

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Marketingová strategie vybrané firmy**

**Marketing strategy of selected company**

Eva Krocová

Plzeň 2014



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Marketingová strategie vybrané firmy“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na této straně bych ráda poděkovala Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D. za spolupráci, cenné rady a konstruktivní připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti Kovohutě Rokycany a.s., zejména pak Ing. Čestmíru Kahovcovi za ochotu a poskytnuté informace, které byly významným zdrojem pro tvorbu této práce.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Marketing.....	8
2 Mezifiremní marketing.....	9
2.1 B2B trh.....	9
2.2 Marketing v průmyslu.....	10
2.2.1 Charakteristika průmyslových trhů.....	10
2.2.2 Typologie průmyslových výrobků .....	11
3 Marketingová strategie .....	13
3.1 Vize a poslání společnosti.....	14
3.2 Strategický audit .....	14
3.2.1 Interní audit.....	14
3.2.2 Externí audit.....	15
3.3 Marketingový mix .....	18
3.3.1 Produkt .....	18
3.3.2 Cena.....	19
3.3.3 Distribuce.....	20
3.3.4 Marketingová komunikace .....	21
3.4 SWOT analýza.....	22
3.5 Marketingové cíle společnosti.....	22
3.6 Prováděcí plán .....	22
3.7 Rozpočet.....	23
3.8 Vyhodnocení a kontrola .....	23
4 Kovohutě Rokycany a.s.....	24
4.1 Historie podniku .....	24
4.2 Předmět podnikání .....	26
4.3 Výrobní program společnosti .....	26
5 Návrh marketingové strategie společnosti Kovohutě Rokycany a.s. ....	29
5.1 Vize a poslání společnosti.....	29
5.2 Strategický audit .....	29
5.2.1 Interní audit.....	29
5.2.2 Externí audit.....	33

---

5.3	Marketingový mix .....	42
5.3.1	Produkt .....	42
5.3.2	Cena.....	45
5.3.3	Distribuce.....	45
5.3.4	Marketingová komunikace .....	45
5.4	SWOT analýza.....	48
5.5	Marketingové cíle společnosti.....	50
5.6	Prováděcí plán .....	52
5.7	Rozpočet.....	54
5.8	Vyhodnocení a kontrola .....	54
	Závěr.....	56
	Seznam tabulek .....	57
	Seznam obrázků .....	58
	Seznam použitých zkratk .....	59
	Seznam použitých zdrojů.....	60
	Seznam příloh .....	63

## Úvod

Tato bakalářská práce je zpracována jako návrh marketingové strategie pro společnost Kovohutě Rokycany a.s. Rozhodujícím důvodem výběru tohoto podniku je dlouholetá znalost firmy a ochota pracovníků Kovohutí Rokycany poskytovat informace potřebné k vypracování této práce.

Marketing je v současné době důležitým prvkem podnikání, pomáhá společnostem komunikovat nejen se zákazníky, ale i mezi sebou. Úspěšný marketing je reflektován spokojeností zákazníků a finanční úspěšností podniku. Na trhu průmyslových výrobků je marketing v mnoha případech používán v omezené míře. Jedná se především o výrobní podniky, které jsou přesvědčeny, že marketing pro jejich činnost není důležitý. Tato domněnka může v budoucnu vést ke značným obtížím.

Cílem této práce je vypracování marketingové strategie společnosti Kovohutě Rokycany a.s. Marketingová strategie bude zpracována na základě provedených analýz a za využití teoretických znalostí získaných během studia, tak aby bylo možné ji aplikovat v praxi. Dílčím cílem práce je zhodnocení současného využívání marketingových nástrojů společnosti a návrh možných zlepšení, která budou směřovat především do blízké budoucnosti podniku.

V úvodní části této bakalářské práce budou teoreticky popsány pojmy týkající se nejen marketingu obecného, ale i marketingu mezifiremního, který je pro tuto práci zásadní. Následně budou teoreticky rozebrány prvky marketingové strategie, jako jsou strategický audit, marketingový mix, SWOT analýza a další složky související se sestavováním marketingové strategie.

Další část práce se bude věnovat představení podniku Kovohutě Rokycany a.s. a stručnému popisu výrobního procesu. Pro lepší pochopení činnosti společnosti zde bude popsán i výrobní proces a obsah činnosti jednotlivých provozů. V hlavní části práce bude zpracován návrh marketingové strategie, zaměřený na následující období firmy. Marketingová strategie nebyla ve společnosti dosud nijak zpracovávána. V této části budou teoretické poznatky z úvodní části práce aplikovány na podnik Kovohutě Rokycany a.s. V závěrečné části práce budou stanoveny marketingové cíle, rozpočet a prováděcí plán společnosti. Dále zde bude uveden způsob vyhodnocování a kontroly plnění marketingové strategie navržené autorkou.

## 1 Marketing

Definice marketingu je mnoho, některé jsou složité, jiné naopak jednoduché. Všechny jsou si ale velice podobné. Ve všech nalezneme charakteristické rysy marketingu, které nelze opomenout.

Kotler definuje marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 30) Pohled na definici marketingu se tedy může dělit na společenský a manažerský. Dle společenské definice je marketing „*společenský proces, pomocí kterého jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí prostřednictvím vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“<sup>1</sup> (Kotler, Keller, 2012, s. 27)

Boučková charakterizuje marketing jako: „*proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.*“ (Boučková a kol., 2003, s. 3)

Z těchto definic je patrné, že cílem marketingu je nalézt rovnováhu mezi potřebami podniku a zákazníka. Důležité je pochopit, jaký výrobek nebo službu zákazník potřebuje a chce kupovat, takový produkt se prodává sám. (Boučková a kol., 2003)

Marketing je v ekonomicky vyspělých zemích důležitým vědním oborem, ale rychle nabírá na síle i v ekonomicky méně rozvinutých zemích. Pomáhá zefektivňovat vazby mezi trhem a firmou. Stal se důležitým prvkem pro řízení firmy, jelikož její úspěch závisí na kvalitní marketingové strategii. Marketing nepřináší výhody jen firmám, ale i spotřebitelům, kterým nabízí větší množství produktů. (Horáková, 1992)

---

<sup>1</sup> Pro přesnost je zde uvedena nepřeložená definice z Kotlera, Kellera (2012, s. 27): „*Here is a social definition that serves our purpose: Marketing is a societal proces by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value with others.*“



## 2 Mezifiremní marketing

„Marketing mezi podniky lze definovat jako všechny činnosti, které jsou zaměřeny na marketing produktů pro organizace (podnikatelské, vládní, distribuční, s cílem jejich opakovaného nákupu nebo užití k výrobě spotřebních produktů, produktů pro další výrobu nebo pro usnadnění podnikatelských činností. B-to-B<sup>2</sup> marketing má mnohem větší rozsah než průmyslový marketing, jehož obsahem jsou komplexní výrobky a služby firmám vyrábějícím spotřební a průmyslové produkty“ (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 521)

Cílové skupiny mezifiremního marketingu jsou podnikatelé a obchodní organizace, vládní organizace a soukromé neziskové organizace. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003)

Produkty trhu B2B (business to business) mohou být výrobní vstupy, základní prostředky, pomocný materiál, vstupy a zboží určené k dalšímu prodeji. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003)

### 2.1 B2B trh

B2B trh neboli trh organizací Kotler ve své publikaci Moderní marketing (2007, s. 362) definuje jako: „Všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.“

Rozsah B2B trhu je obrovský, neboť většina firem dále obchoduje s jinými podniky. Také obrat na těchto trzích je vyšší než na trzích spotřebních. Což je důsledkem velkého objemu obchodních transakcí během výroby a distribuce. (Kotler a kol., 2007)

Podle Kotlera (2007) se B2C (business to customer) a B2B trhy od sebe liší v těchto bodech:

- Struktura trhu - B2B trhy jsou více geograficky koncentrované a na těchto trzích se vyskytuje menší počet větších kupujících.
- Poptávka - Jedná se o odvozenou poptávku, která se odvíjí od poptávky na spotřebních trzích. Poptávka na B2B trzích je většinou neelastická a více fluktuuje.

