemeckých veľtrhov strojárstva (Euroblech), kde získavala informácie od rôznych spoločností k danej problematike a hľadala konkurencieschopné riešenia.

Riešenie spoločnosti **Marposs** je typovo príbuzné riešeniu spoločnosti 4dot, no tento typ produktu je skôr využiteľný na menších strojných zariadeniach, kde sú schopný merať základné parametre procesu kovania a monitorovať odchýlky.

Potencionálne konkurenčné riešenie pochádza taktiež z dielne nemeckého výskumného centra **Fraunhofer IWU**, ktoré vyvíja monitorovací systém hlavne pre sledovanie súpravy záпустiek a samotnú kvalitu procesu kovania. Nakoľko sa ale jedná o výskumnú

organizáciu je vysoký predpoklad, že ich primárnym cieľom nie je komercializácia tohto produktu.

Ďalšie spoločnosti, ktoré môžeme radiť medzi potencionálnych konkurentov sú Siemens, ktorý ponúka napríklad technológiu pre monitorovanie zmeny v systéme prevádzky stroja na základe výkonu elektromotora. To môže poskytnúť niektoré základné informácie o poruche stroja, ale nedokáže presne určiť zdroj problému. Spoločnosť Simpac ponúka systém, ktorý môže monitorovať silu pôsobiacu na upínač nástroja nastavený lisovacím mechanizmom. Hoci to je dôležitý procesný parameter, neslúži ako nástroj na monitorovanie stavu nastaveného nástroja.

Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov

Ako bolo spomínané v kapitole vyššie, konkurencia pri sledovaní jednoduchých strojov existuje a je v mnohých prípadoch pre zákazníkov atraktívnejšia ako technológia spoločnosti 4dot. Pri sledovaní častí tvárniacich strojov je len veľmi malé množstvo spoločností, ktoré sa zameriavajú na podobné problémy a doposiaľ žiadna zo spoločností neprišla na trh s podobným produktom, ktorý by bol schopný sledovať kondíciu pri tvárniacich strojoch. Najväčšou hrozbou pre spoločnosť 4dot sú samotní výrobcovia tvárniacich strojov, ktorí síce v súčasnej dobe nedisponujú tak podrobným technologickým riešením, nakoľko doposiaľ nevzišla zásadná požiadavka od zákazníkov, ale pri väčších spoločnostiach je veľmi pravdepodobné že v prípade nástupu Industry 4.0 na základe dopytu od zákazníkov začnú podobnú technológiu vyvíjať a implementovať na svoje stroje samy. Z tohto dôvodu bola technológia 4dot patentovaná a snahou spoločnosti je nadviazať obojstranne výhodné spolupráce s výrobcami strojov, ktoré na jednej strane uspokojia požiadavky zákazníkov a na strane druhej, poskytne spoločnosti 4dot možnosť rýchlejšej expanzie na nové trhy a k novým odberateľom.

Ako hlavné bariéry pre vstup novej konkurencie do vytipovaného segmentu považujeme časovú náročnosť vývoja a výskumu potrebných algoritmov a postupov k vykonávaniu dôležitých analýz pre potreby sledovania kondície strojov. Ďalším faktorom, ktorý zamedzuje vstupu ďalších firiem do tejto oblasti je tlak výrobcov strojov či užívateľov strojov, ktorí sú v istých momentoch málo ochotní kooperovať s inými spoločnosťami na vývoji podobných produktov a nie sú ochotní zdieľať tretím stranám svoje know-how.

Vyjednávací sila odberateľov

V každom odbore podnikania sú zákazníci najdôležitejším faktorom úspechu. Inak to nie je ani v oblasti strojárkeho priemyslu a diagnostiky strojov. Oveľa viac tento fakt ovplyvňuje spoločnosti, ktoré poznáme pod pojmom „Start - up“. Tieto mladé spoločnosti, často založené študentami vysokých škôl, ktoré musia klásť zvýšený dôraz na vytváranie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi tak, aby boli schopné úspešne uviesť na trh svoj produkt, či službu a zväčšovať svoj tržný potenciál.

V našom prípade sa jedná o spoločnosť, ktorá vstúpila na trh s inovatívnym produktom, s ktorým nie sú všetci zákazníci oboznámení a nepoznajú všetky výhody, ktoré by im mal priniesť. Z tohto hľadiska bolo pre spoločnosť kľúčové nájsť strategického partnera, ktorý bude využívať daný produkt a zároveň bude slúžiť aj ako garant, prípadne reprezentant úspešného využívania inovatívnych technológií. Prvým strategickým partnerom je práve Mladoboleslavský závod, Škoda auto a.s., ktorý sa rozhodol využívať produkt od spoločnosti 4dot a zároveň slúži, ako referencia pri vyjednávaní s potencionálnymi zákazníkmi.

V súčasnej situácii spoločnosť kladie najvyšší dôraz na kvalitu dodávaných produktov a s nimi spojených služieb, aby si na začiatku podnikania vytvorila pevnú zákaznícku základňu. S tým je spojená aj istá forma ústupkov, ktoré je spoločnosť ochotná vykonať na úkor vyšších ziskov z predaja, pretože uprednostňuje množstvo zákazníkov, ktoré bude pozitívne vplyvať hlavne na potencionálnych zákazníkov váhajúcich o využívaní služieb 4dot. Dôležitým faktorom na začiatku podnikania je tak isto aj vytváranie dlhodobých obchodných vzťahov so zákazníkmi, ktorí nebudú len platiť za poskytované služby, ale taktiež budú šíriť dobré meno spoločnosti na základe svojej spokojnosti s dodávanými službami.

Medzi súčasných zákazníkov radíme:

- Škoda auto, a.s.
- ZKL, a.s.
- MSV Metal Studénka
- Vítkovice Heavy Machinery
- Škoda Transportation

Využívanie inovatívnych technológií a celkovo monitoring strojov sa aj vďaka veľkému tlaku výskumných organizácií a združení dostáva do povedomia odbornej verejnosti, a potenciál týchto riešení je v dnešnej dobe len ťažké odhadnúť. Za predpokladu udržania nastaveného tempa vo vývoji je možné predpokladať, že firmy, ktoré sa v súčasnej dobe snažia presvedčiť potencionálnych zákazníkov o výhodách ich riešení, sa stanú spoločnosťami, ktoré nebudú schopné uspokojiť dopyt po daných technológiách.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Nakoľko je technológia 4dot vlastným produktom spoločnosti, tak pozícia dodávateľa SW riešenia či aplikácie je bezpredmetná a nebude v ďalších častiach rozoberaná. Na druhú stranu hardware, ktorý spoločnosť využíva, je dodávaný od niekoľkých výrobcov elektrotechnických súčiastok, ktorí si určujú cenu podľa množstva odberaných kusov. Veľkou výhodou dodávaných súčiastok, je záruka kvality a certifikácia, ktorá je pri aplikáciách, ktoré ponúka spoločnosť 4dot nevyhnutná. Cena využívaného hardwaru, je závislá od množstva odoberaných kusov, ktoré určujú výšku zľavy poskytnutej pri odbere dohodnutého množstva. Z pohľadu dodávateľa je vyjednávacia sila vysoká, pretože počet dodávateľov schopných zabezpečiť potrebný hardware je nízky.

Súčasní dodávatelia spoločnosti:

- T.S. Bohemia
- Farnell, an Avnet company
- National Instrument

Hrozba substitučných produktov

V súčasnej dobe sa na vymedzenom segmente môžeme stretnúť s veľkým množstvom spoločností, ktoré ponúkajú svoje služby či produkty v oblasti technickej diagnostiky a prediktívnej údržby rôznych zariadení a nie len tvárniacich či obrábacích strojov. Tieto spoločnosti sa zameriavajú na jednoduché riešenia, ktoré za pomoci rôznych metód, ako sledovanie teploty či sledovanie vibrácií získavajú informácie o stroji a poskytujú ich zákazníkovi. Hlavne v prípade Českej a Slovenskej republiky sa nachádza veľké množstvo výrobných spoločností, ktoré nevyužívajú priamo tvárniace či obrábacie stroje, ale vo svojej výrobe majú rôzne druhy ďalších zariadení, ktoré je možné sledovať

a zefektívňovať ich proces výroby a údržby. Práve tento segment je ďalším potencionálnym cieľom popisovanej spoločnosti s novým produktom, s ktorým bude schopná konkurovať súčasnej konkurencii.

Ako bolo spomínané existujú spoločnosti, ktoré ponúkajú podobné produkty a jedným z príkladov môže byť pochôdzková diagnostika, ktorá je schopná zbierať dáta zo stroja len v momente jej používania a nie je možné odhaliť trendovosť týchto dát a tým stanoviť stav stroja niekoľko týždňov až mesiacov dopredu. No aj napriek týmto skutočnostiam existuje veľké množstvo zákazníkov uprednostňujúcich pochôdzkový typ diagnostiky, pri ktorom nie je potrebná vysoká vstupná investícia a spoločnosti sú ju schopné vykonávať vlastnými ľudskými zdrojmi. Zároveň im pochôdzková diagnostika poskytuje základne informácie, s ktorými môžu do istej miery vykonávať údržbu strojov.

Ďalším výrazným substitútom sa javia práve stroje, ktoré od výrobcu majú implementovaný systém pre riadenie a monitorovanie stroja. Tento typ sledovania je v dnešnej dobe už istým štandardom pri nových strojoch, ktoré sú distribuované k zákazníkovi, no zo skúseností vieme, že obsiahne len určitú časť zariadenia, ako napríklad sledovanie využívania elektrickej energie či sledovanie využitia stroja. Monitorovací systém, ktorý stroj obsahuje už od výroby má častokrát len informatívny charakter pre užívateľa o tom ako stroj pracuje v danom momente a nie je schopný pracovať a vyhodnocovať dáta, takým spôsobom, aby bolo pomocou neho možné predikovať poruchu takéhoto stroja.

V porovnaní s technológiou 4dot, sú všetky substitučné produkty cenovo prijateľnejšie pre zákazníkov, no ani zďaleka im neprinášajú rovnakú pridanú hodnotu. Vyššou cenovou hladinou sa snaží 4dot trvalo udržať kvalitu poskytovaných produktov a služieb a tým presvedčiť potencionálnych zákazníkov, k využívaniu práve ich riešenia, a dosiahnutiu vyššieho stupňa automatizácie ich zariadení.

Tabuľka 7: Zhrnutie Porterovej analýzy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Faktor	Príležitosti	Hrozby
Hrozba vstupu potencionálnych konkurentov	Vysoké požiadavky na vývoj podobných technológií pre konkurenciu	Vývoj technológie veľkými výrobcami na základe požiadavku zákazníkov
Súperenie medzi existujúcimi firmami	V oblasti ťažkého kováčstva, malé množstvo spoločností poskytujúcich podobný produkt	Silná konkurencia medzi dodávateľmi diagnostiky rotačných súčastí
Vyjednávacia sila odberateľov	Spolupráca so Škoda auto, a.s.	Neznáma spoločnosť, zákazníci sú schopní zatlačiť na cenu dodávaného produktu
Vyjednávacia sila dodávateľov	Vývoj vlastného HW	Silné postavenie dodávateľov z pohľadu ceny a množstva dodávaných produktov
Hrozba substitučných produktov		Príbuzné systémy dodávané priamo so strojmi prípadne pochôdzková diagnostika

3.3 Vnútoraná analýza spoločnosti

3.3.1 Vízia spoločnosti

Spoločnosť 4dot Mechatronic Systems bola založená na základe dlhodobých skúseností zakladateľov, ktorí sa v predchádzajúcom zamestnaní zaoberali vývojom a výskumom možností sledovania ložísk. Hlavným prvkom je držať krok s dobou a využívať najmodernejšie technológie pre sledovanie kondície strojov, ktoré budú poskytovať zákazníkom nové možnosti efektívnejšieho riadenia výroby. Z tohto dôvodu je nespornou výhodou spoločnosti cloudové riešenie, kedy získané dáta a navrhnuté riešenie u jedného zákazníka je možné aplikovať u iného zákazníka s rovnakým problémom. Jedná sa o schopnosť učenia autonómneho systému pre samostatné vyhodnocovanie čo najväčšieho možného množstva vzniknutých situácií na stroji. Súčasťou vízie spoločnosti je taktiež pozorné sledovanie trendov a inovácií monitoringu strojov, ktoré sú prezentované v rámci akcií, kde sú zdieľané názory a skúsenosti spoločností, ktoré sa zaoberajú daným segmentom. Poskytovanie kvalitnej služby spojené s technickou podporou odborníkov, by malo byť najväčšou pridanou hodnotou spoločnosti pre zákazníkov.

3.3.2 Stratégia

Vývoj nových technológií patri od začiatku medzi hlavné ciele spoločnosti. S tým súvisí aj neustály vývoj a výskum nových technológií v spolupráci kľúčových partnerov, ktorí na základe svojich skúsenosti pomáhajú definovať problémy vo výrobnom segmente a taktiež umožňujú testovať produkty v praxi.

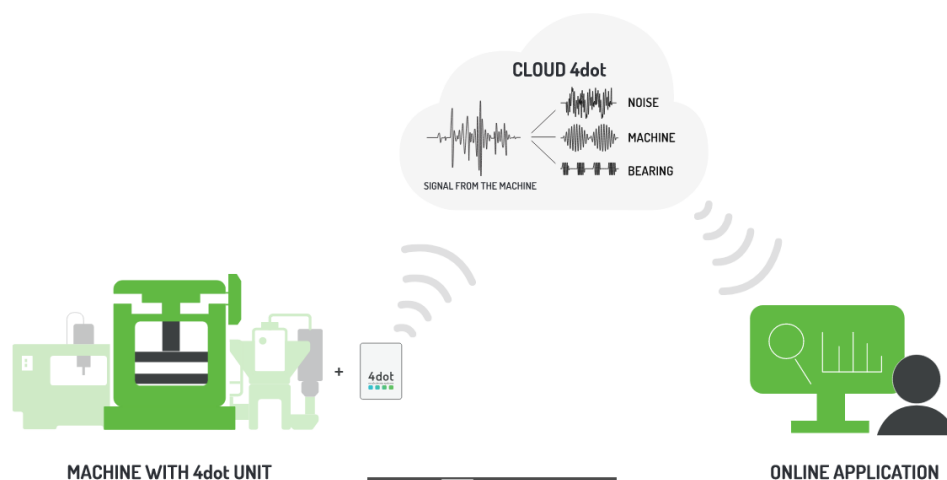
Hlavným cieľom spoločnosti je postupné obsadzovanie nie len českého a slovenského trhu, ale taktiež trhov zahraničných. V rámci obsadzovania trhov sa spoločnosť snaží nadviazať kontakty priamo s výrobcami strojov, ktorí by mohli implementovať technológiu priamo na nové vyrobené stroje určené zákazníkom a tým by urýchlili rast spoločnosti 4dot a zároveň by mohli zvýšiť svoju konkurencieschopnosť ponúkaním širšieho portfólia služieb.

Dlhodobým cieľom, ktorý je prepojený s obsadzovaním aj zahraničných trhov je rozvoj obchodných aktivít pre získanie nových zákazníkov. Aby bola spoločnosť schopná naplniť tento cieľ zameriava sa hlavne na kvalitu poskytovaných služieb a individuálny prístup k svojim súčasným zákazníkom, s ktorými sa snaží vytvárať dlhodobé vzťahy založené na vzájomnej dôvere. Súčasne spoločnosť nemá jasne definovaný obchodný model, ktorý by prispel k efektívnejšej akvizícii nových zákazníkov čo výrazným spôsobom ovplyvňuje množstvo získaných zákazníkov.

3.3.3 Marketingový mix spoločnosti

Produkt

Produktom spoločnosti je technická diagnostika, schopná sledovať dôležité súčasti kritických zariadení u zákazníka. Spôsob fungovania diagnostiky je založený na nepretržitom online monitoringu stroja, ktorý je osadený senzormi vibrácií, prípadne senzormi teploty, ktoré zbierajú dáta a následne sú odosielané cez WiFi na cloud spoločnosti, kde prebiehajú procesy analýzy a vyhodnocovania. Výstupy analýz sú následne poskytnuté koncovému užívateľovi vo webovej aplikácii.