---

<sup>2</sup> B-to-B – Jedná se o zkratku pojmu business to business. Má stejný význam jako zkratka B2B, kterou budu používat dále.

- Povaha nákupní jednotky - U nákupů organizací najdeme větší množství kupujících s profesionálnější nákupní technikou.
- Typy rozhodnutí a rozhodovací proces - Rozhodovací proces u organizací je při nákupu složitější než u spotřebitelů a bývá více formalizovaný. Prodávající a kupující jsou na sobě často více závislí, proto se snaží navazovat dlouhodobé vztahy.
- Další charakteristiky trhů - Firmy často fungují na recipročním základě, nevyužívají prostředníky, ale nakupují přímo a na leasing.

## 2.2 Marketing v průmyslu

Stejně jako v odvětvích spotřebního zboží je v současné době marketing nepostradatelný i v průmyslovém a odborném prostředí. Velmi často zde však přetrvává mentalita ekonomiky výroby, která klade důraz na technickou a finanční stránku. Společnosti se snaží prodat to, co bylo vyrobeno a příliš se nezajímají o poptávku a konkurenci. (Dayan, 1997)

### 2.2.1 Charakteristika průmyslových trhů

Průmyslové trhy jsou rozsáhlejší než trhy spotřebitelské, jelikož jimi prochází mnohem větší množství produktů i peněz. Z hlediska struktury nabídky a poptávky jsou průmyslové trhy mnohem specifičtější a vztahy kupujících s prodávajícími jsou provázanější. Na těchto trzích jsou nákupy důkladně promyšlené z důvodu velké objemnosti a vysoké finanční náročnosti. (Kotler, Armstrong, 2004)

V porovnání se spotřebními trhy jsou zákazníci průmyslových výrobků firmy, které nakupují výrobní zařízení, stroje a jiné odlišné výrobky využívané k dalšímu zpracování a opětovanému prodeji. (Dayan, 1997)

Dayan (1997) nabízí tato specifika:

- Role technologie - Na zhotovení výrobků jsou kladeny přesné požadavky, mnohdy podléhají výrobě dle norem. Výrobky mohou být přizpůsobeny přáním zákazníka.
- Odborní prodejci - Prodejci působící na trhu průmyslových výrobků musí být nejen obchodníky, ale i technickými odborníky. Musí být schopni vést jednání i odpovídat na odborné otázky.

- Různorodost poptávky - Na průmyslovém trhu se nachází omezený počet různorodých odběratelů.
- Proměnlivá míra nezávislosti zákazníků - Průmyslové trhy jsou složité a obchodování může zkreslovat například vázané trhy nebo skupinové strategie nákupní politiky, která je pro každý podnik skupiny povinná, ale nemusí být pro jednotlivý podnik nejvýhodnější.
- Výrobní lhůty - V některých případech mohou být výrobní lhůty velice dlouhé. Podniky proto musí velmi dobře předvídat technologický i ekonomický vývoj, protože se během výrobní doby mohou podmínky na trhu výrazně změnit.
- Životnost - Průmyslové výrobky mají dlouhou životnost, ale v nečekaných případech může technologická stránka rychle zastarat. V takových případech musí dojít k rychlému přebudování či inovaci. V opačném případě společnost ohrožuje zánik.
- Potenciální zákazníci - V průmyslových odvětvích dochází k zaznamenávání všech podnikatelů do profesních seznamů, do kterých může nahlédnout a získat přehled o potenciálních odběratelích nebo konkurentech. Tato koncentrace znalostí umožňuje podnikatelům silnější postavení ve vyjednávání cen.
- Průmysloví odběratelé - Specifické pro průmyslové odběratele je, že jsou vždy dobře informováni a seznámeni s vývojem technologie na trhu. Dokáží jasně definovat požadavek na výrobek.

### 2.2.2 Typologie průmyslových výrobků

Mezi spotřebitelskými trhy a trhy průmyslovými je značný rozdíl v účelu. Na rozdíl od spotřebitelských produktů jsou průmyslové výrobky dále zpracovávány ve výrobním procesu, nebo slouží k dalším podnikatelským činnostem. (Žáček, 2010)

Dayan (1997) dělí průmyslové výrobky do několika kategorií:

- Suroviny - Se surovinami obvykle obchoduje pouze omezený počet prodejců. Jedná se o ještě nijak neopracované zdroje. Důležitými aspekty konkurenceschopnosti jsou cena, záruka trvalé kvality a pravidelnost dodávek.
- Meziprodukty – polotovary - Produkt, který je již určitým způsobem zpracován, ale je třeba dalších výrobních postupů pro finální výsledek. Konkurence závisí na ceně, kvalitě, dodacích lhůtách a pravidelnosti dodávek.

- 
- Komponenty, příslušenství, montážní součástky - Komponenty mají mnoho rozptýlených subdodavatelů a stejně jako meziprodukty se prodávají prostřednictvím velkoobchodů a pomocí subdodavatelských smluv.
  - Investiční výrobky těžkého strojírenství - Prodej těchto produktů probíhá obvykle na zakázku, jelikož se pro kupujícího jedná o dlouhodobou nákladnou investici. Vzhledem k silné konkurenci je kladen důraz na kvalitu, parametry, cenu a platební podmínky.
  - Lehké nebo doplňkové investice - Jedná se o běžnější investice a konkurence je srovnatelná se spotřebními trhy.
  - Spotřební zboží pro průmysl - Jedná se o spotřební zboží, které je nakupováno ve velkém množství. Nákupy jsou často zajišťovány speciálními službami velkoobchodních podniků, které nakupují za výhodných podmínek.
  - Výrobní služby - Společnosti pomocí těchto služeb získávají odbornost, kterou samy nemají.

### 3 Marketingová strategie

Cooper a Lane (1999, s. 74) ve své publikaci definují marketingovou strategii takto: *„Marketingové strategie určují, jakým způsobem chce firma dosáhnout marketingových cílů. Marketingové strategie se obvykle sestavují pro období tří až pěti let. Neustále se měnící tržní podmínky však vyžadují, aby byly čas od času revidovány a v případě potřeby korigovány.“*

Jedná se o nepřetržité úsilí podniku využít své zdroje co nejefektivněji, v daném časovém úseku, což vede k dosažení stanovených marketingových cílů. (Horáková, 2003)

Osnovu podnikové marketingové strategie je možné shrnout takto. Je důležité efektivně vynaložit prostředky pro vytvoření vztahu mezi výrobkem a trhem a zároveň získat a udržet konkurenční výhodu na vybraných trzích. (Horáková, 2003)

Pokud marketingové rozhodování navazuje na marketingové cíle je označováno za strategické. Je specifické svým dlouhodobým souborným přístupem, zaměřující se na udržení rovnováhy v proměnlivém marketingovém prostředí. (Horáková, 2003)

Pomocí marketingového plánování společnost předpovídá budoucí vývoj, marketingové strategie a cíle. Postup marketingového plánování se skládá z popisu současné situace, analýzy rizik a příležitostí, cílů, marketingové strategie, prováděcího plánu, rozpočtů a kontroly. (Havlíček, Kašík, 2005)

Pokud vedení společnosti odsouhlasí marketingovou strategii, přikročí se k sestavení marketingového plánu. Marketingový plán můžeme formulovat takto: *„jedná se o písemný dokument, který shrnuje, to co se obchodník dozvěděl o trhu a popisuje, jak firma hodlá dosáhnout svých marketingových cílů.“*<sup>3</sup> (Cooper, Lane, 1999, Kotler, Keller, 2012, s. 76)

Jedna z vývojových fází marketingu je i strategický marketing. Marketing se stává strategickým ve chvíli, kdy se během navrhování budoucích činností zaměřuje na definování potenciálních zákazníků, jejich potřeb a pochopení způsobu jejich myšlení.

---

<sup>3</sup> Pro přesnost je zde uvedena nepřeložená citace z Kotlera, Kellera (2012, s. 76): „Marketing plan is a written document that summarizes what the marketer has learned about the marketplace and indicated how the firm plans to reach its marketing objectives.“

Výsledkem je, že podnik má již dnes vyrobeny výrobky i služby k uspokojení budoucích potřeb spotřebitele. (Horáková, 2003)

Strategický marketing shromažďuje a zpracovává údaje o trzích i konkurenci a následně vytváří požadavky na jednotlivé strategie. (Jakubíková, 2013)

### **3.1 Vize a poslání společnosti**

Podstatou každé vize je cíl, kterého je třeba dosáhnout ku prospěchu zákazníka. Vize je definována jako soustava ideálů a představ o úspěšné budoucnosti firmy. Vize musí být správně formulovaná a měla by shrnovat neměnné principy a inovace. Jde tedy o kombinaci perspektivních zásad, postupů a strategií, které se mění v závislosti na svém okolí. (Jakubíková, 2013)

Poslání (mise) je v době vzniku společnosti jasně definované, jedná se o konkrétní, jasný účel podnikání. V průběhu provozu se naskytnou nové příležitosti, nebo se změní podmínky na trhu. Příčina existence podniku musí být vždy v souladu s vnitřním i vnějším prostředím. Pro definování poslání používáme tyto otázky: Co je předmětem našeho podnikání? Kdo jsou naši kupující a co jim nabízíme? Jaký je důvod naší existence? Jaký je účel našeho podnikání? Odpovědi mohou být na první pohled zřejmé, ale je důležité si je důkladně promyslet. (Jakubíková, 2013, Kotler a kol., 2007)

### **3.2 Strategický audit**

Strategický audit se věnuje získávání a shromažďování veškerých potřebných informací, které jsou důležité pro prosperování firmy. Jedná se o zpracovávání detailních cílů a podnikatelských strategií. Strategický audit je složený z externího a interního auditu, charakterizovaných níže. (Kotler a kol, 2007)

#### **3.2.1 Interní audit**

Interní audit definuje a popisuje, v jaké situaci se společnost nachází. Zabývá se hospodařením firmy a chodem podniku. Interní audit by se měl zabývat těmito body.

#### **Organizační struktura firmy**

Organizační struktura je pro podnik velmi důležitá. Určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Struktura firmy musí odpovídat velikosti podniku, počtu zaměstnanců a musí být dobře promyšlena.

V případě větších firem je vhodné vytvářet víceúrovňové organizační struktury, kde je možná větší decentralizace odpovědnosti a pravomocí. Tyto struktury oddělují management provozní od managementu strategického. (Cooper, Lane, 1999)

### **Finanční situace**

Marketingové strategii by neměla chybět analýza finanční situace podniku. Ta nám udává množství finančních prostředků vyhrazených pro marketing. V rámci rozpočtování se provádí rozdělení prostředků na jednotlivé marketingové nástroje, strategie a produkty. (Horáková, 1992)

### **3.2.2 Externí audit**

Externí audit se zaměřuje na prostředí, ve kterém firma plní své úkoly a makroprostředí. Také zahrnuje „*podrobné zhodnocení trhů, konkurence, podnikatelského a ekonomického prostředí, ve kterém organizace pracuje.*“ (Kotler a kol., 2007, s. 93) Zkoumá vnější vlivy působící na podnik, které společnost nemůže v plném rozsahu ovlivnit.

### **Analýza trhu**

Nejprve je důležité trh správně definovat, jelikož toto vymezení společnosti pomáhá snáze rozpoznat změny a adekvátně na ně reagovat. Definice trhu nesmí být příliš úzká ani široká. V případě úzkého vymezení mohou být opomenuty požadavky zákazníků i potenciální konkurenti. Naopak při širokém definování budou zákazníci nakupovat u toho, kdo lépe uspokojí jejich potřeby. (Blažková, 2007)

Trh z marketingového pohledu představuje soubor všech potenciálních i stávajících zákazníků výrobků a služeb. Jakmile podnik vymezí své trhy, přistoupí k určení jejich velikosti. Ta je závislá na počtu kupců, jenž se mohou vyskytovat na trhu vzhledem k určité nabídce. (Kotler a kol., 2007)

Základní informace o velikosti trhů získáváme ze statistických přehledů a regionálních informačních zdrojů. Pravdivé údaje o rozsáhlosti trhu jsou pro závod velmi důležité. Má-li podnik tržní podíl malý, při rostoucím tempu růstu trhu, měl by se snažit o posílení své tržní pozice. V opačném případě má-li podnik velký podíl na trhu, při zmenšování celkové velikosti trhu a konkurenti silně útočí, měla by společnost přemýšlet o nahrazení současných výrobků produkty novými nebo inovovanými. Je-li

však tržní podíl podniku odpovídající jejím kapacitním, distribučním i personálním možnostem, není potřeba jeho zvětšení. Společnost by si ale měla dát pozor na možné ohrožení agresivními konkurenty a měla by být připravena bránit svůj tržní podíl. (Cooper, Lane, 1999)

Následně dochází k segmentaci trhu. Ta umožňuje dělit velký trh na menší konzistentní sféry. Podnik zvolí takový segment, který nejvíce koresponduje s jejím posláním a stanovenými cíly. Segmenty lze dělit dle typu produktů či charakteru spotřebitelů. Společnost by měla mít přehled o tržních segmentech, na kterých podniká i těch, které pro ni znamenají tržní potenciál. (Cooper, Lane, 1999)

### **Zákazníci**

Zákazník je tou nejdůležitější osobou pro firmu, jelikož podnik živí. Jedná se o osobu či společnost, která platí za objednané produkty, jejichž prostřednictvím uspokojuje své potřeby. Společnost se musí zabývat chováním zákazníků a jejich motivací k nákupu, protože pro budoucnost podniku je spokojenost zákazníka velmi důležitá. (Jakubíková, 2013)

Zákazníky dělíme do dvou základních skupin na stávající a potenciální. V první řadě se budeme věnovat stávajícím zákazníkům, jelikož víme, že udržet si stávající zákazníky je mnohem efektivnější než získání nových. Je důležité stanovit si klíčové skupiny zákazníků. Určit jejich počet dle nakupovaných produktů a podnikatelského odvětví. O zákazníky musíme pečovat, zajímat se o jejich potřeby a přání, protože spokojený zákazník je tou nejefektivnější cestou, jak získat zákazníky potenciální. (Cooper, Lane, 1999)

Firma by se měla zajímat i o zákazníky potenciální. Ty je možné dělit na konzistentní a nekonzistentní. Konzistentní zákazníci se velmi podobají svými potřebami stávajícím zákazníkům. Nekonzistentní zákazníci se stávajícím zákazníkům nepodobají, nicméně při splnění určitých podmínek by produkty firmy využívat mohli. Touto analýzou zákazníků je možné nalézt trhy zcela nové. (Cooper, Lane, 1999)

### **Konkurence**

Úspěšný podnik musí dobře znát své nejbližší konkurenty a snažit se co nejlépe uspokojit potřeby zákazníků. Nejbližší konkurenti jsou tací, kteří působí na stejném trhu a nabízejí obdobné produkty i služby totožným zákazníkům za obdobné ceny. Společnost



musí neustále monitorovat a porovnávat své produkty, technologie, ceny a komunikační kanály s těmi konkurenčními. Jedině tak má možnost nalézt své konkurenční výhody a nevýhody. (Boučková a kol., 2003, Kotler a kol., 2007)

Konkurenční prostředí má velký vliv na snižování nákladů a zdokonalování výrobních postupů, výrobků, a též na zvyšování obrátu společností. V tomto prostředí musí firma použít vhodnou marketingovou strategii, která mu poskytne konkurenční výhodu. (Kotler a kol., 2007)