Obrázok 8: Služba spoločnosti 4do

(Zdroj: 35, s. 1)

Produkt spoločnosti sa rozdeľuje na dve základné časti:

Adaptívny nástroj, ktorý poskytuje zákazníkom možnosť sledovania nerotačných súčastí stroja. Na základe analýz je spoločnosť schopná kooperovať so zákazníkom na lepšom nastavení stroja a tým predĺžiť životnosť jednotlivých častí, čo má priamy vplyv na OEE stroja a tým aj vyššiu produktivitu bez zbytočných odstávok.

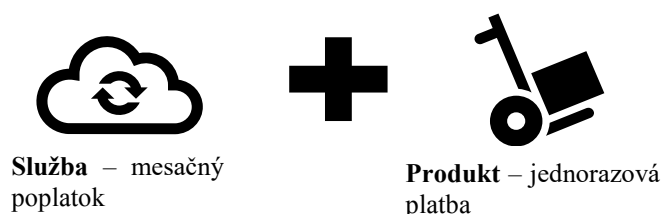
Prediktívna údržba zameraná hlavne na rotačné časti, ako je napríklad sledovanie ložísk či guľôčkových šraubov. Vďaka nepretržitému monitoringu je možné zákazníkovi poskytnúť informáciu o poruche sledovanej časti niekoľko týždňov dopredu, vďaka čomu je možné plánovať odstávky a zamedziť stratám spôsobeným z poruchy stroja a dlhého čakania na opravu.

Výhodou cloudového riešenia je v podstate autonómny systém, ktorý samostatne vyhodnocuje aktuálny stav stroja a na základe získaných dát upozorní zákazníka v prípade zmeny chodu tohto stroja. Nakoľko sú meraná dáta vyhodnocované dodávateľom, oddelenie údržby zákazníka nie je zaťažované ani samotným meraním ani vyhodnocovaním zozbieraných dát. Týmto spôsobom sa nie len eliminujú možné neplánové odstávky stroja, ktoré môžu spôsobiť finančné straty, ale taktiež dochádza k značnej úspore času údržby spoločnosti čo sa prejaví v znížených nákladoch.

Okrem nepretržitého monitoringu strojov spoločnosť ponúka aj online aplikáciu, v ktorej sú všetky dostupné výstupy potrebné k vykonaniu údržby či odstávky stroja. Vďaka aplikácii má zákazník unikátnu možnosť kontrolovať aktuálny stav svojich zariadení, vďaka čomu je schopný efektívnejšie riadiť celú výrobu. Výhodou online monitoringu je aj kooperácia expertov z oblasti vibrodiagnostiky, ktorí v prípade problémov poskytujú technickú podporu zákazníkovi.

Cena

Cena za produkt je zložená z dvoch hlavných častí. Prvá časť je jednorazová platba za potrebný HW, ktorým je osadený stroj, na ktorom je potrebné sledovať kritické časti. Výška sumy za HW sa odvíja od samotnej náročnosti aplikácie a taktiež od množstva sledovaných súčastí na danom stroji. Druhá časť ceny je mesačný poplatok, za poskytovanú službu online monitoringu. Vďaka tejto službe zákazník bude môcť využívať cloud dodávateľa, získa prístup do online aplikácie, kde má prehľadne zobrazené všetky potrebné informácie pre rozhodovanie a taktiež získa technickú podporu expertov, ktorí v prípade neštandardného chodu stroja lokalizujú poruchu a definujú príčinu problému. Taktiež aj výška sumy mesačného poplatku sa odvíja od požadovaného rozsahu služby, ktorú si zákazník určí pri objednávke diagnostického systému. Technológia 4dot je najmenej konkurenčná z pohľadu ceny HW, ktorý je v súčasnej situácii nakupovaný a nie je schopný konkurovať spoločnostiam s vlastným HW.



Obrázok 9: Tvorba ceny

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 8: Štruktúra ceny

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Služba	Produkt
• Aplikácia • Technická podpora • Analýzy a vyhodnotenie dát • Kooperácia technikov • Cloud spoločnosti 4dot	• HW – diagnostická jednotka • Senzory • Kabeláž + konektory • Príprava na montáž • Montáž

Distribúcia

Produkt spoločnosti je distribuovaný dodávateľom formou inštalácie na kľúč, kedy je požadovaná kooperácia technického pracovníka zákazníka, ktorý určuje miesta osadenia senzorov.

V súčasnej situácii sa spoločnosť zameriava na český a slovenský B2B trh, kde sa snaží o presadenie svojej technológie. V prípade českého územia sa jedná primárne o trhy:

- kováčske stroje a výrobcovia strojov,
- obrábacie stroje a výrobcovia strojov,
- potravinárska výroba,
- strojárka výroba - všeobecne.

V prípade slovenského trhu je situácia komplikovanejšia, nakoľko na celom území Slovenskej republiky sa nachádzajú iba tri spoločnosti ťažkého kováčstva, ktoré môžu byť potencionálnym zákazníkom. Preto sa v rámci slovenského trhu spoločnosť zameriava na:

- automobilový priemysel,
- lisovanie plechových výrobkov,
- obrábacie stroje a výrobcovia strojov,
- potravinárska výroba,
- strojárka výroba - všeobecne.

Komunikácia

Spoločnosť pôsobí na B2B trhu, ktorý je špecifický v komplikovanejšom rozhodovacom procese strategického nákupu technológií, ktorá prechádza niekoľkými úrovňami vedenia podniku. Preto je dôležité vytváranie dobrých dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, ktorí následne budú otvorenejší ďalším rokovaniam.

Propagácia produktov spoločnosti je vykonávaná hlavne formou online marketingu a Off – line aktivít , kedy sú zákazníci oslovovaní obchodným oddelením spoločnosti.

Online marketing:

- **Webové stránky** – webové stránky prešli značnou rekonštrukciou, kedy bolo nutné pridať informácie k novým produktom a taktiež informácie a možnostiach využitia technológie a výhodách, ktoré prináša. Pomocou webových stránok sú zákazníci informovaní hlavne o produktovom portfóliu spoločnosti.
- **Sociálne siete** – pomocou sociálnej siete LinkedIn sa spoločnosť snaží informovať svojich stávajúcich aj potencionálnych zákazníkov o udalostiach, kde sa spoločnosť 4dot bude nachádzať. Taktiež sú na sociálnej sieti LinkedIn zverejňované novinky z technologickej sféry či úspechy spoločnosti v rámci súťaží. Facebook spoločnosť využíva hlavne na budovanie firemnej kultúry a povedomia o fungovaní spoločnosti, kde sa nečastejšie zverejňujú informácie o tímových aktivitách spoločnosti, či teambuildingových aktivitách.
- **SEO** - pri príležitosti rekonštrukcie webových stránok, došlo k počiatočnému používaniu stratégie SEO, ktorá by mala dostať stránku 4dot na popredné miesta vo vyhľadávaní. Tento spôsobom online marketingu je zatiaľ iba na začiatku.

Off-line aktivity:

- **Caldcall** – táto forma marketingu je najčastejšie používanou metódou oslovovania nových zákazníkov. Z pohľadu úspešnosti nemôžeme ale hovoriť o najlepšom spôsobe, nakoľko zložitosť technológie potrebuje rozsiahlejší kontakt so zákazníkom.
- **Veľtrhy a výstavy** – v poslednom roku sa spoločnosť výraznejšie zamerala na účasť v rámci vystavovateľských akcií, kde môže odprezentovať svoje produkty

cieľovej skupine zákazníkov. Taktiež trend Industry 4.0, ktorým sú vo veľkej miere tieto akcie ovplyvňované prináša väčšie množstvo potencionálnych zákazníkov so záujmom a technológie sledovania kondície strojov a priemyselnej automatizácie. Napríklad stačí spomenúť účasť 4dot v rámci veľtrhu Ampér v Brne, návšteva veľtrhu Hannover Messe či veľtrh MSV, ktorý je priamo zameraný na oblasť strojárstva v Čechách a v zahraničí.

- **Spolupráca s organizáciami** – táto forma propagácie sa z pohľadu oslošovania cieľových zákazníkov v súčasnej situácii javí ako najefektívnejšia. Jedná sa hlavne o organizácie, ktoré zastrešujú isté portfólio zákazníkov (Kováčsky zväz Českej republiky, Automobilový zväz Slovenska, Industry Cluster 4.0 a iné), ktoré samy o sebe vidia potrebu v rozširovaní obzorov svojich členov a vlastnou činnosťou sa snažia nadväzovať spolupráce so spoločnosťami, ktoré sa zaoberajú digitalizáciou a automatizáciou.

3.3.4 Analýza zdrojov

Fyzické zdroje

Medzi fyzické zdroje spoločnosti môžeme zaradiť vybavenie kancelárií výpočtovou technikou, ktorá zahŕňa mobilné telefóny, pracovné stolové počítače, notebooky, tlačiareň a pod.. Taktiež spoločnosť disponuje sklado, kde sa nachádzajú hlavne prostriedky pre montáž. Jedná sa hlavne o pracovné náradie, materiál, sústruh či 3D tlačiareň využívanú pre tvorbu prototypov. Spoločnosť disponuje aj dvoma motorovými vozidlami značky Škoda, typ SuperB a Octavia. Nevýhodou pre spoločnosť je absencia vlastných kancelárskych priestorov, nakoľko sa nachádza v prenajatých kanceláriách spoločnosti JIC.

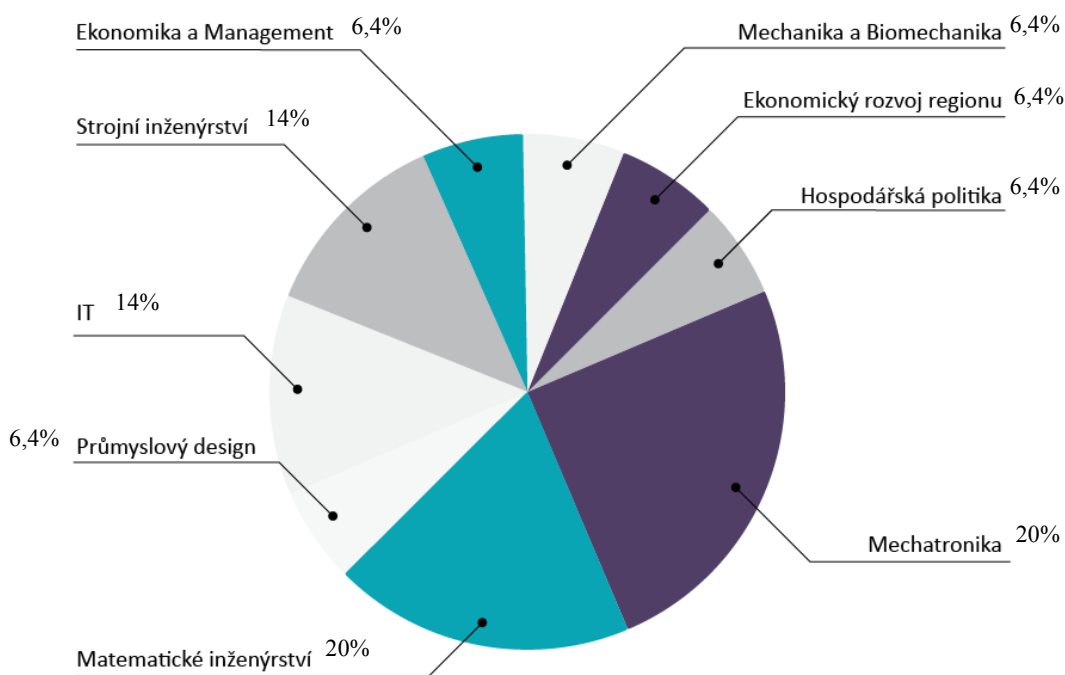
Silné stránky: Materiálové vybavenie určené pre montáž, ktoré poskytuje možnosť okamžitého nasadenia produktu. Zázemie JIC-u, ktoré poskytuje v prípade potreby konferenčné miestnosti, skenery, nábytok a pod.

Slabé stránky: Absencia vlastných kancelárskych priestorov (finančné hľadisko)

Ľudské zdroje

V spoločnosti 4dot, pracujú mladí perspektívni ľudia, ktorí sú schopní vnieť do riešení nové myšlienky a postupy. Preto sa spoločnosť snaží obsadzovať jednotlivé pracovné pozície ľuďmi, ktorí nemajú len vyštudovaný daný obor, ale aktívne prejavujú svoj záujem o riešenie problematiky a snažia sa vykonávať svoju prácu čo najzodpovednejšie. Menším problémom sa javí nezáujem zo strany študentov pracovať pre začínajúcu firmu, kde častokrát nezískajú požadované finančné ohodnotenie.

Najväčším problémom z pohľadu schopností je slabá úspešnosť získavania nových zákazníkov, ktorí sú oslovení priamo obchodným oddelením spoločnosti. Príčinou problému môže byť hlavne neskúsenosť súčasných zamestnancov obchodného oddelenia, ktorí pred zamestnaním v spoločnosti nemali výrazné skúsenosti s obchodom a rozvíjajú sa spolu so spoločnosťou.



Graf 12: Rozloženie zamestnancov podľa typu vzdelania

(Zdroj: 35, s. 1)

Štruktúra spoločnosti je rozdelená na niekoľko oddelení - oddelenie mechatroniky, oddelenie implementácie, oddelenie IT, oddelenie marketingu a predaja a administratívne oddelenie. Každé oddelenie pozostáva z vedúceho tímu a niekoľkých ďalších členov.

Každý z nich má pridelenú prácu, ktorú vykonáva v rámci svojej právomoci buď samostatne, alebo spoločne s iným oddelením. Aby bola zachovaná hierarchia a systém, raz za dva týždne sa koná stretnutie vedúcich oddelení, kde sú preberané hlavné strategické ciele firmy na najbližšie obdobie a následne vedúci tímu prezentuje svojim členom tieto informácie a deleguje prácu a právomoci. Výhodou takejto štruktúry je zabezpečenie chodu spoločnosti, kedy každý zamestnanec má jasne stanovenú svoju pracovnú činnosť a nadriadeného pracovníka, ktorý vykonáva jeho kontrolu.

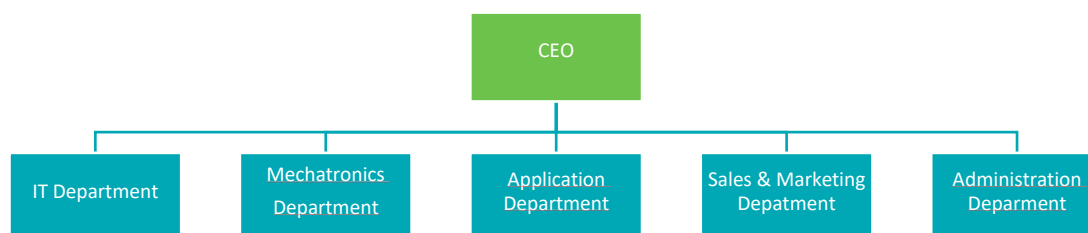
Oddelenie mechatroniky – vývoj algoritmov, správa súčasných zákazníkov z pohľadu technickej podpory.

Oddelenie implementácie – zodpovednosť za montáž, prípravu produktu a návrhu riešenia pre zákazníka.

Oddelenie IT: správa serverov spoločnosti, webovej aplikácie a taktiež webových stránok. Frontend a Backend podpora.

Oddelenie marketingu a predaja – zodpovednosť za vyhľadávanie nových zákazníkov, účasť na akciách, podpora predaja, marketingové aktivity a správa sociálnych sietí.

Administratívne oddelenie – zodpovednosť za chod spoločnosti, príprava dokumentov, účtovníctvo, právne zázemie.