Díky analýze konkurence mnoho výrobků firmy dospěje do fáze zralosti. V tomto okamžiku existuje na trhu mnoho výrobců s velkým množstvím produktů. To vede k silnému konkurenčnímu tlaku, v této fázi se prosadí pouze ti nejsilnější. (Kotler a kol., 2007)

### **Marketingové makroprostředí**

Marketingové makroprostředí je tvořeno společenskými silami, které působí nejen na podnik, ale i na celé okolí firmy. Mezi tyto působící faktory patří zákazníci, konkurenti, dodavatelé a různé marketingové mezičlánky a veřejnost. Tyto činitele podnik neovládá, i přesto je však musí zahrnout v procesu svého rozhodování. Makroprostředí tvoří ekonomické, vědeckotechnické, politické, životní, demografické a kulturní prostředí. (Lošťáková, 2005)

- Ekonomické prostředí - Ekonomické prostředí významně ovlivňuje podnik, proto je třeba sledovat hospodářskou stabilitu a rozvoj zájmů společnosti. Především jde o analýzu makroekonomických měřítek, jako jsou rychlost růstu hrubého domácího produktu, míra inflace a velikost nezaměstnanosti. Firma také zkoumá promítnutí těchto ukazatelů do disponibilních příjmů klientů a jejich ochotu vynaložit zdroje k získání produktů firmy. (Lošťáková, 2005)
- Vědeckotechnické prostředí - Toto prostředí má velký vliv na poměry podniku, protože vede k tvorbě nových trhů, produktů, marketingovým a technologickým postupům. Společnost musí tedy stále monitorovat vědeckotechnické změny, které ovlivňují odvětví, ve kterém působí, a reakce zákazníků. (Lošťáková, 2005)
- Politické prostředí - Marketingová rozhodnutí jsou též ovlivňována politickou situací. Do tohoto prostředí náleží vládní úřady, legislativa i nátlakové skupiny. V zájmu společností vláda přijímá zákony omezující podnikání. Tyto zákony se

týkají konkurence, společnosti a zákazníků, a pro marketéra je nezbytné se v těchto zákonech dobře orientovat. (Kotler, Armstrong, 2004)

- Životní prostředí - Vzhledem ke zhoršujícímu se životnímu prostředí, vyčerpávání neobnovitelných zdrojů a omezenosti zdrojů obnovitelných, dochází ke zvyšování tlaku na omezení plýtvání a pustošení životního prostředí. Pro některé firmy, pokud včas nepřijmou příslušná opatření, představuje tento trend jisté ohrožení. Společnosti proto musí neustále monitorovat geografickou polohu, klimatické podmínky a stav okolního prostředí působící na jejich podnik. (Lošťáková, 2005)
- Demografické a kulturní prostředí - Demografické prostředí tvoří hustota zalidnění, podíl městských a venkovských obyvatel, věková struktura, podíl mužů a žen, zaměstnanost atd. Faktory kulturní a sociální utváří chování celé společnosti, ovlivňují vnímání a preference spotřebitelů. (Kotler, Armstrong, 2004)

### 3.3 Marketingový mix

Jakubíková (2013, s. 190) používá tuto definici marketingového mixu: „*soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů na cílovém trhu.*“ Základní členění marketingového mixu představují čtyři složky, tzv. 4P. Tedy produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová propagace (promotion). Každé z těchto čtyř P je souhrnem mnoha jednotlivých činností. Kombinace těchto prostředků, tak aby co nejlépe reflektovaly podmínky trhu je velmi důležitá. Existují i rozšířené modely základních 4P například 7P, tento model je specifický pro služby. (Jakubíková, 2013, Zamazalová, 2009)

#### 3.3.1 Produkt

Produkt považujeme za základní složku marketingového mixu. Kotler (2007, s. 70) definuje produkt jako: „*Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“ Každý produkt má osobité vlastnosti, které společnosti pomáhají ovlivňovat a získávat zákazníky během konkurenčního boje. Produkt rozdělujeme do třech úrovní základní, vlastní a rozšířený. Každá z těchto úrovní zvyšuje hodnotu pro zákazníka. (Kotler a kol., 2007)

Základní produkt neboli jádro produktu představuje základní užitek, který vede zákazníka ke koupi. Jedná se o specifickou pozici výrobku či služby ve vědomí zákazníka, která vede k uspokojení jeho potřeb. Značka často shrnuje veškerý užitek, který z koupě výrobku zákazníkovi plyne. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003)

Vlastní produkt je druhou úrovní členění produktu. Jedná se o funkce výrobku, jakost, jenž musí být vždy prvotřídní, a také by měla splňovat požadavky kupce. Dále design, který by měl odpovídat tržnímu segmentu. Značka musí představovat nezaměnitelnou hodnotu a význam výrobku. Poslední z pěti důležitých bodů je obal. Obal plní funkci ochranou a přepravní, měl by vyhovovat přání zákazníka. (Cooper, Lane, 1999, Kotler a kol., 2007)

Rozšířený produkt zvyšuje zajímavost a hodnotu jádra výrobku. Jedná se o servisní služby zahrnující instalaci, dodávky, prodejní postupy a postupy řešení stížností a reklamací. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003)

Je důležité, aby při vývoji nových produktů marketéři nejprve prozkoumali trh a zjistili základné potřeby a požadavky spotřebitelů pro které je produkt určen. Následně vytvořit vlastní produkt a rozšířit jej tak, aby byl jeho přínos pro zákazníka co nejvyšší. (Kotler a kol., 2007)

Součástí produktu je také obchodní značka, která reprezentuje metodu identifikace výrobku s podnikem. Jedná se o právní potvrzení o oprávnění vlastníka tento znak používat. „*Značka, to je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů.*“ (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 59) Jedná se o podnikové dědictví, které z anonymního výrobku tvoří originální produkt. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, Žáček, 2010)

### 3.3.2 Cena

Foret (2006, s. 187) definuje cenu jako: „*Množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Vyjadřuje aktuální, momentální hodnotu produktu na trhu.*“ Cenu je tedy možné popsat jako soubor všech hodnot, které kupci vymění za užitek z koupě produktu. (Kotler a kol., 2007)

V historii byly ceny určovány vyjednáváním a smlouváním mezi prodejcem a kupcem. V současné době je používána politika pevných cen, to znamená jednotné ceny pro

všechny zákazníky. Pro zákazníka je cena i v současnosti důležitým faktorem výběru. Pokud bude mít spotřebitel z koupě produktu větší užitek než náklady, produkt nejspíš koupí. (Havlíček, Kašík, 2005, Kotler a kol., 2007)

Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která vytváří příjmy. Ostatní prvky tvoří pouze náklady. Stanovení ceny je tedy zásadním bodem řízení firmy. Tvorbu cen ovlivňují interní faktory, které tvoří výrobní náklady dále náklady na distribuci, prodej, a propagaci. Také závisí na externím faktoru, který tkví ve znalosti přání, očekávání a potřeb zákazníka. Ceny musejí být rozlišovány dle různých produktů a tržních segmentů. Například pro zákazníky B2B trhu je důležitější spolehlivost a znalost dodavatele než nízká cena. I přes cenovou výhodnost je zde riziko příliš vysoké. Metod pro stanovování cen je mnoho, proto je nezbytné, aby podnik byl při výběru obezřetný a vybral tu, která se pro jeho sortiment a trh nejlépe hodí. (Foret, 2006, Havlíček, Kašík, 2005)

Cena by měla být tedy stanovena tak, aby přinesla spokojenost zákazníkovi a zisk prodejci. (Havlíček, Kašík, 2005)

### **3.3.3 Distribuce**

Distribuci je možné vymezit jako soubor aktivit, jejichž prostřednictvím se produkt dostává od výrobce k odběrateli. Distribuční politika se zaměřuje na způsob a rozsah pokrytí přání a potřeb klienta. Zákazníkům musí být produkt vždy přístupný. Distribuční politika je realizována pomocí distribučních cest. (Žáček, 2010)

Distribuční cestu můžeme chápat jako množinu samostatných organizací podílející se na postupu zajištění dostupnosti produktu pro klienta. Jedná se o souhrn na sebe navazujících konkrétních opatření, která se dotýkají přemístění zboží od výrobce přímo, nebo pomocí mezistupňů. K začleňování distribučních mezičlánků vede podniky potřeba efektivnějšího uplatnění jejich zboží na trhu. (Kotler, Armstrong, 2004, Žáček, 2010)

*„Distribuční cesty dělají produkt dosažitelnějším ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě, a to za přispění řady funkcí, jako je například skladování, doprava, manipulace atd.“* (Žáček, 2010, s. 181) Volba distribuční cesty musí odpovídat specifikům produktu a potřebám a přáním klientů. Distribuční cesty

rozlišujeme na přímé a nepřímé. Úroveň distribuční cesty nepřímé rozlišujeme dle počtu prostředníků. (Žáček, 2010)

### 3.3.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace, označována také jako propagace, pochází z překladu anglického výrazu promotion. Jedná se o prostředek, pomocí kterého podnik informuje, přesvědčuje a upozorňuje zákazníky o své nabídce a značce. Základním cílem propagace je zvýšení zisku a odbytu na trhu. Základem úspěšné propagace je přesvědčit zákazníky, aby produkt kupovali. (Foret, 2006, Jakubíková, 2013)

Marketingová propagace bývá také označována jako komunikační mix. Do komunikačního mixu řadíme následující způsoby komunikace: (Foret, 2006, Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003)

- Reklama – Jako reklama je označována placená, neosobní prezentace nabídky pomocí médií.
- Podpora prodeje – Podporou prodeje se rozumí určitá kampaň, která má přilákat nové zákazníky a zároveň tvořit dostačující prodej u klientů dosavadních.
- Sponzorování – Snaha o posílení značky pomocí podpůrných subjektů, kterým podnik poskytne zboží, služby, fondy či know-how. Též se jedná o přádání sportovních, uměleckých či jiných společenských akcí pro klienty, obchodní partnery či zaměstnance, nebo jejich sponzorování.
- Public relations – PR (vztahy s veřejností) představuje tvoření a následné rozvíjení kladných vztahů s veřejností pomocí diskuzí v médiích či tiskových konferencí. Tyto akce jsou hrazeny podnikem, ale organizovány novináři.
- Výstavy a veletrhy – Veletrhy mají velký význam zejména pro průmyslové trhy. Podniky zde mají možnost komunikovat s dodavateli, odběrateli a mohou dokonce nahlédnout na konkurenční výrobky.
- Přímý marketing – Přímý marketing používá pro přímou komunikaci nástroje, jako jsou: telefon, fax, e-mail, katalogy. Pro podnik je výhodná okamžitá odezva a příležitost tvorby dlouhodobých vztahů se zákazníky.
- Osobní prodej – Jedná se o osobní kontakt za účelem prezentace a následného prodeje výrobků.

### 3.4 SWOT analýza

Zkratka SWOT vychází z anglického názvu Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Používá data získaná během strategického auditu, tyto údaje dále zpracovává a hodnotí současnou situaci podniku. Formuluje silné a slabé stránky firmy a upozorňuje na možné příležitosti a hrozby. (Kotler a kol., 2007)

SWOT analýza je složena ze dvou analýz SW a OT. Jako první se většinou sestavuje analýza OT, neboli analýza příležitostí a hrozeb. Příležitosti znázorňují potenciál situace firmy, díky jejichž uskutečnění stoupají vyhlídky lepšího využití zdrojů a efektivnější splnění stanovených cílů. Hrozby by měly být hodnoceny dle důležitosti a možnosti výskytu. (Horáková, 2003, Jakubíková, 2013)

Analýza SW, neboli silných a slabých stránek, čerpá údaje z vnitřního prostředí podniku. Silné stránky vytváří příležitosti, naopak slabé stránky mohou vést k vyplnění hrozeb a jsou jedním z důvodů analýz rizik. Slabé stránky je důležité odhalit a snažit se je eliminovat. (Horáková, 2003, Jakubíková, 2013)

### 3.5 Marketingové cíle společnosti

Stanovení cílů je pro marketingové plánování klíčové. Všechny společnosti musí definovat své cíle a vymezit marketingové plány a strategie k jejich splnění. Tyto cíle jsou krátkodobé a jejich plnění je nutné pro dosažení firemních cílů. Podnikové cíle se mohou vztahovat k jednotlivým výrobkům, službám či segmentům zákazníků. Tyto cíle nemusejí mít pouze ekonomický význam, mohou být sociální, ekologické či jiné. I tyto cíle však vedou k ekonomickému přínosu pro podnik. Firemní cíle jsou v marketingovém plánu rozděleny do dílčích cílů. (Cooper, Lane, 1999)

Marketingové cíle vycházejí ze SWOT analýzy, z možností a příležitostí firmy. Realizace marketingu je velmi nákladná, proto je nutné určit výši předpokládaných příjmů a výdajů v následujícím období. Důležité je mít cíle přesně definované, a též mít určený deadline pro splnění těchto cílů. (Havlíček, Kašík, 2005)

### 3.6 Prováděcí plán

Aby byl podnik schopen efektivně zrealizovat své marketingové strategie a cíle, je nutné sestavit prováděcí plán. V tomto plánu je uvedeno, pomocí jakého postupu budou marketingové strategie realizovány. V prováděcím plánu jsou definované cíle,

odpovídající činnosti, odpovědné osoby, náklady a časové rozvržení jednotlivých úkolů. (Westwood, 1999)

### 3.7 Rozpočet

V marketingové strategii je důležité rozpočtovat všechny plány, jejichž použitím chce společnost dosáhnout stanovených cílů. Marketingový rozpočet udává předpokládané náklady na marketing. Máme různé metody rozpočtování jednoduché i složité počítačové, ale některé společnosti rozpočty tvoří na základě předešlých let, jiné rozpočtují dle marketingových cílů. (Kotler a kol., 2007)

*„Při stanovování marketingových nákladů uvažujeme, jaké aktivity chceme realizovat, kolik to bude stát a jaké máme prostředky.“* (Blažková, 2007, s. 192) Odhad rozpočtu na následující období by měl být prováděn na základě předešlých zkušeností a aktuálních trendů.

### 3.8 Vyhodnocení a kontrola

Během realizace marketingových plánů je nezbytné sledovat výsledky a vývoj okolí. *„Marketingová kontrola je proces měření a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů, spojený s případnými nápravnými akcemi, které mají zajistit splnění marketingových cílů.“* (Kotler a kol., 2007, s. 114)

Úspěšnost marketingové strategie se posuzuje podle toho, jak podnik dokáže využít příležitostí, které okolí nabízí, a jak zhodnotí své síly a klíčové schopnosti. (Zamazalová, 2009)

Žáček (2010) používá pro hodnocení marketingové výkonnosti tyto metody:

- Analýza prodejů – Informuje o efektivnosti užitých marketingových strategií vzhledem k objemu prodejů. Obsahuje měření, hodnocení a srovnání skutečně dosažených prodejů s plánovanými.
- Analýza nákladů – Podává informace o nákladové náročnosti strategií. Tato metoda je výrazně časově, informačně a finančně náročná.
- Analýza ziskovosti – Poskytuje data, která informují o výkonnosti marketingových strategií, a sleduje zisk dosahovaný zkoumanými objekty.

## 4 Kovohutě Rokycany a.s.

Akciová společnost Kovohutě Rokycany působí na průmyslovém trhu již déle než sto let. Podnik má dlouholetou výrobní tradici a dobré jméno na tuzemském i zahraničním trhu. Společnost patří mezi přední výrobce v následujících oborech: (Výroční zpráva, 2007)

- Metalurgie tavení a lití,
- tváření za tepla - válcování pásů a plechů z niklu a mědi a lisování trubek a tyčí z mědi a jejich slitin,
- tváření za studena - válcování a následné tažení drátu, tyčí, trubek a plechů z niklu, mědi a jejich slitin,
- tepelné zpracování - žíhání v ochranné atmosféře vodíku a dusíku,
- výroba bimetalických ložisek a monolitických pouzder.