Obrázok 10: Organizačná štruktúra spoločnosti 4dot

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

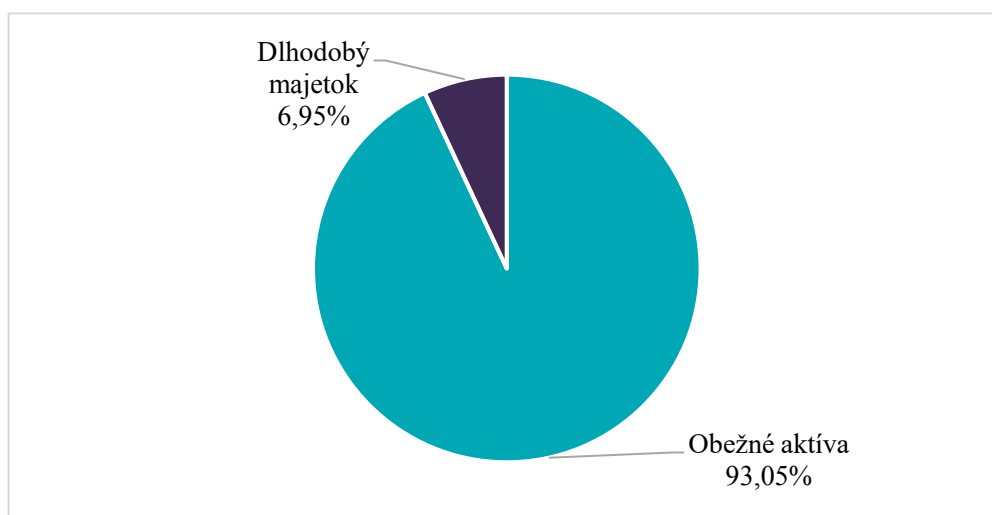
Medzi ľudské zdroje môžeme zaradiť aj štýl riadenia, ktorý je v spoločnosti využívaný. Do veľkej miery je preferovaný demokratický štýl, ktorý prináša menej formálny prístup riadenia a kontroly. Z tohto dôvodu je vzťah nadriadený - podriadený založený na vzájomnej tolerancii a zdieľaní názorov. Demokratický štýl bol v spoločnosti zavedený od začiatku podnikania, ale v súčasnej situácii je nedostačujúci nakoľko pri vyššom počte zamestnancov absentuje pozícia striktného manažéra, ktorý by bol schopný nastaviť pracovné povinnosti jednotlivých pracovníkov a vykonával priebežnú kontrolu založenú na reálnych výsledkoch práce.

Silné stránky: Odborné zameranie zamestnancov, organizačná štruktúra zabezpečujúca chod spoločnosti.

Slabé stránky: Väčšina zamestnancov na polovičný úväzok, menšie skúsenosti z praxe, demokratický štýl v prípade väčšieho množstva zamestnancov, absencia skúseného manažéra.

Finančné zdroje

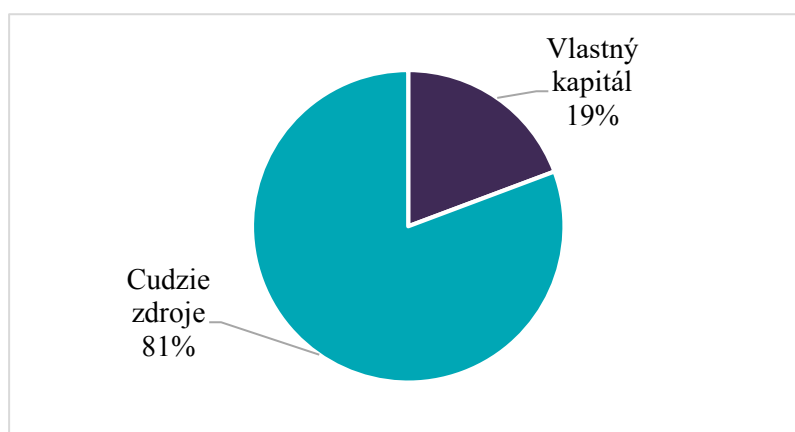
Majetok spoločnosti bol v roku 2017 tvorený z 93,05% obežnými aktívami tvorenými hlavne materiálom, rozpracovanou výrobou a zásobami. Podiel dlhodobého majetku bol len 6,94%. Oproti roku 2016 môžeme pozorovať nárast obežného majetku o 39% a pokles dlhodobého majetku o 39,4% (viz. príloha č.1).



Graf 13: Podiel obežného a dlhodobého majetku

(Zdroj: Spracované podľa prílohy č.1 a č.2)

Zdroje finančných prostriedkov v súčasnosti tvoria cudzie zdroje, ktoré dosahujú až 79.9% z celkového podielu. Vlastný kapitál tvorí len necelých 20% z celkového podielu. Oproti roku 2016 bol zaznamenaný 5% pokles podielu cudzích zdrojov. Dôvod vysokého podielu cudzích zdrojov je hlavne účasť spoločnosti vo výskumných a dotačných projektoch, ktoré pomáhajú zabezpečiť finančné zdroje pre fungovanie spoločnosti (viz. príloha č.1).



Graf 13: Podiel cudzích a vlastných zdrojov

(Zdroj: Spracované podľa prílohy č.1 a č.2)

Slabé stránky: Vysoký podiel cudzích zdrojov na majetku spoločnosti.

Nehmotné zdroje

Základným nehmotným zdrojom spoločnosti je povesť podniku, ktorú si podnik snaží budovať a udržiavať pomocou obchodného oddelenia spoločnosti, ktoré má na starosti vyhľadávať nových zákazníkov, ale taktiež udržiavať dobré vzťahy aj so súčasnými zákazníkmi. Odvetvie, v ktorom spoločnosť pôsobí je náročné na vytváranie vzťahov nakoľko sa jedná o veľké, častokrát zahraničné spoločnosti, ktoré si v rámci svojich investičných konaní hľadajú dodávateľov pre jednotlivé riešenia. V prípade uzatvorenia kontraktu je potrebné so zákazníkom po celú dobu projektu komunikovať a podieľať sa na vzniknutých problémoch, ktoré spoločnosť v súčasnosti dokáže riešiť flexibilne. Problém môže nastať pri vyššom počte zákazníkov, kedy spoločnosť so súčasným stavom zamestnancov nebude schopná zabezpečiť ľudské zdroje pre riešenie problému. V rámci udržiavania vzťahov sú v spoločnosti preferované osobné stretnutia pred telefonickou či emailovou komunikáciou.

Medzi nehmotné zdroje môžeme zaradiť taktiež SW riešenie spoločnosti, ktoré je výsledkom trojročného výskumu zamestnancov spoločnosti. Vďaka vyvinutým analýzám a algoritmom je zabezpečovaná funkčnosť systému. Súčasťou SW je aj webová aplikácia, ktorá slúži zákazníkom pre sledovanie aktuálneho stavu stroja a taktiež slúži ako komunikačná platforma medzi zákazníkom a dodávateľom. Taktiež patentová prihláška, ktorá bola podaná pre ochranu novej technológie pre tvárniace stroje je výrazným nehmotným zdrojom a duševným vlastníctvom spoločnosti, ktoré do určitej miery garantuje ochranu výsledkov výskumu pred konkurenciou.

Silné stránky: Dobrá povest' u zákazníkov, patentová prihláška, cloudové riešenie.

Slabé stránky: V prípade vyššieho počtu zákazníkov slabá flexibilita riešenia problémov.

Tabuľka 9: Zhrnutie zdrojov spoločnosti

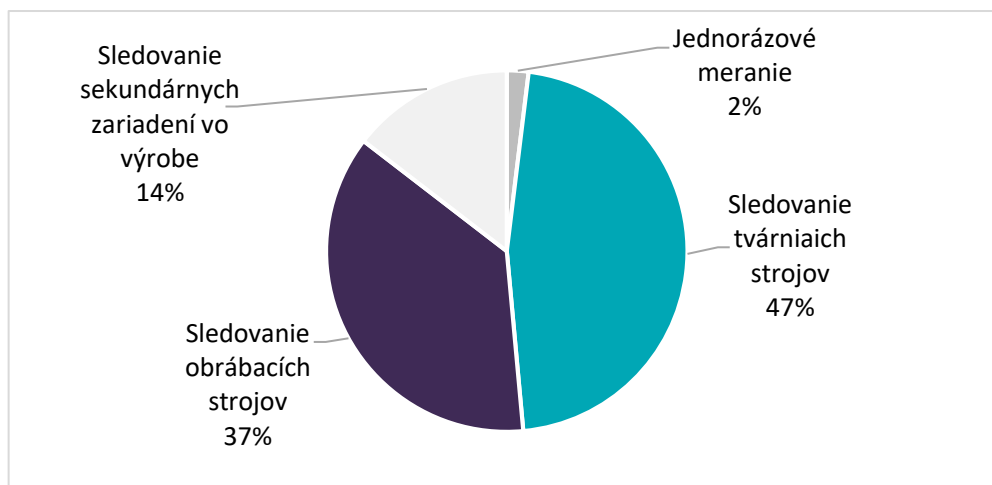
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Faktor	Silné stránky	Slabé stránky
Fyzické zdroje	Materiálové vybavenie určené pre montáž, ktoré poskytuje možnosť okamžitého nasadenia produktu. Zázemie JIC-u, ktoré poskytuje v prípade potreby konferenčné miestnosti, skenery, nábytok a pod.	Absencia vlastných kancelárskych priestorov (finančné hľadisko)
Ľudské zdroje	Odborná zameranosť zamestnancov, organizačná štruktúra zabezpečujúca chod spoločnosti,	Väčšina zamestnancov na polovičný úväzok, menšie skúsenosti z praxe, demokratický štýl riadenia v prípade väčšieho množstva zamestnancov
Finančné zdroje		Vysoký podiel cudzích zdrojov na majetku spoločnosti
Nehmotné zdroje	Dobrá povest' u zákazníkov, patentová prihláška, cloudové riešenie	V prípade vyššieho počtu zákazníkov slabá flexibilita riešenia problémov.

3.3.5 Analýza obchodných aktivít spoločnosti

V analýze obchodných činností za rok 2018 je možné rozdeliť aktivity do štyroch skupín, ktoré prinášajú spoločnosti tržby. Najmenší podiel má aktivita jednorazové meranie, ktoré sa poskytuje zákazníkovi v prípade potreby vyriešenia konštrukčného problému a nájdenia chyby. V tomto prípade má zákazník k dispozícii HW a plnú technickú podporu zamestnancov spoločnosti, až do momentu nájdenia problému. Na druhú stranu

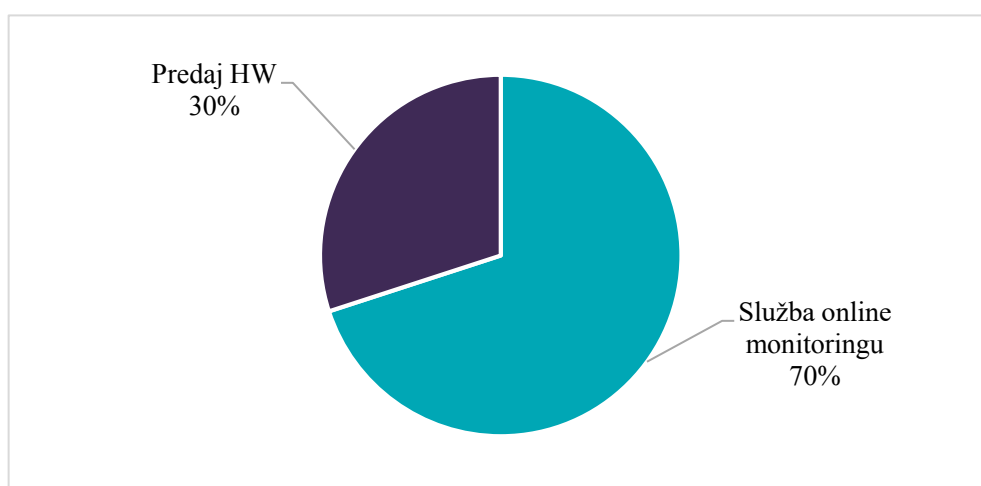
najväčší podiel na tržbách spoločnosti má sledovanie tvárniacich strojov, ktoré je produktom spoločnosti a prináša zákazníčkovi najväčšiu pridanú hodnotu z pohľadu návratnosti investície. Preto sa spoločnosť v ďalších aktivitách bude sústreďovať hlavne na trh ťažkého kováčstva.



Graf 14: Podiel obchodných činností na tržbách spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z pohľadu typu produktu a služby má najväčší prínos pre spoločnosť poskytovanie online monitoringu, ktorý je hradený v mesačných platbách po zjednanú dobu prevádzky systému. Doplnkom získaných finančných zdrojov je predaj HW potrebného k sledovaniu stroja, na ktorom má spoločnosť v súčasnej situácii malú maržu z dôvodu vysokých nákupných nákladov od dodávateľa.



Graf 15: Podiel obchodných činností z hľadiska typu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.4 SWOT analýza

V rámci tejto kapitoly budú zhodnotené výsledky jednotlivých analýz vykonaných v rámci skúmania vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti.

Tabuľka 10: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
• Dobrá povest' u zákazníkov, • Patentová prihláška na technológiu, • Cloudové riešenie služby • Vzdelanie zamestnancov v požadovanom odbore • Materiálové vybavenie určené pre montáž, ktoré poskytuje možnosť okamžitého nasadenia produktu. • Zázemie JIC-u, ktoré poskytuje v prípade potreby konferenčné priestory a materiálové vybavenie kancelárií • Snaha presadiť produkt cez výrobcov strojov • Vývoj vlastného HW	• Slabá flexibilita v prípade vyššieho počtu zákazníkov • Vysoký podiel cudzích zdrojov • Väčšina zamestnancov na polovičný úväzok, ktorí majú menšie skúsenosti z praxe • Absencia vlastných kancelárskych priestorov • Absencia skúseností s vedením firmy • Cena produktu • Problém získavania nových zákazníkov • Slabá podpora marketingu • Nie je definovaný obchodný model • Demokratický štýl v prípade väčšieho množstva zamestnancov.
Príležitosti	Hrozby
• Potreba technológií pre nahradenie ľudského faktoru • Rýchlejšia rast HDP oproti priemeru EÚ, • Stabilne silná pozícia českej koruny, • Dotačné programy pre podporu malých a stredných podnikov, • Nárast výroby automobilov • Podpora priemyslu vládou a navýšenie zdrojov súčasných dotačných projektov ČR. • Priemysel 4.0, digitalizácia a automat. • Zvyšujúca sa úroveň technologickej vyspelosti ČR • Silné postavenie ťažkého kováčstva v krajinách EÚ • Vysoké požiadavky na vývoj podobných technológií pre konkurenciu • Spolupráca so Škoda Auto • Vývoj vlastného HW	• Silná konkurencia v prípade rotačných súčastí • Neznáma spoločnosť, zákazníci sú schopní zatlačiť na cenu dodávaného produktu • Silné postavenie dodávateľov z pohľadu ceny a množstva dodávaných produktov • Príbuzné systémy dodávané so strojom / pochôdzková diagnostika • Vývoj technológie veľkými výrobcami na základe požiadavky zákazníkov • Vysoké nároky na administratívu • Obmedzenia od Európskej únie • Klesajúci počet študentov vysokých škôl • Slabá informovanosť malých a stredných podnikov v oblasti Industry 4.0 • Malý počet podnikov ťažkého kováčstva v ČR a SR • Obavy tuzemských spoločností z nových technológií

Hodnotenie SWOT analýzy

Pre hodnotenie v jednotlivých skupinách bola použitá stupnica:

- 0 – znak je menej dôležitý, ako porovnávaný znak,
- 0,5 – znaky sú rovnocenné,
- 1 - znak je dôležitejší, ako porovnávaný znak.

Pomocou definovanej stupnice bude možné vyjadriť váhu jednotlivých znakov, ktorá poskytne informáciu o tom, na ktorý znak je potrebné sa zamerať v rámci návrhovej časti práce.

3.4.1 Zhodnotenie silných stránok

Tabuľka 11: Vlastné spracovanie

	1	2	3	4	5	6	7	8	Súčet	Hodnota %
Dobrá povesť u zákazníkov	X	0,5	1	1	1	1	0	0,5	5	18
Patentová prihláška	0,5	X	1	1	1	1	0,5	1	6	21
Cloudové riešenie služby	0	0	X	0,5	0,5	1	0	0,5	2,5	9
Vzdelanie zamestnanca v požadovanom odbore	0	0	0,5	X	1	1	0	0,5	3	11
Materiálové vybavenie	0	0	0,5	0	X	0,5	0	0,5	1,5	5
Zázemie JIC-u	0	0	0	0	0,5	X	0	0,5	1	4
Spolupráca s výrobcami strojov	1	0,5	1	1	1	1	X	0,5	6	21
Vývoj vlastného HW	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	3	11

Medzi najvýznamnejšie silné stránky patrí spolupráca s výrobcami strojov, pomocou ktorých sa spoločnosť snaží presadiť svoj produkt na trh a tým efektívnejšie oslovovať potencionálnych zákazníkov. Táto spolupráca bude významná hlavne v prípade expanzie na nové trhy, kde sledovaná spoločnosť doposiaľ nemá žiadnych zákazníkov.

Významným znakom silných stránok je aj patentová prihláška, ktorou si spoločnosť ochráni svoj produkt. Vďaka podanej patentovej prihláške môže spoločnosť taktiež začať spoluprácu s výrobcami strojov, nakoľko im bude môcť poskytnúť detailné informácie o technológií bez hrozby krádeže či odkopírovania zo strany výrobcu.

Tretím významným znakom silných stránok je dobrá povesť u súčasných zákazníkov, ktorí spolupracujú so spoločnosťou 4dot. Vďaka pozitívnym referenciám od zákazníkov je väčšia pravdepodobnosť úspechu u nových zákazníkov.

3.4.2 Zhodnotenie slabých stránok

Tabuľka 12: Vlastné spracovanie

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Súčet	Hodnota %
Slabá flexibilita	X	0,5	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	4	11,1
Vysoký podiel cudzích zdrojov	0,5	X	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	4	11,1
Väčšina zamestnancov na polovičný úväzok/menšie skúsenosti z praxe	0,5	0	X	1	0,5	0	0	0,5	0,5	3	8,3
Absencia vlastných kancelárskych priestorov	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0
Absencia skúseností s vedením firmy	0	0,5	0,5	1	X	0	0	0	1	3	8,3
Cena produktu	1	1	1	1	1	X	0,5	0,5	1	7	19,4
Problém získavania nových zákazníkov	1	1	1	1	1	0,5	X	0,5	1	7	19,4
Slabá podpora marketingu	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	X	1	5,5	15,3
Demokratický štýl riadenia	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0	X	2,5	6,9

Z pohľadu slabých stránok sú najkľúčovejšie dva znaky, cena produktu a problém so získavaním nových zákazníkov. Tieto dva znaky môžu mať medzi sebou úzku súvislosť, nakoľko cena produktu môže výrazným spôsobom ovplyvňovať rozhodovanie potencionálnych zákazníkov, ktorí uprednostnia ponuku konkurenčnej spoločnosti za nižšie náklady. Problém so získavaním nových zákazníkov môže byť spôsobený neskúsenosťou zamestnancov obchodného oddelenia, ktorí z predchádzajúcich pracovných pozícií nezískali skúsenosti s obchodom, prípadne majú len malé znalosti z tejto oblasti.

Výraznou slabou stránkou spoločnosti je taktiež minimálna podpora marketingu. Práve podpora marketingu je dôležitou súčasťou obchodu, ktorá by mala prilákať nových zákazníkov na základe internetových kampaní či propagačných akcií, ktoré sa zameriavajú na problematiku Industry 4.0 a automatizácie.

3.4.3 Analýza príležitostí

Tabuľka 13: Vlastné spracovanie

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Súčet	Hodnota %
Potreba technológií pre nahradenie ľudského faktoru	X	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	7,5	14
Rýchlejší rast HDP oproti priemeru EÚ	0,5	X	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3
Stabilita českej koruny	0	0,5	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1
Dotačné programy	0	0,5	1	X	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3
Nárast výroby automobilov	0,5	1	1	1	X	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7,5	14
Podpora priemyslu vládou	0	1	1	1	0,5	X	0,5	0,5	0,5	1	0,5	6,5	12
Industry 4.0, digitalizácia a automatizácia	0,5	1	1	1	0,5	0,5	X	0,5	1	0,5	1	7,5	14
Technologická vyspelosť ČR	0	1	1	1	0,5	0,5	0,5	X	0,5	0,5	0,5	6	11
Silné postavenie ťažkého kovárstva v krajinách EÚ	0,5	1	1	1	0	0	0,5	0,5	X	0,5	1	6	11
Vysoké požiadavky na vývoj podobných technológií pre konkurenciu	0	1	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	X	0	4,5	8
Spolupráca so Škoda Auto	0,5	1	1	1	0	0,5	0	0,5	0	1	X	5,5	10

Z pohľadu príležitostí najväčší potenciál vzniká hlavne z pohľadu trhu a jeho vývoja, ktorý sa v súčasnej dobe snaží o novú priemyselnú revolúciu a digitalizáciu procesov. Práve nástup Industry 4.0 je pre spoločnosť kľúčovým faktorom, nakoľko znaky - potreba technológií pre nahradenie ľudského faktoru či priemyselná automatizácia a digitalizácia majú najväčšiu váhu spomedzi všetkých znakov príležitostí. O Industry 4.0 sa diskutuje v odborných kruhoch už niekoľko rokov, ale práve v posledných dvoch rokoch sa začal brať väčší dôraz na osvetu a informovanosť podnikov v tejto oblasti a možných príležitostiach, ktoré táto priemyselná revolúcia prináša.

Taktiež veľmi dobrou príležitosťou pre spoločnosť je rozvoj automobilového priemyslu, ktorého rast priamo ovplyvňuje výrobu ťažkého kováčstva, na ktorú sa spoločnosť špecializuje. Práve zvyšujúce sa množstvo vyrobených áut tlačí na výrobu výkovkov, ktoré majú byť vyrobené, ale v súčasnej dobe veľa podnikov poskytujúcich výkovky nemá k dispozícii potrebné množstvo zdrojov na uspokojenie dopytu a preto sú nútené zvyšovať produktivitu ich súčasných strojov na úkor ich preťaženia. Práve preťažovanie strojov umožňuje spoločnostiam poskytujúcich sledovanie kondície a predikovanie porúch príležitosti získať nových zákazníkov. Istým pozitívnym faktom je aj nástup výroby elektromobilov, ktoré prinesú v rámci ťažkého kováčstva nové možnosti pre technológie.

3.4.4 Analýza hrozieb

Tabuľka 14: Vlastné spracovanie

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Súčet	Hodnota %
Silná konkurencia rotačných súčastí	X	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	6,5	11,8
Neznáma spoločnosť	0,5	X	1	0,5	0	1	1	1	0,5	0,5	0,5	6,5	11,8
Postavenie dodávateľov	0	0	X	0	0	1	1	1	0	0	0	3	5,4
Systémy dodávané so strojmi	0,5	0,5	1	X	0	1	1	1	0,5	0,5	0	6	10,9
Vývoj technológie výrobcami	0,5	1	1	1	X	1	1	1	1	0,5	0,5	8,5	15,4
Nároky na administratívu	0	0	0	0	0	X	0,5	0	0	0	0	0,5	0,9
Klesajúci počet študentov	0	0	0	0	0	0,5	X	0	0	0	0	0,5	0,9
Obmedzenia Európskej únie	0	0	0	0	0	1	1	X	0	0	0	2	3,6
Slabá informovanosť podnikov	1	0,5	1	0,5	0	1	1	1	X	0	0,5	6,5	11,8
Malý počet podnikov ťažkého kováčstva v ČR a SR	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	X	0,5	7,5	13,6
Obavy tuzemských spoločností	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	X	7,5	13,6

S pomedzi hrozieb sa najväčšími javia hlavne konkurenčné firmy a produkty, ktoré súčasný trh poskytuje. Najsilnejšia konkurencia sa nachádza práve pri rotačných súčiastiach, kde túto službu poskytujú aj samotní výrobcovia strojov. Z pohľadu popisovanej spoločnosti je najväčšou nevýhodou oproti konkurencii hlavne cena, ktorá ovplyvňuje rozhodovanie zákazníkov.

Obrovskou hrozbou pre spoločnosť je taktiež vývoj podobnej technológie výrobcami strojov, ktorí môžu na základe požiadaviek od svojich zákazníkov začať vyvíjať popisovanú technológiu, ktorá sa bude v detailoch líšiť od technológie 4dots podanou patentovou prihláškou. Práve spolupráca s týmito výrobcami by mala zamedziť ich potrebe poskytovať rovnakú technológiu samostatne. Cieľom je aby preferovali už dostupnú technológiu spoločnosti 4dot. Medzi významné hrozby zaraďujeme taktiež slabú informovanosť podnikov o priemyselnej automatizácii a s tým spojené obavy spoločností investovať do inovatívnych technológií.

Zameranie sa na elimináciu možných hrozieb, bude jedným z kľúčových faktorov úspechu spoločnosti na trhu tvárniacej a obrábacej techniky.

3.5 Zhrnutie súčasného stavu spoločnosti

Na základe spracovaných analýz boli definované silné a slabé stránky a taktiež príležitosti a hrozby, ktoré prináša súčasná situácia.

Z pohľadu analýzy vonkajšieho prostredia vzišiel jasný vplyv novej priemyselnej automatizácie na úspech spoločnosti. Industry 4.0 otvára nové príležitosti pre spoločnosť, nakoľko v súčasnom stave priemyselného prostredia sa kladie vysoký dôraz na automatizáciu a digitalizáciu procesov. K tomu prispieva aj rast produkcie automobilov, ktorý podporuje výrobu ťažkého kováčstva. Analýza trhu taktiež poukázala na fakt, že český a slovenský trh ťažkého kováčstva nie je dostatočne veľký na to, aby mohla spoločnosť fungovať len z predaja produktu na týchto trhoch. Preto bude dôležitá expanzia na nové trhy, kde je potenciál pre využitie danej technológie omnoho vyšší. Medzi tieto trhy v rámci Európskej únie patria hlavne krajiny Nemecko a Taliansko, ktoré sú lídrami v oblasti ťažkého kováčstva.

Veľmi dôležitým faktorom bude taktiež uzatvorenie spolupráce s niektorým veľkým výrobcom tvárniacich strojov v Nemecku, ktorý bude ochotný poskytovať produkt spoločnosti so svojimi výrobkami a tým umožní spoločnosti rýchlejšiu expanziu na doposiaľ neobsadené trhy.

Analýzy vnútorných faktorov poukázali na hlavné nedostatky spoločnosti, medzi ktoré môžeme určite zaradiť cenu produktu, ktorá je pre menšie spoločnosti neprijateľná a v súčasnej situácii nie sú ochotné zaplatiť väčšie finančné zdroje za nové technológie, ktoré nie sú dlhodobo overené praxou. Slabinou spoločnosti je aj malá skúsenosť súčasných zamestnancov, hlavne v rámci obchodu, ktorá značne eliminuje výsledky úspešne uzatvorených kontraktov medzi spoločnosťou a zákazníkom. S tým súvisí aj finančná situácia spoločnosti, ktorej majetok je až zo 70% tvorený cudzími zdrojmi a len 30% tvorí vlastný majetok.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto časť diplomovej práce bude zameraná na návrh a rozvoj obchodných aktivít spoločnosti na základe analytickej časti, ktorá poukázala na príležitosti, ale aj hrozby pre spoločnosť. Nakoľko sa jedná o novú spoločnosť s malým počtom zákazníkov je potrebná akvizícia nových zákazníkov, ktorí by využívali služby spoločnosti. Hlavným predpokladom pre zvýšenie počtu zákazníkov je dobrá propagácia a kvalita poskytovaných služieb, ktorá by získaných zákazníkov dokázala aj udržať. Z vypracovaných analýz bolo zistené že pre spoločnosť je najlepšou príležitosťou nastupujúca nová priemyselná revolúcia Industry 4.0, ktorá so sebou prináša digitalizáciu a automatizáciu výroby a veľké množstvo spoločností sa snaží tento trend zaviesť aj do svojich vlastných výrobných procesov.

Nakoľko na tuzemskom trhu sa nenachádza dostatok spoločností ťažkého kováčstva, ktoré by sa mohli stať novými zákazníkmi spoločnosti, je nevyhnutná expanzia na nové trhy.

4.1 Zacielenie na nové trhy

4.1.1 Cieľ, prínosy a podmienky realizácie

Z analýzy trhu vyplynulo, že na českom a slovenskom trhu sa nenachádza dostatočné množstvo zákazníkov, ktorí by mohli a chceli využívať technológiu 4dot. Je to spôsobené aj konzervatívnejším zmýšľaním českých a slovenských firiem, ktoré majú obavy z investícií do nových technológií, ktoré nie sú dlhodobo zaužívané. Z tohto dôvodu sa spoločnosť rozhodla pre expanziu.

Cieľom expanzie na nové trhy je hlavne akvizícia nových zákazníkov, ktorá zabezpečí finančnú stabilitu podniku, nakoľko v súčasnej situácii je štruktúra zdrojov zložená hlavne z cudzích zdrojov. Kľúčovými krokmi pre tvorbu stratégie expanzie bude:

- výber nových trhov,
- segmentácia zákazníkov,
- výber marketingovej metódy,
- návrh novej obchodnej aktivity.

Z pohľadu podmienok by sa mala spoločnosť rozhodnúť, či sa bude zameriavať iba na trh tvárniacej techniky alebo sa v rámci nových trhov rozhodne zamerať aj na trh s obrábacím strojmi. Toto rozhodnutie bude mať vplyv hlavne na marketingové metódy, ktoré budú využité (targeting, positioning).

Medzi prínosy návrhu novej stratégie by mala byť hlavne akvizícia nových zákazníkov, ktorá prispeje k finančnej stabilite podniku v súčasných podmienkach a zároveň posilní konkurencieschopnosť podniku. S väčším počtom zákazníkov by mala spoločnosť dosahovať aj vyššie zisky, čo jej umožní investovať ďalšie zdroje do vývoja výskumu nových metód, ktoré by poskytovali zákazníkovi nové, doposiaľ neobjavené možnosti využívania tvárniacich a obrábacích strojov.

4.1.2 Výber nových trhov a segmentácia zákazníkov

Výber trhov

Z analytickej časti práce jasne vyplynulo, že pokiaľ spoločnosť chce dosahovať vyššie zisky je potrebná expanzia na zahraničné trhy. Zároveň sa spoločnosť musí rozhodnúť, či v prípade nových trhov bude pôsobiť iba na trh tvárniacej techniky alebo sa súčasne zameria aj na trh obrábacích strojov.

Kľúčovou súčasťou návrhovej časti bude teda výber nových relevantných trhov, ktoré sú z pohľadu množstva potencionálnych zákazníkov pre spoločnosť zaujímavé. Pri výbere trhov bolo dôležité vypracovať detailnú analýzu trhu zameranú hlavne na okolie Českej republiky. Výber trhov bol vykonaný na základe niekoľkých faktorov a síce produkcia ťažkého kováčstva, dostupnosť trhu a taktiež množstvo zákazníkov na danom trhu. Pre potreby spoločnosti boli vybrané tri zahraničné trhy, ktoré sa javia ako najlepšia voľba.

Tabuľka 15: Vlastné spracovanie

	Nemecko	Taliansko	Španielsko
Podiel produkcie ťažkého kováčstva	48%	15%	6%

Trhy, ktoré boli zvolené by mali byť pre spoločnosť na jednej strane dostupné bez zásadných obmedzení vstupu na trh, nakoľko sa jedná o krajiny Európskej únie a na

strane druhej obsahujú veľké množstvo potencionálnych zákazníkov, ktoré môže spoločnosť osloviť a rozvinúť s nimi spoluprácu.

Samozrejme primárne sa spoločnosť bude zameriavať na tieto tri trhy a bude im venovať najväčšiu pozornosť. Môže ale nastať situácia, kedy bude naviadaná spolupráca v rámci účasti na veľtržných akciách s potencionálnym zákazníkom z iných krajín, ako boli stanovené. Tento zákazník bude zaradený do obchodných jednaní rovnako, ako by to bolo v prípade vybraných krajín.

Segmentácia zákazníkov

Súčasťou výberu nových trhov pre expanziu je aj zacielenie alebo segmentácia zákazníkov, ktorí sú pre spoločnosť najrelevantnejší. Spoločnosť sa bude zameriavať na dva typy zákazníkov podľa analytickej časti, primárnych a sekundárnych.