### 4.1 Historie podniku

Západní Čechy mají dlouholetou tradici v železářské i hutní výrobě. Od středověku až do poloviny 19. století bylo Rokycansko jednou z nejvýznamnějších oblastí průmyslové výroby v Čechách. Rozmach hutnictví na tomto území je důsledkem bohatých nalezišť železné rudy a vyhovujících přírodních podmínek. (Berkovcová, 2010)

Společnost vznikla z malé živnosti Rudolfa Hudlického v roce 1911. Jednalo se o výrobu zemědělského nářadí například krumpáčů, kladiv, seker a pilotů. V prvních třech letech byla vystavěna strojozna s parním kotlem a elektrickým generátorem, kotelna, modelárna, moderní strojírna, montážní hala, skladiště, vrátnice, kancelářská budova a 30 metrový komín, který dodnes slouží jako nosič antén. Vysoké počáteční investice se Hudlickému nevyplatily a po zamítnutí jeho žádosti o půjčku byl v roce 1914 nucen firmu prodat Edvinu Eisnerovi. (Berkovcová, 2010)

Edvin Eisner závod dále rozšířil o další výrobní prostory, zbudoval železniční vlečku v podniku a zavedl výrobu nových produktů například drátěnky, dráty, hřebíky, řetězy atd. V roce 1923 podnik opět změnil vlastníka a stal se akciovou společností, kterou vlastnil inženýr Artur Stain. Nový majitel dal společnosti název Továrna na nábojky a kovové zboží v Rokycanech a zavedl výrobu dělostřeleckých nábojnic. (Berkovcová, 2010)



V roce 1925 byla do provozu zavedena elektrická pec AJAX o výkonu 500kg odlitků, jediná v Československu, díky této inovaci se rozšířil sortiment výrobků o měděné a mosazné tyče, trubky a plechy. Také došlo k zavedení výroby nábytkového kování, které bylo určeno převážně pro export do Anglie, Švédska, Holandska a Palestiny. (Berkovcová, 2010, Tuček, 2010)

Během druhé světové války došlo v důsledku podřízenosti podniku německému koncernu Göring Werke ke zrušení výroby dosavadních produktů a zavedení pouze zbrojní výroby. (Tuček, 2010)

Po válce se výroba orientovala na produkty ze slitin mědi, mosazi a bronzu, a také byla zahájena výroba polotovarů z niklu a jeho slitin. V důsledku znárodnění podniku v roce 1949 došlo i k jeho přejmenování na Kovohutě Gustava Klimenta, také došlo k zrušení výroby nábojnic a výroba nábytkového kování byla přesunuta do národního podniku Sfix v Českých Budějovicích. V poválečném období ve společnosti pracoval historicky nejvyšší počet zaměstnanců a to 679 pracovníků. (Berkovcová, 2010, Tuček, 2010)

V šedesátých a sedmdesátých letech devatenáctého století prošel podnik rozsáhlou rekonstrukcí, především byla vystavěna válcovna slitin niklu, přestavěna železniční vlečka sklady a kotelna. Také došlo k zahájení provozu laboratorního a vývojového úseku, které jsou zásadní pro sledování kvality produktů. V rámci modernizace výroby byla zakoupena japonská dvacetiválcová stolice Yoshida, určená pro výrobu speciálních plechů a rovněž byla zakoupena pec Scot Vac, určená pro výrobu celobronzových pouzder. Jako další byla zrekonstruována válcovna niklových slitin a do podniku byla zavedena vzduchová potrubní pošta, propojující laboratoře a slévárnu. (Berkovcová, 2010)

V důsledku zvyšujících se nároků zákazníků na kvalitu a jakost výrobků byly laboratoře i zkušebny vybaveny moderními analytickými přístroji, například elektronovým mikroskopem BS 301 či kvantometrem. V roce 1980 byl uveden do provozu první podnikový počítač IC 1021. (Berkovcová, 2010)

Po privatizaci v roce 1993 se podnik opět stal akciovou společností a začal na trhu působit pod názvem Kovohutě Rokycany a.s. Vzhledem ke stále se zvyšujícím nárokům zákazníků na kvalitu výrobků dochází v posledních letech k průběžné modernizaci výroby. (Kovohutě Rokycany, 2013)

Kovohutě jsou již od sedmdesátých let devatenáctého století monopolním výrobcem výrobků z niklu a jeho slitin. V roce 2009 byly podniku dokonce schváleny projekty na průmyslový výzkum a vývoj výroby niklových slitin, který je financován Ministerstvem průmyslu a obchodu. (Kovohutě Rokycany, 2013)

Doposud poslední významnou událostí byla změna majoritního akcionáře v roce 2010. Od tohoto roku jsou Kovohutě kapitálově propojeny se společností ROSSO STEEL a.s. (Kovohutě Rokycany, 2013)

## **4.2 Předmět podnikání**

Společnost Kovohutě Rokycany a.s. se zabývá níže uvedenými činnostmi:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Kovoobráběčství
- Slévárenství a modelářství
- Tváření neželezných kovů a speciálních slitin
- Výroba polotovarů a dílů z neželezných kovů a speciálních slitin
- Výroba kluzných ložisek a pouzder
- Zprostředkovávání obchodu a služeb
- Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
- Zuzitkování, zpracování a úprava odpadů a vedlejších produktů vznikajících při výrobě
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních věd nebo společenských věd

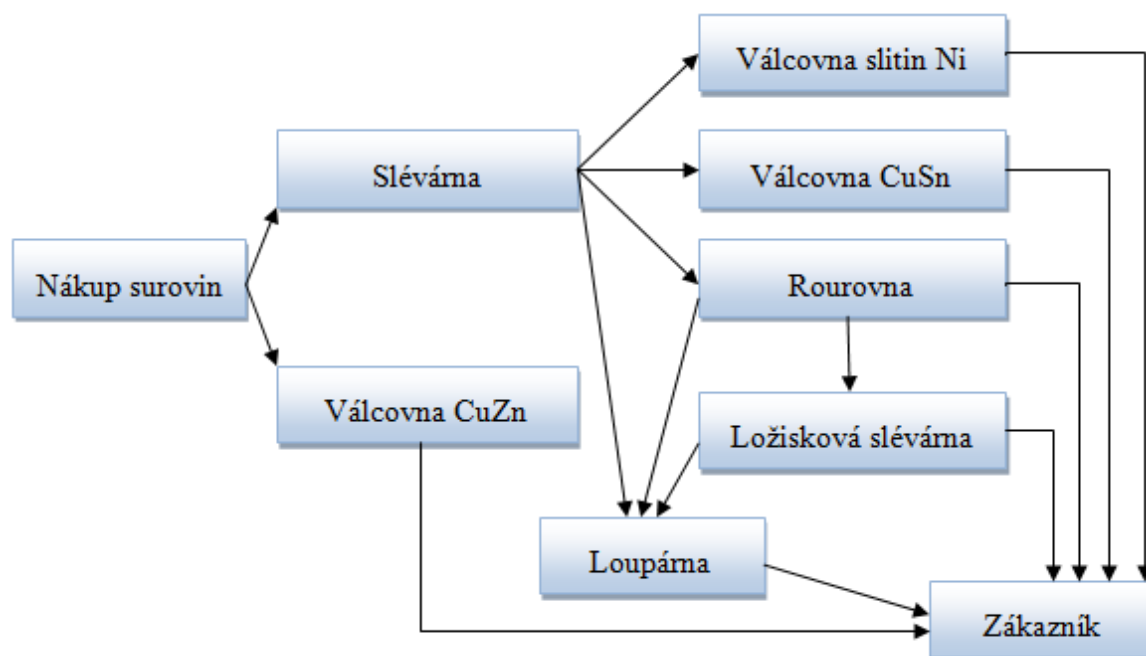
## **4.3 Výrobní program společnosti**

Výrobní program je součástí výrobně technického úseku. Základním krokem před zahájením výroby je nakoupení surovin a polotovarů. Zatímco polotovary míří do válcovny mosazi (CuZn), ze surovin se dále vyrábí ve slévárně. Odtud vyrobené polotovary míří do válcoven nebo rourovny. Z jednotlivých provozů je možné výrobky rovnou distribuovat.