V prípade primárnych zákazníkov a teda výrobcov strojov bude najlepšia varianta zameriavať sa na výrobcov tvárniacich a obrábacích strojov. Tento výber je možné odôvodniť hneď niekoľkými argumentami prečo bol zvolený. Výrobcovia strojov už majú vytvorenú databázu svojich zákazníkov, ktorí využívajú ich zariadenia a mohli by využívať aj technológiu 4dot pre zvýšenie OEE daných zariadení či predĺženia životnosti jednotlivých komponentov strojov. Taktiež v prípade získania novej zákazky výrobcu strojov by bolo možné ponúkať technológiu 4dot priamo pri výrobe stroja pre zákazníka, ktorý by získal nový nástroj pre sledovanie kondície či prediktívnu údržbu. Súčasťou spolupráce by mohlo byť aj využívanie distribučnej siete výrobcu, ktorá by bola rozšírená o poskytovanie technológií 4dot a tým by bolo dosiahnutá aj zvýšená konkurencieschopnosť výrobcu. Dôvody výberu:

- databáza zákazníkov výrobcu,
- distribučná sieť výrobcu,
- využitie obchodných skúseností výrobcu,
- zvýšená konkurenčná výhoda pre výrobcu strojov.

Z pohľadu sekundárnych zákazníkov a teda užívateľov zariadení bude pre spoločnosť najvhodnejšie sa zamerať iba na trh ťažkého kováčstva, kde technológia 4dot prináša najväčšiu pridanú hodnotu. Súčasná situácia spoločnosti a náklady spojené s expanziou

na nové trhy neumožňujú spoločnosti efektívne oslovovať dve kategórie koncových zákazníkov naraz a preto v prvej fáze bol zvolený len trh ťažkého kováčstva. Dôvody výberu:

- vysoká pridaná hodnota pre spoločnosti,
- množstvo spoločností ťažkého kováčstva,
- špecializácia na tvárniace stroje.

4.1.3 Targeting

Na základe predchádzajúcej kapitoly bolo jasne určené, že spoločnosť sa bude zameriavať na dva segmenty potencionálnych zákazníkov.

- výrobcovia tvárniacich strojov a obrábacích strojov,
- koncový užívatelia tvárniacich strojov.

Nakoľko spoločnosť ponúka jeden produkt/ službu, ktorý je prispôbovaný konkrétnym požiadavkám zákazníka podľa typu výrobného zariadenia, bude sa jednať o produktovú špecializáciu a s tým spojené diferencované marketingové aktivity zamerané na konkrétny tržný segment. Technológia je pre všetky kategórie rovnaká, ale prináša im rôzny úžitok.

Primárny zákazník - výrobcovia strojov

Kľúčové pre tieto spoločnosti je zvýšená konkurencieschopnosť pomocou rozšíreného portfólia poskytovaných služieb, ktoré pomáhajú k lepšiemu nastaveniu stroja a tým aj efektívnejšiemu využitiu. Úlohou spoločnosti bude nastaviť komunikačnú stratégiu tak, aby výrobcovia nevideli v tejto spoločnosti konkurenciu ale partnera, ktorý im poskytne možnosť rozšíriť svoje portfólio o unikátnu technológiu, ktorú doposiaľ nevyužíva žiadny iný výrobca. Taktiež tieto spoločnosti bude potrebné oslovovať osobne, napríklad v rámci veľtržných akcií, ktorých sa zúčastňujú. Osobná komunikácia je v tomto prípade nevyhnutná, nakoľko získanie dlhodobého obchodného partnera si vyžaduje najprv dobrý produkt, ktorý mu je ponúkaný a taktiež komunikácia s ním, na základe ktorej môže byť toto partnerstvo úspešné. Pri spolupráci s výrobcom strojov je spoločnosť taktiež schopná poskytnúť technickú podporu, napríklad pri vývoji nových

zariadení výrobcu, čo prispeje taktiež k posilneniu konkurencieschopnosti. Cieľovou pozíciou pri primárnom zákazníkovi je získať 2-3 výrobcov z každej oblasti v rôznych krajinách a uzatvoriť s nimi dlhodobé partnerstvo poskytovania zdieľaných služieb, ktoré sa budú dostávať ku koncovým zákazníkom týchto výrobcov. Výsledkom tejto spolupráce by malo byť efektívnejšie a rýchlejšie získavanie nových zákazníkov.

Sekundárny zákazník – užívateľ tvárniacich strojov

Pre užívateľov strojov je v súčasnej dobe dôležité, aby ich zariadenia pracovali v čo najväčšej možnej miere. Častokrát, pri starších strojoch dochádza k poruchám, ktoré si vyžadujú dlhú opravu a nevyrábajú niekoľko týždňov. Práve neplánované odstávky a absencia možnosti výroby spôsobujú spoločnostiam vysoké finančné straty. Tento problém je práve schopná riešiť technológia 4dot. Komunikačná stratégia smerovaná práve k týmto spoločnostiam má za úlohu jasne a zreteľne vysvetliť všetky prínosy technológie. Súčasťou spolupráce spoločnosti 4dot a sekundárneho zákazníka musí byť technická podpora v prípade vyskytu problému a kooperácia na riešení problému. Cieľovou pozíciou v tomto segmente je vytvorenie dlhodobého vzťahu, kedy bude zákazník ochotný zakúpiť technológiu nie len na kritické zariadenia výroby, ale taktiež na zariadenia, ktoré nie sú 100% vyťažené.

4.1.4 Positioning

Segment tvárniacich strojov

Spoločnosť sa bude na positioning sústrediť podľa typu užívateľa. Pre segment tvárniacich zariadení sa bude stavať na hodnote **väčší úžitok za väčšiu cenu** a nezáleží, či sa jedná o výrobcu strojov alebo koncového užívateľa. Táto hodnota bola vybraná hlavne z dôvodu, že na trhu doposiaľ neexistuje tak komplexné riešenie pre tvárniace stroje, ktoré by poskytovalo rovnakú pridanú hodnotu. Preto je možné túto patentovanú technológiu považovať pre segment tvárniacich strojov za unikátnu a luxusnú. Aby sa ale mohla využívať hodnota „väčší úžitok za väčšiu cenu“ je potrebné dosahovať taktiež nadštandardnú kvalitu služieb. Pre skvalitnenie služieb bude navrhnutá nová obchodná aktivita – vývoj mobilnej aplikácie pre manažérov podnikov, ktorá by mala zvýšiť atraktivitu služieb (popísane v kapitole 4.1.5 Nová obchodná aktivita).

Segment obrábacích strojov

Pre segment obrábacích strojov bude dôležité preskočiť konkurenciu, ktorá na tomto trhu už existuje. Preto bude využitá hodnota „väčší úžitok za nižšiu cenu“. Aby ale mohla byť táto hodnota využitá, je potrebné ukončiť vývoj vlastného HW, ktorý výrazným spôsobom zníži cenu produktu pod úroveň konkurenčných produktov. V súčasnosti teda spoločnosť poskytuje službu, ktorá prináša väčší úžitok ako konkurencia, ale za vyššiu cenu čo výrazne ovplyvňuje akvizíciu nových zákazníkov, ktorý radšej uprednostnia menší úžitok za výrazne nižšiu cenu.

4.1.5 Joint Venturing a spolupráca s tuzemskými organizáciami

Pre vstup na nové trhy sa odporúča spoločnosti využiť metódu Joint venturing, čo znamená nájdenie strategického partnera na zahraničnom trhu. Výhodou tejto spolupráce je využitie znalostí trhu, zákazníkov ale taktiež kontaktov v rámci strojárskoho priemyslu, ktoré môžu pomôcť spoločnosti 4dot presadiť sa na cieľovom trhu. Istou formou joint venturingu je pre spoločnosť primárny zákazník, ktorý by mal byť ďalej schopný ponúkať produkt spoločnosti 4dot svojim koncovým užívateľom. Táto spolupráca by mohla uľahčiť vstup na zahraničný trh a poskytnúť základňu pre ďalší rozvoj na danom trhu.

Výber strategického partnera bude vykonávaný na základe záujmu veľkých výrobcov strojov rokovať so spoločnosťou 4dot. Taktiež bude dôležité vybrať z každého segmentu (obrábacie stroje a tvárniace stroje) takých partnerov, ktorí sú dlhodobo etablovaní na trhu a disponujú širokou základňou zákazníkov.

Druhou významnou spoluprácou by mala byť kooperácia so spoločnosťou CzechTrade, ktorá poskytuje českým spoločnostiam poradenstvo a podporu pri exporte na zahraničné trhy. Táto spolupráca by mala byť prínosom v momente, kedy ešte nebol nájdený strategický partner pre vstup na trh a je potrebné získať základné znalosti fungovania daného trhu pre elimináciu chýb. Taktiež v rámci spolupráce s CzechTredom je možné vystavovať na zahraničných akciách, čo by mohlo prispieť k výraznejšej propagácii spoločnosti.

Tabuľka 16: Náklady cielenia na nové trhy

(Zdroje: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Suma
Analýza trhu, 150 hodín – 180 Kč/hodina	27 000 Kč
Príprava stratégie, 100 hodín – 180 Kč/hodina	18 000 Kč
Hľadanie strategického partnera, 195 hodín – 180 Kč/hodina	35 000 Kč
Ostatné náklady spojené so zacielením na nové trhy	60 000 Kč
Celkom	150 000 Kč

4.1.6 Nová obchodná aktivita – mobilná aplikácia a notifikácie

V súčasnej situácii využíva spoločnosť 4dot pre zobrazenie výsledkov analýz pre zákazníka beta verziu webovej aplikácie určenej pre obsluhu stroja či údržbu, ktorá poskytuje informácie o stroji, detailné analýzy potrebné k rozhodnutiu o oprave či odstavení stroja a taktiež prehľad všetkých sledovaných komponentov. Aby sa služba líšila od konkurencie bolo by vhodné vyvinúť mobilnú aplikáciu, ktorá bude zjednodušenou verziou tej webovej, ale bude určená pre manažérov výrobných podnikov. Cieľom tejto aplikácie by malo byť oslovenie vyššieho vedenia spoločnosti, ktoré získa nástroj prehľadne zobrazujúci výrobné zariadenia v podniku a možnosť efektívnejšieho riadenia. Pre vývoj aplikácie budú využité ľudské zdroje spoločnosti z IT oddelenia, ktoré vyvinie v spolupráci s marketingovým oddelením túto aplikáciu. Potreba mobilnej aplikácie pre manažérov vznikla priamo z požiadaviek súčasných zákazníkov (hlavne vyššieho managementu spoločností), ktorí sa častokrát nenachádzajú v areáli spoločnosti.

Mobilná aplikácia by mala spĺňať niekoľko faktorov, ktoré prispievajú k jej „user friendly“ ovládaniu a s tým spojenými rozhodnutiami manažéra využívajúceho danú aplikáciu.

- prehľadnosť,
- **upozornenia v prípade havárií stroja,**
- grafy využitia strojov,
- analýzy v podobe farebne odlišených grafov,
- história porúch a opráv,
- zoznam sledovaných zariadení,
- real-time informácie.

Využívanie aplikácie by malo prospieť hlavne k rýchlejšiemu zásahu v prípade poruchy stroja, ale taktiež k informovanosti manažéra, ktorý bude môcť robiť rozhodnutia aj keď sa nebude nachádzať v areáli spoločnosti. Vďaka tejto aplikácii bude mať pri pripojení na internet informácie neustále k dispozícii a taktiež dostane okamžitú informáciu o poruche zariadenia.

Štruktúra aplikácie

Po prihlásení do aplikácie by mal mať užívateľ k dispozícii prehľad všetkých zariadení, ktoré obsahujú technológiu sledovania kondície so základnou informáciou, či dané zariadenie je v prevádzke alebo má odstávku a či je stroj v poriadku alebo je nutná oprava.



Obrázok 11: Detailný náhľad na aplikáciu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Obrázok 12: Návrh upozornenia v prípade poruchy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Po kliknutí na vybrané zariadenia sa manažérovi zobrazí rozpis jednotlivých sledovaných komponentov a ich čiastková kondícia v podobe farebne odlíšeného grafu. Táto základná štruktúra prispeje k informovanosti užívateľa aplikácie, ktorý bude mať k dispozícii len tie najdôležitejšie informácie potrebné k vykonaniu rozhodnutia. Detaily a funkčnosť aplikácie by mali byť pri jej vývoji diskutované medzi oddelením IT, ktoré bude určovať funkčnosť, množstvo obsahujúcich informácií a pod a oddelením marketingu, ktoré bude určovať vzhľad a prepojenie jednotlivých častí aplikácie na základe požiadaviek zákazníka a doterajších skúseností.

Najdôležitejšou súčasťou aplikácie by mali byť upozornenia, ktoré okamžite oznámia užívateľovi zmenu stavu stroja či prípadnú haváriu. Vďaka týmto upozorneniam bude umožnené okamžite odstaviť prevádzku stroja. Okamžité odstavenie stroja by malo

taktiež zabrániť závažnejším poruchám, ku ktorým by mohlo dôjsť v prípade pokračovania prevádzky stroja.

Tabuľka 17: Náklady na vývoj a prevádzku aplikácie

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Cena
Vývoj aplikácie	
Grafický návrh, 100 hodín – 180 Kč/hodina	18 000 Kč
Programátorské práce 300 hodín – 200 Kč/hodina	60 000 Kč
Kódovanie, 200 hodín 200 Kč/hodina	40 000 Kč
Testovanie, 80 hodín – 180 Kč/hodina	14 400 Kč
Prevádzka aplikácie	
Server / rok	15 000 Kč
Mzdové náklady /rok	300 000 Kč
Údržba a podpora / rok	24 000 Kč
Suma celkom	471 400 Kč

4.2 Marketingové aktivity

Pre potreby spoločnosti, ktorá pôsobí na B2B trhu je najdôležitejší off-line marketing, ktorý je zameraný primárne na účasť v rámci veľtržných akcií a konferencií zameraných na problematiku Industry 4.0 a priemyselnú automatizáciu. Práve účasť na špecializovaných akciách je najlepšou príležitosťou pre propagáciu produktu a taktiež pre získavanie nových kontaktov. Súčasťou marketingových aktivít by mala byť taktiež podpora online marketingu, ktorý bude slúžiť ako podpora propagácie pre širokú odbornú verejnosť.

4.2.1 Cieľ, prínosy a podmienky realizácie

Celková propagácia spoločnosti je len na začiatku pretože sa jedná o novú mladú spoločnosť, čo bolo zistené aj v pri vypracovávaní vnútornej analýzy podniku. V dnešnej dobe je propagácia vysoko dôležitá a nestačí len kvalitný produkt.

Hlavným cieľom tejto návrhovej časti je celkové zlepšenie propagácie spoločnosti a jej produktu. Dôležité je zvoliť také aktivity, ktoré budú vyhovovať cieľovému trhu

a cieľovým zákazníkom. Spoločnosť by sa mala zamerať na propagáciu výhod poskytovanej technológie v oblasti sledovania kondície strojov, ale taktiež na zviditeľnení značky ako takej.

Ciele, ktoré by mali byť dosiahnuté marketingovými aktivitami:

- posilnenie značky medzi konkurenciou,
- informovať zákazníkov a možnostiach technológie 4dot,
- presvedčiť zákazníkov o funkčnosti technológie,
- zvýšený záujem o produkt spoločnosti.

Nakoľko bolo rozhodnuté, že sa spoločnosť bude zameriavať na dva segmenty zákazníkov je dôležité zamerať jednotlivé marketingové aktivity podľa ich potrieb. Tieto marketingové aktivity sa budú líšiť hlavne v spôsobe vysvetľovania prínosov technológie, nakoľko pre každý segment sú prínosy rozdielne.

4.2.2 Účasť na veľtrhoch a konferenciách

Ako už bolo popísané vyššie pre spoločnosť pôsobiacu na B2B trhu sú najdôležitejšie veľtržné akcie a konferencie zamerané na Industry 4.0. Už v súčasnej dobe sa spoločnosť zúčastnila na niekoľkých takýchto akciách buď priamo ako vystavovateľ, alebo ako návštevník. Úlohou návrhovej časti bude pripraviť zoznam najdôležitejších akcií, ktorých sa spoločnosť zúčastní v roku 2020 a odprezentuje tam svoju technológiu. Primárne sa bude spoločnosť zameriavať na priemysel ťažkého kováčstva, ktorý je pre ňu kľúčovým.

Tabuľka 18: Prehľad najdôležitejších akcií na rok 2020

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Veľtrh	Dátum	Cena účasti	Konferencia	Dátum	Cena účasti
Hannover Messe	1 - 30.4.2020	100 000 Kč	Brno Industry 4.0	22.1.2020	Vstup zdarma
Industry days and Mach-Tech 2020	14 - 17.5.2020	48 000 Kč	Newmatec	26 - 27.3.2020	12 000 Kč /os.
Medzinárodný technický veľtrh – Bulharsko	23 - 27.9.2020	72 000 Kč	Kovárenská konferencia	25.4.2020	10 000 Kč /os.
Medzinárodný strojársky veľtrh v Brne	7 - 11.10.2020	80 000 Kč	CEE Automotive Supply Chain	23 - 24.10.2020	7 500 Kč /os.
Euroblech - Hannover	27 - 30.10.2020	54 000 Kč	Medzinárodná odborná konferencia údržba	24 - 25.10.2020	16 500 Kč / os.

Tabuľka 18 zobrazuje prehľad najdôležitejších akcií, ktorých by sa mala spoločnosť v priebehu roku 2020 zúčastniť. Cena ktorá je uvedená pri jednotlivých akciách je suma iba za vystavovanie či účasť v prípade konferencií. V tejto sume nie sú zahrnuté náklady spojené s veľtrhom, ako doprava, mzdy pracovníkov, propagačné materiály a pod. V rámci účasti na veľtržných akciách sa taktiež spoločnosť bude zúčastňovať rôznych súťaží či projektov, ktoré zvyšujú záujem návštevníkov o ponúkaný produkt. Jedná sa napríklad o účasť v súťaži zlatá medaila, ktorá je organizovaná v priebehu Medzinárodného strojárkeho veľtrhu a zúčastňujú sa jej spoločnosti s inovatívnymi technológiami. Účastníci tejto súťaže sú zverejní priamo na internetových stránkach veľtrhu a taktiež majú väčšiu pozornosť zúčastnených médií. Ďalším projektom, ktorého sa spoločnosť účastní je „MSV Tour“, v rámci ktorej sa vyberú odborovo príbuzné firmy a je vytvorená trasa prehliadky spojená s krátkym predstavením ponúkaných produktov navštívených firiem. Na túto prehliadku sa môžu účastníci veľtrhu registrovať ešte pred veľtrhom a výber trasy prebieha na základe ich potrieb a požiadaviek.



Obrázok 13: Vizualizácia stánku spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Okrem vyššie uvedených akcií môže spoločnosť ťažiť aj z nadviazaných kontaktov s organizáciou Industry Cluster 4.0, ktorá vždy spoločnosť pozve na ňou organizované či spolu usporadúvané akcie. Z tohto dôvodu nemusí byť výpis akcií konečný, ale môže byť v priebehu roku doplnený o menšie konferencie či semináre, ktorých sa bude môcť spoločnosť zúčastniť.

Tabuľka 19: Finančné hodnotenie návrhu účasti na akciách

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Suma
Doprava a logistika	60 000 Kč
Náklady spojené s prihláškami na súťaže či projekty v rámci akcii	20 000 Kč
Propagačné materiály – model stroja a pod.	40 000 Kč
Letáky, bannery a iné.	<i>Zahrnuté v sume za propagačné materiály.</i>
Celkom	120 000 Kč

4.2.3 PR články v odborovo zameraných časopisoch

Súčasťou marketingových aktivít bude taktiež využívanie služieb tlačených a online odborných časopisov, ktoré poskytujú možnosť zverejňovať platenú inzerciu či odborné články vo svojich médiách. Tieto spoločnosti sa taktiež zúčastňujú veľtržných akcií, kde sú schopné priamo na mieste pripraviť rozhovor o účasti na akcii s oslovenou spoločnosťou a zverejniť tento rozhovor za minimálnu čiastku prípadne zadarmo vo svojich publikáciách. Tvorbu článkov vykonáva marketingové oddelenie v spolupráci s obchodným oddelením, ktoré určuje zameranie článku podľa aktuálnych potrieb.

Tabuľka 20: Prehľad médií pre spoluprácu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Médium	Cena
MEDIA/ST, s. r. o – časopis Strojárstvo a Strojírenství	15 000 Kč / ½ A4
Trade Media International, s. r. o. – časopis Údržba a řízení	15 000 Kč / ½ A4
SVAZ Kováren ČR – časopis Kovárenství	25 000 Kč / ½ A4
Celkom	55 000 Kč

4.2.4 Návrh podpory predaja

Cieľom podpory predaja je poskytnúť potencionálnemu zákazníkovi výhodu, ktorá ho následne presvedčí a spolupráci so spoločnosťou. Nakoľko sa jedná o B2B trhy a teda obchod medzi spoločnosťami nepripadá do úvahy podpora predaja formou súťaží, či vernostného programu, ktoré pri investovaní do nových technológií nemajú logické odôvodnenie. Najúčinnnejším nástrojom sa v tomto prípade javí poskytovanie „**pilotného programu**“, ktorý umožní zákazníkovi vyskúšať danú technológiu po určitú dobu. Rozhodnutie o využití tejto možnosti bolo vykonané aj na základe požiadaviek zákazníkov, ktorí častokrát nie sú ochotný investovať plnú sumu do inovatívnej technológie, ktorú sami nepoznajú.

Návrh pilotného programu:

- prenájom diagnostickej jednotky po dobu 3 mesiacov za 1 Kč,
- poplatok za montáž,
- využívanie služby za plný mesačný poplatok,

- prístup do online aplikácie pre sledovanie kondície,
- plná technická podpora zo strany dodávateľa.

Po uplynutí doby prenájmu si môže zákazník diagnostickú jednotu odkúpiť a služba bude plynulo pokračovať po zjednanú dobu. V prípade, že zákazník nebude chcieť pokračovať v spolupráci po uplynutí doby, dodávateľ odstráni diagnostickú jednotku zo zariadenia bez ďalších poplatkov a spolupráca sa ukončí.

4.2.5 Sociálne siete (LinkedIn, FB, YouTube)

Sociálne siete sú v súčasnej dobe najpoužívanším komunikačným kanálom. Aj keď využívanie týchto sietí je omnoho viac efektívne v prípade B2C trhov, ich uplatnenie môžeme nájsť aj v prípade B2B trhov. Zameranie jednotlivých sociálnych sietí bude rôzne na základe marketingovej stratégie spoločnosti.

Facebook

Sociálna sieť FB je už v súčasnej dobe využívaná na podporu a tvorbu firemnej kultúry pre okolie spoločnosti. Pre potreby zvýšenia povedomia značky by sa mala stránka zameriavať na zdieľanie nie len firemných aktivít, ale taktiež by mala informovať o účastiach na akciách, zdieľať dôležité témy z iných zdrojov či prinášať obsah spojený s problematikou Industry 4.0. Periodicita pridávania príspevkov by mala byť minimálne 2 príspevky týždenne. Súčasťou Facebook-u je taktiež vytváranie a cielenie reklamy, ktorá v prípade cielenia na spoločnosti nemá vysoký prínos.

YouTube

Kanál YouTube v dnešnej dobe spoločnosť nevyužíva, preto sa tu nachádza priestor pre zlepšenie a využitie tejto siete. Kanál YouTube by mal slúžiť pre spoločnosť ako forma pre informovanie okolia o funkčnosti technológie a možnostiach využitia. Prvým videom, ktoré by mal obsahovať tento kanál je propagačné, vysvetľujúce výhody technológie 4dot animovanou formou, ktorá zaujme diváka. Úlohou tohto videa je zaujať diváka a vysvetliť mu všetky výhody technológie tak, aby sa sám prejavil záujem o technológiu.

Ďalšie videá, ktoré by mal obsahovať tento kanál by mali patriť do kategórie informačné a teda by mali informovať divákov napríklad o priebehu montáže v konkrétnych prípadoch či novinkách spoločnosti, ktoré uviedla na trh. Grafické návrhy jednotlivých videí by mali byť vytvárané v spolupráci s grafickými štúdiami, ktoré sa zaoberajú daným problémom. Preto bude potrebné vytipovať niekoľko spoločností z ktorých sa následne vyberie spoločnosť, ktorá najpresnejšie spĺňa očakávania. Budget spoločnosti pre tvorbu videí je maximálne **80 000 Kč**.

LinkedIn

Rovnako ako Facebook je využívaná aj sieť LinkedIn. Stratégia ktorá je nastavená v rámci siete obsahovo vyhovuje potrebám spoločnosti, ale je potrebné zvýšiť periodicitu pridávania príspevkov. V ideálnom prípade by mali byť v rámci siete LinkedIn zverejnené aspoň 3 príspevky týždenne, ktoré budú informovať o aktivite spoločnosti.

Správa sociálnych sietí je zabezpečovaná marketingovým oddelením, ktoré má za úlohu sledovať trendy a aktivity spoločnosti a informovať o tom verejnosť.

Tabuľka 21: Finančné zhodnotenie nákladov na sociálne siete na rok

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Sociálna sieť	Suma
Facebook - ročný budget	20 000 Kč
YouTube – ročný budget	80 000 Kč
LinkedIn – ročný budget	20 000 Kč
Celkom	120 000 Kč

4.2.6 SEO – optimalizácie pre vyhľadávače

Internetové vyhľadávače fungujú na základe porovnávania dotazov, ktoré zadáva užívateľ. Problém nastáva v momente, kedy pre daný dotaz existuje veľmi vysoký počet nájdených stránok, či odkazov. Z toho dôvodu je potrebné využívať SEO, ktoré na základe poplatku za kľúčové slová budú umiestňovať hľadané výrazy vyššie pred odkazmi na iné zdroje. Využívanie SEO vyžaduje skúsenosti a preto spoločnosť túto aktivitu nebude vykonávať sama, ale využije služby externých spoločností, ktoré nastaví SEO na základe potrieb spoločnosti. Využívanie SEO by malo priniesť zvýšenie

návštevnosť webových stránok a s tým spojený aj vyšší záujem potencionálnych zákazníkov o produkt spoločnosti 4dot.

Aby mohlo byť SEO efektívne využívané je potrebné upraviť súčasné webové stránky spoločnosti, ktoré nie sú pripravené na túto aktivitu. Preto bude úprava stránok prebiehať v kooperácii spoločnosti spravujúcej SEO a IT oddelením, ktoré má na starosti správu webových stránok. Samotná webová stránka bude obsahovať dve základné časti, ktoré budú cielené podľa skupiny zákazníkov. Prvá časť bude obsahovať informácie pre primárnych zákazníkov a druhá časť bude určená pre sekundárnych zákazníkov. V každej časti budú detailne popísané výhody zo spolupráce medzi spoločnosťami. Aktivita na webových stránkach bude sledovaná pomocou nástroja Google Analytics.

Ročný budget: **25 000 Kč**

4.2.7 Návrh pre školenie zamestnancov

V analytickej časti bola popisovaná slabá schopnosť získavania nových zákazníkov, čo nemusí byť spôsobené iba slabou podporou propagácie produktu ale taktiež malými skúsenosťami pracovníkov obchodného oddelenia. Z tohto dôvodu budú potrebné školenia pracovníkov v oblasti obchodu k získavaniu nových skúseností a poznatkov z tejto oblasti.

Pre potreby školení budú využívané primárne akcie organizované prenajímateľom kancelárskych priestorov, t.j. Juhomoravským inovačným centrom, ktoré poskytuje možnosť bezplatnej účasti v rámci akcií pre rozvoj zamestnancov.

Pre rozšírenie znalostí sa navrhuje taktiež spolupráca so spoločnosťou **Balanced HR, s.r.o.**, ktorá poskytuje školenia vo všetkých oblastiach podnikania. Spolupráca s touto spoločnosťou by mala priniesť zvýšenie počtu obchodných prípadov a s tým priniesť aj vyšší zisk spoločnosti. Výber spoločnosti prebehol na základe referencií a skúseností s B2B trhmi a strojárskym priemyslom.

Školenie: Skvelý obchodník – psychológia predaja a obchodné stratégie

Osnova kurzu (40, s. 1):

- obchodné zručnosti, ako predávať – úvod / predaj a aktuálne trendy / štruktúra a fázy obchodného rozhovoru,
- techniky a taktiky rokovania, techniky zmeny správania,
- ako identifikovať potreby zákazníka, aktívne počúvanie,
- základné typy vyjednávačov a partnerov a ich odhad,
- ako odhaliť nepravdy a taktické úskoky,
- nátlakové taktiky a obrana voči nim,
- tvorba, čítanie a využitie nákupných signálov,
- cesty k dohode na princípoch uspokojenia oboch strán.

Cena pre jednu osobu: **4 500 Kč**.

V prípade spokojnosti by mohla byť rozvinutá bližšia spolupráca založená na pravidelných intervaloch vzdelávania nie len pracovníkov obchodného oddelenia, ale aj pracovníkov ďalších oddelení spoločností.

4.2.8 Tvorba propagačných materiálov

Najväčší rozdiel pri celení na jednotlivé segmenty zákazníkov bude práve pri tvorbe propagačných materiálov. Pri vyššie spomínaných marketingových aktivitách sa bude jednať hlavne o celkovú propagáciu spoločnosti a jej produktov. Pri tvorbe propagačných materiálov bude dôležité rozlíšiť potreby jednotlivých zákazníkov a pripraviť pre nich materiály, ktoré budú zamerané na ich potreby a problémy.

Propagačné materiály pre primárnych zákazníkov budú vysvetľovať, aké výhody im prinesie spolupráca so spoločnosťou 4dot Mechatronic Systems. Medzi hlavný prínos tejto spolupráce bude patriť zvýšenie konkurencieschopnosti a taktiež možnosť vývoja a výskumu nových technologických riešení nimi vyrábaných strojov. Detailné informácie o výhodách spolupráce sa nachádzajú v kapitole 3.2.3 Segmentácia zákazníkov.

Propagačné materiály pre sekundárnych zákazníkov budú smerované hlavne na vysvetlenie prínosov technológie pre zákazníka a výhod oproti konkurenčným

produktom. Detailné informácie o výhodách využívania technológie sa nachádzajú v kapitole 3.2.3 Segmentácia zákazníkov.

Tabuľka 22: Finančné zhodnotenie marketingových aktivít na rok 2020

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Suma
Grafické návrhy	15 000 Kč / rok
Tlač brožúr 500 ks	8 000 Kč
Roll up systémy	15 000 Kč / rok
Ostatné náklady – nečakané výdaje	10 000 Kč / rok
Celkom	48 000 Kč

4.3 Ekonomické zhodnotenie

Ekonomické zhodnotenie návrhu rozvoja obchodných aktivít sa bude skladať z nákladov na jednotlivé návrhy a taktiež z predpokladaných príjmov, ktoré by mali tieto návrhy priniesť spoločnosti. Na základe týchto údajov bude následne možné vyhodnotiť návratnosť investície a výhodnosť tejto investície pre spoločnosť.

4.3.1 Náklady spojené s návrhom rozvoja obchodných aktivít

Štruktúra nákladov spojených s návrhovou časťou bude poskladaná hlavne z jednotlivých aktivít. Jedná sa primárne o náklady spojené so zacielením a vstupom na nové trhy, vývoj a správa aplikácie, online a off-line marketingové aktivity a taktiež školenia zamestnancov.

Tabuľka 23: Náklady spojené s návrhovou časťou

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Aktivita	Odhadované náklady
Zacielenie na nové trhy	Analýza trhov, príprava stratégie, Joint venturing a iné.	150 000 Kč
Mobilná aplikácia	Vývoj aplikácie – grafický návrh, programovanie, testovanie a pod.	132 400 Kč
	Správa mobilnej aplikácie - údržba, server a iné.	339 000 Kč
Marketingové aktivity	Účasť na veľtržných akciách a konferenciách	400 000 Kč
	Ostatné náklady spojené s účasťou na akciách - bannery, letáky, doprava a iné	120 000 Kč
	Pilotný program	0 Kč
	PR články	55 000 Kč
	Správa sociálnych sietí a SEO	120 000 Kč
	Jednorazové školenie zamestnancov- 2 osoby	9 000 Kč
	Tvorba propagačných materiálov - grafický návrh a pod.	48 000 Kč
Suma celkom		1 373 400 Kč

V rámci nákladov neboli uvažované mzdové náklady nakoľko všetky činnosti, ktoré boli navrhnuté budú vykonávané vlastnými ľudskými zdrojmi spoločnosti a bude sa jednať len o zmenu pracovnej náplne. Činnosti, ktoré budú delegované na externé spoločnosti, ako napríklad správa SEO je zahrnutá v štruktúre nákladov.