Během výrobního procesu Kovohutě dlouhodobě spolupracují s divizí Železářny Hrádek společnosti Z-Group Steel Holding a.s. Zde si nechávají zpracovávat některé

polotovary, které dále opracovávají do finální podoby. Níže znázorněné schéma vyobrazuje celý proces výroby společnosti Kovohutě Rokycany.

**Obrázek č. 1:** Schéma výroby



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2014

Každý provoz má svá specifika, jak v technologickém postupu, tak i v návaznosti výroby. Pro lepší pochopení fungování technického úseku společnosti jsou níže detailněji vysvětleny jednotlivé provozy:

### Slévárna

Slévárna je zásadním provozem Kovohutí. Výroba slitin cínových bronzů (CuSn) probíhá ve dvou tavicích pecích AJAX, následně dochází ke kontilití<sup>4</sup> tyčí, trubek, a pásů. Tyto meziprodukty se nařezou, vyfrézují a prodají, nebo po žíhání pokračují do válcovny CuSn či rourovny, kde jsou ještě opracovávány. Slitiny niklu (Ni) jsou vyráběny speciální technologií, tavením ve vakuové peci Koop a polovakuové peci SF 250. Takto tavené slitiny Ni se odlévají do kruhových ingotů, čepů či desek. Tyto produkty jsou dále zpracovány ve válcovně slitin Ni nebo prodány.

<sup>4</sup> Vysvětlení pojmu KONTILITÍ: Jedná se o nepřetržité lití (do pece se pravidelně dodává vsázka a z pece vychází ztuhlý kov ve formě např. tyčí).

Nachází se zde i skladiště odpadového materiálu, který je dále používán pro výrobu. Poměr vsázky je 40% nakoupených surovin a 60% technologického odpadu vzniklého při výrobě.

### **Válcovna mosazi (CuZn)**

V této válcovně jsou dále opracovávány nakoupené pásy (tloušťky 3 mm) z mědi a mosazi. Zde probíhá válcování za studena a následné žihání, tento proces se dvakrát opakuje, než vzniknou finální výrobky plechy a pásy.

### **Válcovna slitin niklu (Ni)**

Tento provoz vyrábí plechy a pásy z niklu a jeho dalších slitin. Vzhledem ke skutečnosti, že Kovohutě jsou monopolním výrobcem produktů z těchto slitin, jedná se o jeden z nejdůležitějších provozů. Dochází zde k ohřevu apretovaných<sup>5</sup> čepů a válcování za tepla, následně dvakrát proběhne žihání a válcování za studena. Obroušené a vyleštěné výrobky jsou prodány.

### **Válcovna cínových bronzů (CuSn)**

V této výrobě jsou válcováním za studena a následným žiháním vyráběny cínové plechy a pásy.

### **Rourovna**

V tomto provozu jsou z ohřátých špalíků, za pomoci lisů, tažení a žihání, vyráběny tyče a trubky z cínového bronzu.

### **Ložisková slévárna**

Do tohoto provozu pokračují trubky vyrobené v rourovně. Zde probíhá soustružení trubek na celobronzová ložiska, výroba bimetalických ložisek, pánví a tyčí.

### **Loupárna**

V loupárně probíhá odstranění povrchové vrstvy tyčí na základě přání zákazníka. Toto očištění zabezpečuje odstranění veškerých vad způsobených výrobou a představuje úsporu materiálu pro zákazníka.

---

<sup>5</sup> Vysvětlení pojmu APRETOVANÝ ČEP: Jedná se o opracovaný čep.

## 5 Návrh marketingové strategie společnosti Kovohutě Rokycany a.s.

Tato část bakalářské práce obsahuje vytvoření marketingové strategie společnosti Kovohutě Rokycany a.s. Do současné doby ve společnosti marketingové strategie nebyly touto formou vytvářeny, jelikož je marketingu v podniku věnována pouze velmi malá pozornost. Ve společnosti je třeba začít alespoň marketingově plánovat a následně tyto strategie a plány rozvíjet. Jedním z cílů této práce je také poukázat na důležitost marketingu a marketingových strategií v průmyslovém prostředí.

Marketingová strategie je zpracovávána na základě provedených analýz a teoretických poznatků, které jsou formulovány v počáteční části této práce.

### 5.1 Vize a poslání společnosti

Posláním a cílem společnosti Kovohutě Rokycany je především velice kvalitní zpracování a výroba produktů z neželezných kovů, především z niklu, mědi a jejich slitin. Podnikáním v oboru hutnictví se společnost snaží svými výrobky uspokojovat potřeby zákazníků tuzemských i zahraničních. Pro výrobu produktů používá společnost vždy ty nejmodernější techniky a rovněž věnuje pozornost růstu kvalifikovanosti svých zaměstnanců. Toto poslání se od vzniku společnosti výrazněji nezměnilo.

Podnik usiluje o pozici uznávaného hlavního výrobce a zpracovatele neželezných kovů a speciálních slitin v České republice. Také se snaží patřit mezi nejkvalitnější a nejvyhledávanější výrobce v celé Evropě.

### 5.2 Strategický audit

Před začátkem provádění strategického auditu je důležité shromáždit veškeré interní údaje týkající se marketingu společnosti Kovohutě Rokycany. Strategický audit tvoří dvě části interní audit a externí audit, tyto části jsou níže popsány.

#### 5.2.1 Interní audit

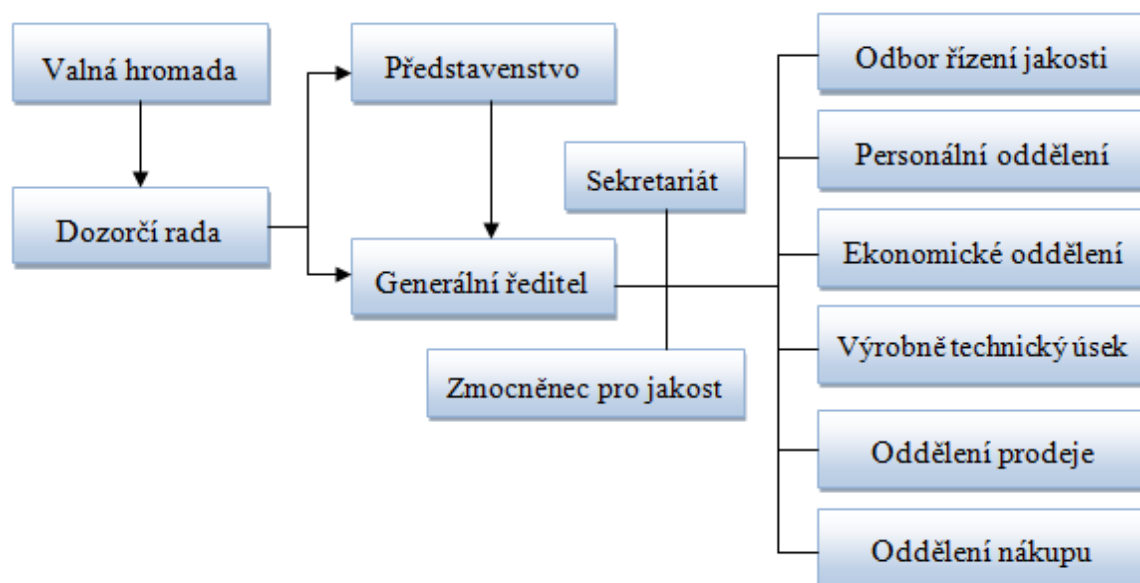
Interní audit se věnuje vnitřní situaci SBU Kovohutí Rokycany, především složkám důležitým pro marketing.