4.3.2 Výnosy spojené s realizáciou návrhov rozvoja

Zdroje príjmov spoločnosti sú tvorené hlavne predajom diagnostickej jednotky a následným poskytovaním služby online monitoringu. Nakoľko sa jedná o riešenie šité na mieru každého zákazníka podľa jeho potrieb, je potrebné vytvoriť priemerné hodnoty cien pri jednotlivých položkách. Pri tvorbe ceny boli uvažované bežné zariadenia, s ktorými sa spoločnosť stretáva u svojich zákazníkov a na základe predchádzajúcich skúseností boli stanovené priemerné ceny za HW a službu.

Tabuľka 24: Pesimistická varianta zvýšenia tržieb

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Typ zákazníka	Výnos z predaja HW / 10%	Služba - mesačný poplatok	Služba ročný poplatok	Počet nových zák.	Celkom
Primárny zákazník - výrobca tvárniacich strojov	15 000 Kč	7 875 Kč	90 000 Kč	6	630 000 Kč
Primárny zákazník - výrobca tvárniacich strojov	8 500 Kč	4 500 Kč	54 000 Kč	10	625 000 Kč
Sekundárny zákazník	12 000 Kč	6 850 Kč	82 200 Kč	3	282 600 Kč
Suma celkom					1 537 600 Kč

Tabuľka 25: Reálna varianta zvýšenia tržieb

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Typ zákazníka	Výnos z predaja HW / 10%	Služba - mesačný poplatok	Služba ročný poplatok	Počet nových zák.	Celkom
Primárny zákazník - výrobca tvárniacich strojov	15 000 Kč	7 875 Kč	90 000 Kč	10	1 050 000 Kč
Primárny zákazník - výrobca tvárniacich strojov	8 500 Kč	4 500 Kč	54 000 Kč	18	1 125 000 Kč
Sekundárny zákazník	12 000 Kč	6 850 Kč	82 200 Kč	10	942 000 Kč
Suma celkom					3 117 000 Kč

Tabuľka 26: Optimistická varianta zvýšenia tržieb

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Typ zákazníka	Výnos z predaja HW / 10%	Služba - mesačný poplatok	Služba ročný poplatok	Počet nových zák.	Celkom
Primárny zákazník - výrobca tvárniacich strojov	15 000 Kč	7 875 Kč	90 000 Kč	15	1 575 000 Kč
Primárny zákazník - výrobca tvárniacich strojov	8 500 Kč	4 500 Kč	54 000 Kč	25	1 358 500 Kč
Sekundárny zákazník	12 000 Kč	6 850 Kč	82 200 Kč	20	1 884 000 Kč
Suma celkom					4 817 500 Kč

Pri **pesimistickej variante** akvizície nových zákazníkov sa predpokladá s celkovými tržbami 1 537 600 Kč, ktoré takmer presne pokrývajú náklady na navrhnuté aktivity. V prípade, že by sa naplnila pesimistická varianta je veľká pravdepodobnosť vzniku straty, nakoľko v nákladoch ešte nie sú započítané mzdové náklady pracovníkov, ktorí sú potrební pre správu a vyhodnocovanie jednotlivých analýz, či mzdové náklady spojené s účasťou na akciách.

Reálna varianta počíta s 38 novými zákazníkmi, ktorí by pre spoločnosť vytvorili tržby vo výške 3 117 000 Kč. Táto suma je schopná pokryť náklady vzniknuté realizáciou navrhovaných zmien a zároveň by mala pokryť aj náklady spojené so správou služby pre zákazníka. Reálna varianta teda spĺňa cieľ návrhovej časti zvýšenia tržieb od zákazníkov.

V prípade **optimistickej varianty** sa počíta až so 60 novými zákazníkmi, ktorí by pre spoločnosť znamenali tržby vo výške 4 817 500 Kč. Táto suma by pokryla všetky náklady spojené s realizáciou zmien a chodom spoločnosti a taktiež by umožnila investície do nového vývoja a výskumu nových technológií.

4.3.3 Zdroje financovania

Spoločnosť v súčasnej situácii by mala byť schopná financovať navrhované zmeny, nakoľko disponuje zdrojmi z Európskej únie na podporu vývoja a výskumu nových technológií, ale taktiež na rozvoj obchodu a exportu na zahraničné trhy. Práve tieto zdroje by mali byť využité pre rozvoj obchodných činností spoločnosti.

4.4 Analýza rizík

Zacielenie na nové trhy so sebou prináša taktiež výrazné riziká, s ktorými spoločnosť musí počítať. V prípade vstupu na trh s novou technológiou sa tieto riziká znásobujú a ohrozujú spoločnosť. Pomocou analýzy rizík je možné tieto riziká odhaliť a navrhnuť voči nim nápravné opatrenia, ktoré eliminujú tieto riziká. V tejto časti sa teda zameriame na identifikáciu, ohodnotenie rizík a následný návrh nápravných opatrení pomocou Scoring modelu.

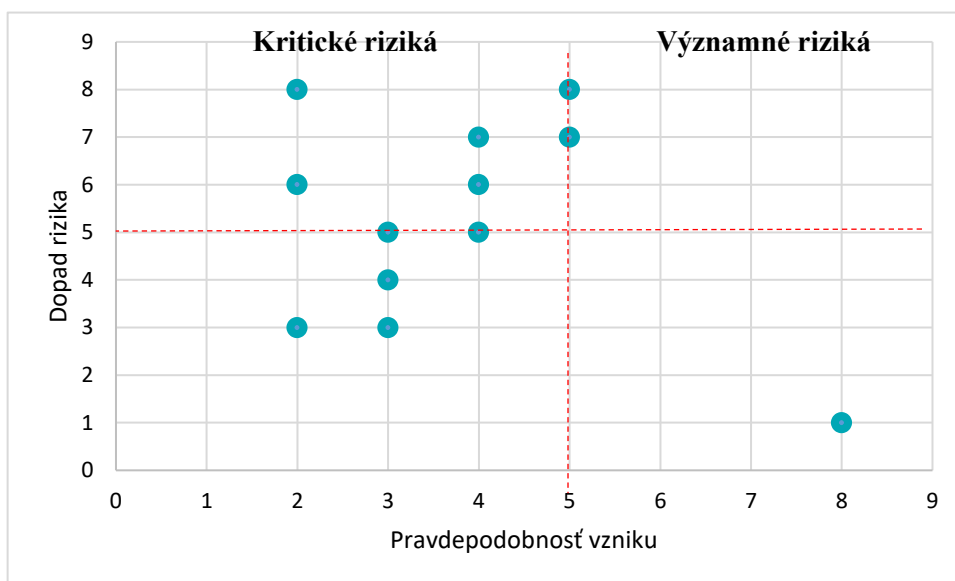
Riziká budú hodnotené na stupnici 1 – 10, kedy hodnota 10 je najvyššia pravdepodobnosť.

4.4.1 Identifikácia, ohodnotenie a nápravné opatrenia

Tabuľka 27: Analýza rizík pred nápravnými opatreniami

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

č.	Názov rizika	Pravdepodobnosť vzniku	Dopad rizika	Hodnota rizika	Nápravné opatrenie
1.	Iniciatíva výrobcov pre vývoj podobnej technológie	5	8	40	Patentovaná technológia, spolupráca s výrobcami strojov a budovanie dlhodobých obchodných vzťahov
2.	Nedôvera zákazníkov k funkčnosti technológie	5	7	35	Propagácia produktu na zahraničných veľtržných akciách, komunikácia a spolupráca s organizáciami zameranými na Industry 4.0
3.	Vysoká cena produktu	4	5	20	Vývoj vlastného HW
4.	Nová a neznáma spoločnosť	4	6	24	Strategický partner v zahraničí, ktorý bude technológiu dôverovať
5.	Neschopnosť obchodného oddelenia	3	5	15	Školenia, vzdelávanie pracovníkov
6.	Ekonomická nestabilita druhých štátov	3	3	9	Dôsledná analýza trhov na ktoré plánuje firma vstúpiť
7.	Politická nestabilita	2	3	6	Dôsledná analýza trhov na ktoré plánuje firma vstúpiť
8.	Ekonomická kríza	8	1	8	Vytvorenie si pevnej pozície na trhu, ekonomická kríza môže priniesť aj výhody
9.	Zlé nastavenie marketingových kanálov	4	7	28	Príprava pracovníkov marketingového oddelenia, sledovanie trendov a noviniek
10.	Nefunkčnosť technického zázemia	2	8	16	Zabezpečenie náhradných zdrojov, v obchodných podmienkach zakotvené náhrady
11.	Nedostatočné ľudské zdroje	3	4	12	Pripravenosť spoločnosti na nábor nových zamestnancov
12.	Obmedzenie medzinárodného obchodu	2	6	12	Nemožnosť ovplyvniť, vybudovať si pevnú pozíciu na trhu



Graf 16: Mapa rizík pred nápravnými opatreniami

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

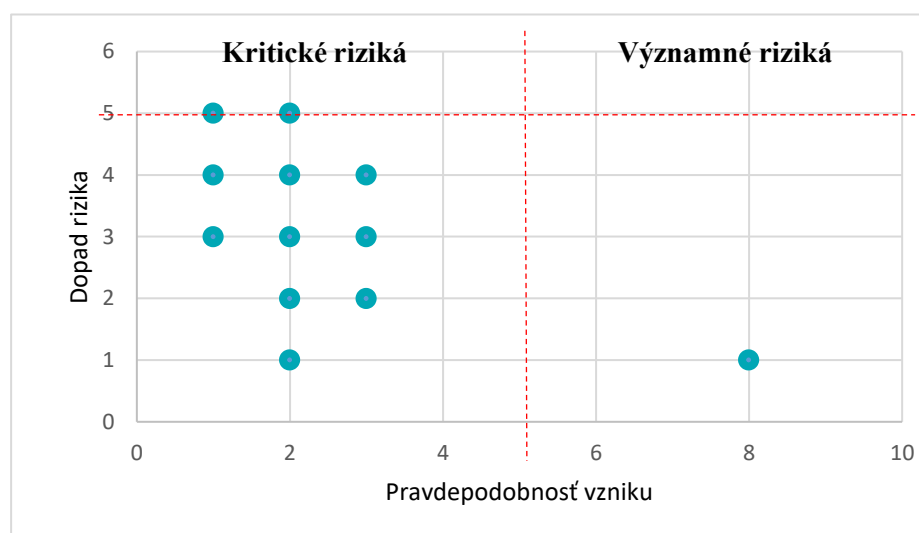
4.4.2 Hodnota rizík po nápravných opatreniach

Na základe vykonanej analýzy rizík v predchádzajúcej kapitole boli identifikované hlavné riziká, ktoré môžu mať vplyv na úspešnosť navrhovaných zmien. Tieto riziká boli následne ohodnotené podľa vopred stanovenej stupnice, ktorá určila celkovú hodnotu jednotlivých rizík. Na záver boli pre každé riziko navrhnuté nápravné opatrenia, ktoré by mali dané riziko eliminovať prípadne znížiť jeho hodnotu na minimum. V tabuľke číslo 29 sú zobrazené riziká s novými hodnotami, ktoré by mali byť dosiahnuté po vykonaní nápravných opatrení.

Tabuľka 28: Analýza rizík po nápravných opatreniach

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

č.	Názov rizika	Pravdepodobnosť vzniku	Dopad rizika	Hodnota rizika
1.	Iniciatíva výrobcov pre vývoj podobnej technológie	2	5	10
2.	Nedôvera zákazníkov k funkčnosti technológie	1	4	4
3.	Vysoká cena produktu	1	5	5
4.	Nová a neznáma spoločnosť	3	4	12
5.	Neschopnosť členov obchodného oddelenia	2	4	8
6.	Ekonomická nestabilita druhých štátov	3	1	3
7.	Politická nestabilita	2	1	2
8.	Ekonomická kríza	8	1	8
9.	Zlé nastavenie marketingových kanálov	2	2	4
10.	Nefunkčnosť technického zázemia	1	3	5
11.	Nedostatočné ľudské zdroje	3	2	6
12.	Obmedzenie medzinárodného obchodu	2	3	6



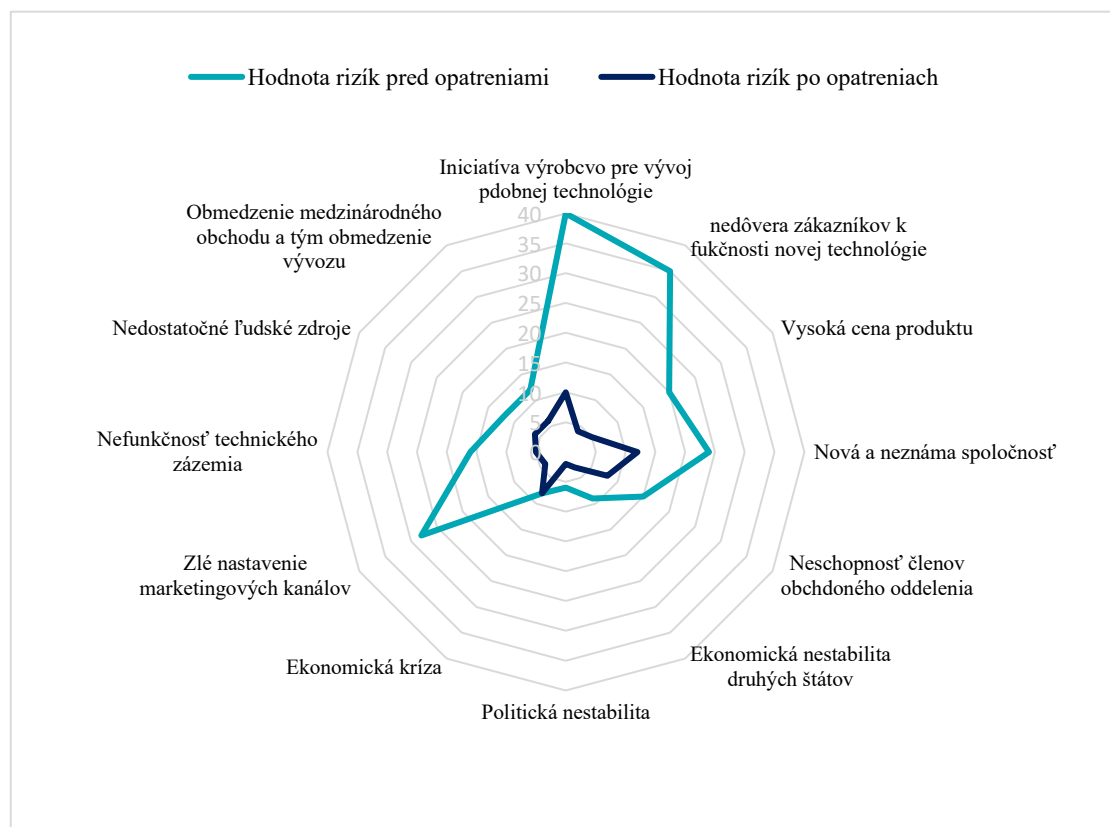
Graf 17: Mapa rizík po nápravných opatreniach

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.4.3 Zhodnotenie analýzy rizík

Pomocou mapy rizík bola graficky určená hodnota rizík a ich dôležitosť. Mapa rizík predstavuje graf rozdelený na 4 plochy, z ktorých sú najdôležitejšie hodnoty kritické a hodnoty významné. Vďaka tejto grafickej úprave bolo možné vytipovať presné riziká, na ktoré je nutné vynaložiť najviac energie na vytvorenie protiopatrení. Na základe výsledkov z analýzy rizík môžeme konštatovať, že pred opatreniami na znižovanie rizík bolo až 8 potencionálnych rizík v kategóriách kritických hodnôt a významných hodnôt.

Po opatreniach, ktoré boli navrhnuté je možné sledovať rapidný pokles výskytu rizík v oblastiach kritických a významných hodnôt, čo má za následok hlavne správne určenie opatrení na zabránenie výskytu definovaných rizík. Hodnota niektorých rizík (napr. Ekonomická kríza) ostali nezmenené nakoľko spoločnosť nemôže ovplyvniť vznik tohoto rizika. Taktiež nemusí vykonať žiadne protiopatrenie, pretože vznik daných rizík môže pre spoločnosť priniesť pozitívny efekt.



Graf 18: Porovnanie hodnoty rizík pred a po nápravných opatreniach

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

5 ZÁVER

Táto diplomová práca sa zaoberá spracovaním návrhu zmien v spoločnosti 4dot Mechatronic Systems, s.r.o., zameranými na rozvoj obchodných aktivít, ktoré by mali priniesť zvýšenie ziskov spoločnosti. Hlavnou činnosťou spoločnosti je poskytovanie služby na trhu tvárniacich a obrábacích strojov, za účelom zvyšovania produktivity výrobného procesu.

Diplomová práca je rozdelená do niekoľkých častí. Prvá časť sa venuje vymedzeniu problémov a formuláciu cieľov, ktoré by mali byť dosiahnuté a taktiež je doplnená o metodiku postupov využívaných pri spracovaní tejto práce.

Druhá časť obsahuje teoretické poznatky z odbornej literatúry, ktoré slúžia ako základný kameň pre ďalšie pokračovanie vo vypracovávaní jednotlivých častí. Teoretická časť sa zameriava primárne na vymedzenie obchodu a činnosti vykonávané v rámci obchodnej aktivity spoločnosti, ktoré sú následne podporované marketingovými nástrojmi vhodnými pre propagáciu služby na priemyselnom trhu. Teoretická časť taktiež obsahuje potrebné informácie pre spracovanie strategickej analýzy podniku, a informácie potrebné pre vstup spoločnosti na nové trhy.

Tretia, analytická časť práce popisuje spoločnosť z pohľadu interných aj externých faktorov. Využíva metódy ako, SLEPT analýza, analýzu trhu, analýzu zákazníkov, internú analýzu spoločnosti, analýzu zdrojov a SWOT analýzu. Práve SWOT analýza poskytuje prehľadne výstupy z jednotlivých analýz na jednom mieste a umožňuje vypracovať návrhovú časť založenú na využití príležitostí a silných stránok spoločnosti. Z analýzy vyplynulo, že najväčší potenciál pre spoločnosť predstavuje expanzia na zahraničné trhy, ktoré sú pripravené na novú premyslenú revolúciu.

Posledná časť práce je venovaná vlastným návrhom riešenia danej problematiky. Na základe informácií získaných z analytickej časti bolo navrhnutých niekoľko možností, ktoré by mali spoločnosti pomôcť nie len nájsť nových zákazníkov, ale taktiež zaistiť lepšiu finančnú stabilitu spoločnosti spôsobenú vyššími ziskami. Zmena by mala nastať hlavne v zacielení na trh, kedy je v súčasnosti obsluhovaný hlavne tuzemský trh. Z analýzy trhu vyplynulo, že najperspektívnejšie trhy pre spoločnosť sú Nemecko

a Taliansko, ktoré obsahujú dostatočné množstvo zákazníkov a trend Industry 4.0 je u nich aktuálnou témou. Medzi ďalšie návrhy boli zaradené marketingové aktivity spoločnosti, ktoré by sa mali zaoberať online aj off-line propagáciou za podpory sociálnych sietí a iných mediálnych nástrojov. Súčasťou návrhu je taktiež návrh mobilnej aplikácie, rozširujúcou portfólio poskytovaných služieb a taktiež by umožnila managementu zákazníka sledovať kondíciu strojov online a kdekoľvek na svete. Aby mohli byť tieto zmeny aj kvalitne vykonávané a získali podporu obchodného oddelenia, boli navrhnuté školenia obchodníkov, ktoré budú rozvíjať ich schopnosti a znalosti uplatniteľné v praxi. Záverom bolo vypracované ekonomické zhodnotenie návrhov obsahujúce tri varianty, podľa pravdepodobnosti výskytu a taktiež analýza rizík, eliminujúca vznik vytipovaných hrozieb.

Uskutočnením predložených návrhov by spoločnosť mohla zachytiť rastúci trend automatizácie a digitalizácie výrobných procesov a zabezpečiť tak rozšírenie súčasného portfólia zákazníkov. Výsledky práce taktiež budú predstavené vedeniu spoločnosti. Verím, že vypracované návrhy budú prínosné pre ďalšie fungovanie spoločnosti 4dot Mechatronic Systems, s.r.o..

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- 1) KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. Strategický management. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2007. ISBN: 978-80-86730 29-5.
- 2) STRZEBICKI, Dariusz. ELECTRONIC MARKETPLACES AS A FORM OF ORGANIZATION OF TRADE IN ENTERPRISES. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia [online]. 2016, 15(2), 151-161 [cit. 2018-12-26]. ISSN 16440757. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/>
- 3) KOTLER, Philip, & Armstrong, G. (2013). Principles of Marketing (Ed.15) (p. 407, 422, 423). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- 4) KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 5) HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.
- 6) DVOŘÁK, Pavel. Základy mezinárodní obchodní politiky. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-658-8.
- 7) JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- 8) DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- 9) KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- 10) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- 11) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- 12) LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.

- 13) GAMMON, John S. Nákup a prodej. Praha: Readers International, 1994. Business guides. ISBN 80-901454-3-4.
- 14) ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- 15) BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.
- 16) KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
- 17) SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
- 18) EuroEkonom.sk. Analýza externého prostredia podniku [online]. © 2004 [cit. 20.01.2019]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analiza-externeho-prostredia-podniku/>
- 19) MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 9788024719115.
- 20) ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.
- 21) Statistikaamy.cz. Počet studentů vysokých škol klesá. [online]. © 2017 [cit. 2019-04-07] Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/10/pocet-studentu-vysokych-skol-klesa-o-ktere-obory-je-nejvetsi-zajem/>
- 22) Finance.cz. Nezaměstnatost: je ČR lídrem v rámci EU? [online]. © 2019 [cit. 2019-04-07] Dostupné z: <https://www.finance.cz/518516-nezamestnanost-cr-eu-volna-pracovni-mista/>
- 23) Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR [online]. © 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 24) Political and Economic Situation | Eurydice. [online]. © 2018 [cit. 2019-04-07] Dostupné z: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation>
- 25) World Bank Open Data | Data [online]. © 2018 [cit. 2019-04-07] Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CZ>

- 26) Novinky.cz . Česká ekonomika dohání EU, na průměru ale budeme nejdřív za deset let — nejčtenější zprávy na českém internetu [online]. © 2003 [cit. 07.04.2019]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/465910-ceska-ekonomika-dohani-eu-na-prumeru-ale-budeme-nejdriv-za-deset-let.html>
- 27) Aktuálně.cz. Česká koruna patří k nejstabilnějším měnám regionu, soudí analytici. A bude dál posilovat [online]. © 2018 [cit. 07.04.2019]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-koruna-patri-k-nejstabilnejsim-menam-regionu-soudi-ana/r~7b6b07ec0b4411e885e30cc47ab5f122/>
- 28) Kurzy.cz. Graf EUR / Kč [online]. © 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- 29) BusinessInfo.cz. Na výzkum, vývoj a inovace půjde víc peněz a bude je možné čerpat delší dobu [online]. © 2018 [cit. 07.04.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/na-vyzkum-vyvoj-a-inovace-pujde-vic-penez-a-bude-je-mozne-cerpat-delsi-dobu-107634.html>
- 30) Archiv.ihned.cz. Hospodářské noviny : Stále více států rozdává peníze na podporu průmyslu 4.0. Česko plánuje rozdělit malým firmám 600 milionů korun [online]. © 2017 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65847610-stale-vice-statu-rozdava-penize-na-podporu-prumyslu-4-0-cesko-chce-dat-na-dotace-600-milionu-korun>
- 31) Kurzy.cz. Česká republika získala v roce 2018 z rozpočtu EU o 45,3 mld. Kč více, než zaplatila [online]. © 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/481706-ceska-republika-ziskala-v-roce-2018-z-rozpoctu-eu-o-45-3-mld-kc-vice-nez-zaplatila/>
- 32) Byznys.ihned.cz. Žebříček nejinnovativnějších ekonomik světa: Česko poskočilo nejrychleji ze střední Evropy, přesto dopadlo hůře než Polsko či Německo [online]. © 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66443560-zebricek-nejinnovativnejsich-ekonomik-sveta-cesko-poskocilo-nejrychleji-ze-stredni-evropy-presto-dopadlo-hure-nez-polsko-ci-nemecko>
- 33) Svislé kovací lisy - Šmeral Brno a.s. [online]. © 2017 Šmeral Brno a.s. [cit. 07.04.2019]. Dostupné z: http://www.smeral.cz/svisle_kovaci_lisy.html

- 34) Kurzy.cz: Průmysl - vývoj průmyslových tržeb v ČR. : Průmyslová produkce [online]. © 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/prumysl/>
- 35) 4dot | O nás. [online]. © 2018 4dot [cit. 07.04.2019]. Dostupné z: <http://4dot.cz/cs/o-nas/>
- 36) JÍLEK, L. Jak ovlivní další vývoj v automobilovém průmyslu situaci v kovárnách? Kovárenství. Brno: SVAZ KOVÁREN, 2018(11), 46-47. ISSN 1213-9289.
- 37) KAWOLUK, R. Vývoj Kovářenského průmyslu v Evropě a ve světě z pohledu 22. IFC. Kovárenství. Brno: SVAZ KOVÁREN, 2018(3), 36-37. ISSN 1213-9289.
- 38) SKF.com. O Nás [online]. © 2018 [cit. 27.04.2019]. Dostupné z: <https://www.skf.com/group/splash/index.html>
- 39) Rockwellautomation. [online]. © 2018 [cit. 27.04.2019] Dostupné z: http://https://www.rockwellautomation.com/cs_CZ/products/design-operations-software/overview.page?h
- 40) Balanced-Hr.cz: Školenie pre obchodníkov. [online]. © 2019 [cit. 27.04.2019]. Dostupné z: <https://www.balanced-hr.com/sk/aktualne-kurzy/vyssi-vykon-obchodnika-kurz/>
- 41) PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání = Retail management. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- 42) ŠIMBEROVÁ, Iveta. Obchodní podnikání: studijní texty. Brno: CERM, 2009, 107 s. : il. ISBN 978-80-214-3957-3.
- 43) HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C. H. Beck, 2013, 159 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 44) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. : il. ISBN 978-80-214-3510-0.

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Počet študentov vysokých škôl podľa študijných odborov	46
Graf 2: Vývoj miery nezamestnanosti v ČR za posledných 5 rokov	47
Graf 3: Vývoj HDP Českej republiky v rokoch 2004 – 2018.....	48
Graf 4: Vývoj pomeru HDP ČR voči priemeru EÚ	49
Graf 5: Vývoj kurzu EUR voči českej korune od roku 2001.....	50
Graf 6: Vývoj príjmov z rozpočtu EÚ a odvodu do rozpočtu EÚ	52
Graf 7: Percentuálne vyjadrená produkcia kováční jednotlivých krajín sveta	57
Graf 8: Vývoj automobilového priemyslu vo svete od roku 2006	58
Graf 9: Rozmach výroby elektromobilov vo svete	59
Graf 10: Veľkosť svetového trhu tvárniacej techniky	62
Graf 11: Tržný potenciál spoločností poskytujúcich diagnostiky pre rotačné súčasti....	67
Graf 12: Rozloženie zamestnancov podľa typu vzdelania.....	79
Graf 13: Podiel obežného a dlhodobého majetku	81
Graf 14: Podiel cudzích a vlastných zdrojov	82
Graf 15: Podiel obchodných činností na tržbách spoločnosti.....	84
Graf 16: Podiel obchodných činností z hľadiska typu.....	84
Graf 17: Mapa rizík pred nápravnými opatreniami	116
Graf 18: Mapa rizík po nápravných opatreniach	117
Graf 19: Porovnanie hodnoty rizík pred a po nápravných opatreniach	118

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Rozhodovacie procesy na B2B trhoch	18
Obrázok 2: Komunikačný mix spoločnosti	19
Obrázok 3: Úrovne strategického riadenia	24
Obrázok 4: Štruktúra analýzy prostredia	25
Obrázok 5: Porterov model piatich konkurenčných síl	29
Obrázok 6: Matica SWOT analýzy	33
Obrázok 7: Ukážka typologicky prijateľného stroja	56
Obrázok 8: Služba spoločnosti 4do	74
Obrázok 9: Tvorba ceny	75
Obrázok 10: Organizačná štruktúra spoločnosti 4dot	80
Obrázok 11: Detailný náhľad na aplikáciu	100
Obrázok 12: Návrh upozornenia v prípade poruchy	101
Obrázok 13: Vizualizácia stánku spoločnosti	105

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Základné informácie o spoločnosti	43
Tabuľka 2: Porovnanie krajín podľa indexu inovatívnosti	54
Tabuľka 3: Zhrnutie SLEPT analýzy	55
Tabuľka 4: Prehľad spoločností ťažkého kováčstva vo svete	58
Tabuľka 5: Zhrnutie analýzy trhu	61
Tabuľka 6: Vytipovaný hlavný sekundárny zákazníci spoločnosti	64
Tabuľka 7: Zhrnutie Porterovej analýzy	72
Tabuľka 8: Štruktúra ceny	76
Tabuľka 9: Zhrnutie zdrojov spoločnosti	83
Tabuľka 10: SWOT analýza	85
Tabuľka 11: Vlastné spracovanie	86
Tabuľka 12: Vlastné spracovanie	87
Tabuľka 13: Vlastné spracovanie	89
Tabuľka 14: Vlastné spracovanie	90
Tabuľka 15: Vlastné spracovanie	94
Tabuľka 16: Náklady cielenia na nové trhy	99
Tabuľka 17: Náklady na vývoj a prevádzku aplikácie	102
Tabuľka 18: Prehľad najdôležitejších akcií na rok 2020	104
Tabuľka 19: Finančné hodnotenie návrhu účasti na akciách	105
Tabuľka 20: Prehľad médií pre spoluprácu	106
Tabuľka 21: Finančné zhodnotenie nákladov na sociálne siete na rok	108
Tabuľka 22: Finančné zhodnotenie marketingových aktivít na rok 2020	111
Tabuľka 23: Náklady spojené s návrhovou časťou	112
Tabuľka 25: Pesimistická varianta zvýšenia tržieb	113
Tabuľka 26: Reálna varianta zvýšenia tržieb	113
Tabuľka 27: Optimistická varianta zvýšenia tržieb	113
Tabuľka 28: Analýza rizík pred nápravnými opatreniami	115
Tabuľka 29: Analýza rizík po nápravných opatreniach	117

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Rozvaha spoločnosti ku dňu 31.12.2017.....	I
Príloha 2: Rozvaha spoločnosti ku dňu 31.12.2016.....	II

Príloha 1: Rozvaha společnosti ku dnu 31.12.2017

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka)

ke dni 31.12.2017
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2017		03624633

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

4dot Mechatronic Systems,s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Purkyňova 649/127
Brno
602 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	3 108	93	3 015	364
B.	Dlouhodobý majetek	3	302	93	209	169
C.	Oběžná aktiva	4	2 801		2 801	195
D.	Časové rozlišení aktiv	5	5		5	

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	6	3 015	364
A.	Vlastní kapitál	7	604	52
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8	2 411	312
C.	Závazky	10	2 411	312

Sestaveno dne: 08.06.2018	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výzkum a vývoj	Pozn.:

Príloha 2: Rozvaha společnosti ku dnu 31.12.2016

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka)

ke dni 31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016		03624633

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

4dot Mechatronic Systems,s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Purkyňova 648/125
Brno
602 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	365		365	61
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	169		169	
C.	Oběžná aktiva	4	196		196	61
D.	Časové rozlišení aktiv	5				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	6	365	61
A.	Vlastní kapitál	7	53	55
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8	312	6
B.	Rezervy	9		
C.	Závazky	10	312	6
D.	Časové rozlišení pasiv	11		

Sestaveno dne: 31.01.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky		Pozn.:
Předmět podnikání Výzkum a vývoj		