#### **Organizační struktura**

Organizační struktura prošla restrukturalizací v roce 1998 v důsledku nedávné privatizace společnosti. Od doby kdy byl podnik převeden na akciovou společnost,

veškerý chod řídí generální ředitel pověřený majoritními akcionáři podniku. Ve společnosti jsou tři ekonomické sekce. Ekonomické oddělení se věnuje finančnímu a mzdovému účetnictví. Oddělení prodeje se zabývá prodejem a expedicí. Oddělení nákupu se stará o nákup, přípravu vsázek a skladování.

**Obrázek č. 2:** Organizační struktura společnosti Kovohutě Rokycany, a.s.

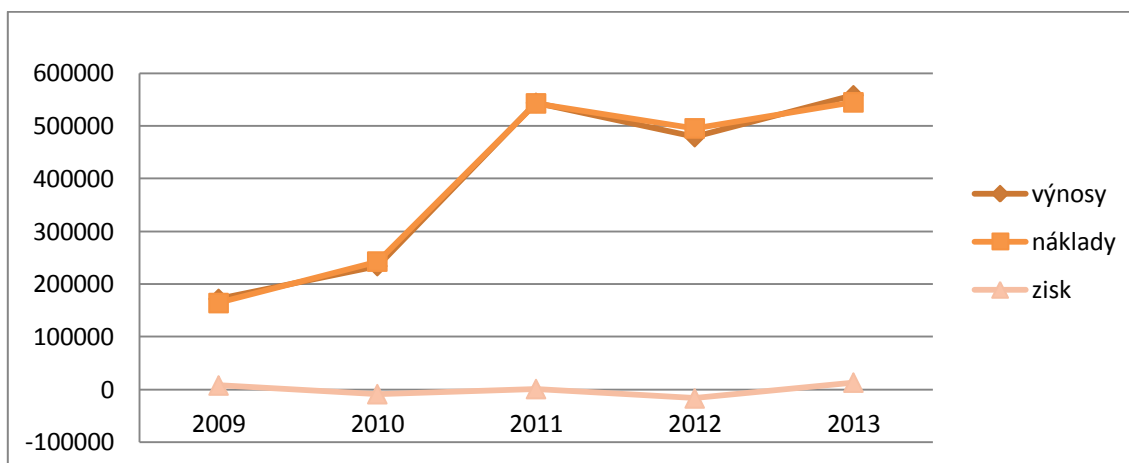


**Zdroj:** Kovohutě Rokycany a.s., vlastní zpracování, 2014

Ze schématu je patrné, že společnost Kovohutě Rokycany nemá zavedené marketingové oddělení. Marketingem se ve společnosti zabývá oddělení prodeje. Z toho je patrné, že v podniku není marketing považován za příliš důležitý.

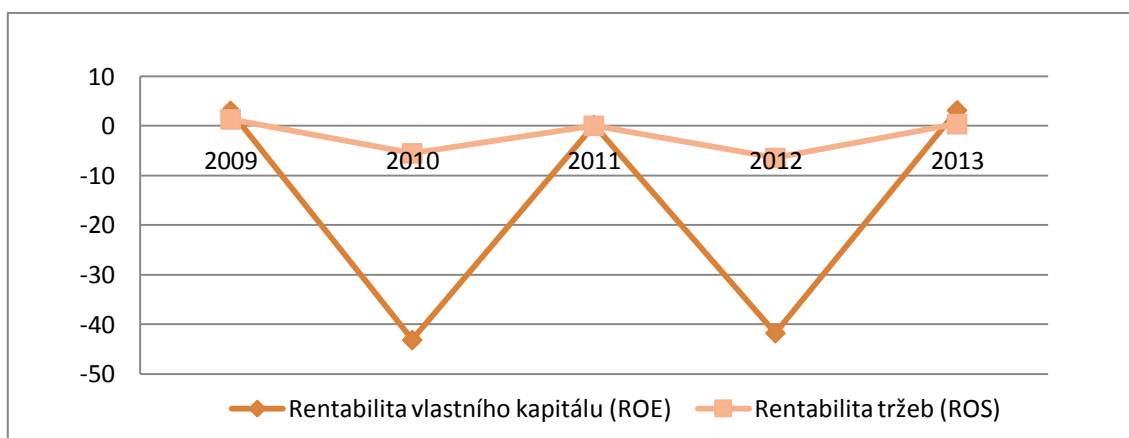
### Finanční situace

Z grafu na obrázku č. 3 je patrné, že náklady převyšují výnosy. Tento stav je patrný od roku 2009, kdy podnik zasáhla ekonomická krize stejně jako celou Českou republiku. I přes tyto nepříznivé okolnosti nebyla ztráta výrazná. V roce 2012 se společnost potýkala s ne příliš velkou ztrátou, která činila -16658 Kč. Společnosti Kovohutě Rokycany a.s. se již v roce 2013 podařilo uhradit veškeré své náklady spojené s výrobou a vykázat zisk. Trend vývoje základních sledovaných finančních ukazatelů je znázorněn v níže uvedeném grafu.

**Obrázek č. 3:** Přehled výnosů, nákladů a zisků společnosti (v tis.)

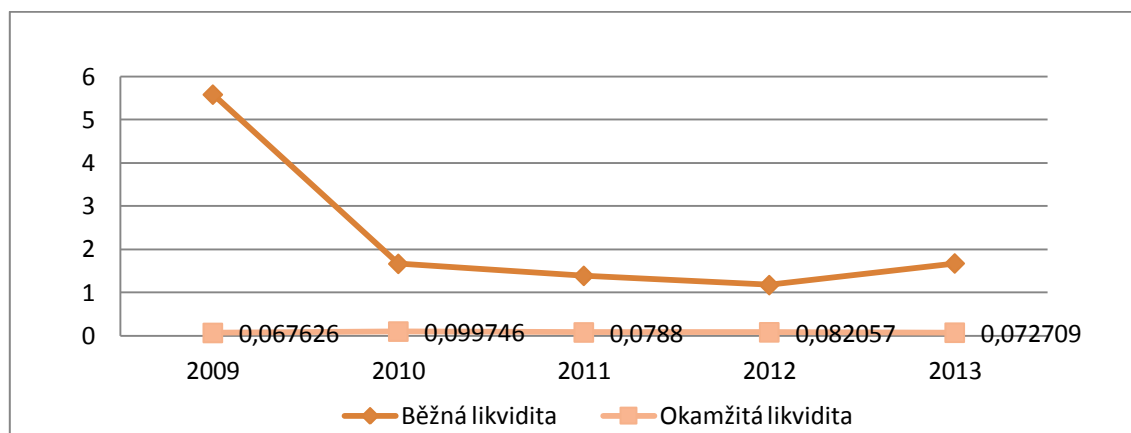
**Zdroj:** Výkaz zisku a ztrát 2010, 2011 a 2013, vlastní zpracování, 2014

V grafech na obrázcích č. 4 a č. 5 jsou zaneseny hodnoty základních finančních ukazatelů, jako jsou rentabilita vlastního kapitálu, tržeb a okamžitá a běžná likvidita.

**Obrázek č. 4:** Ukazatele rentability

**Zdroj:** Výkaz zisku a ztrát 2010, 2011 a 2013, vlastní zpracování, 2014

Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví hutního průmyslu pro rok 2013 se rovná hodnotě 2,03%. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Kovohutě Rokycany v roce 2013 dosáhla hodnoty 0,385%, což je výrazně nižší než hodnota v odvětví. Z výše uvedeného grafu na obrázku č. 4 je patrné, že se situace společnosti začala zlepšovat, i přes toto výrazné zlepšení na tom společnost v poslední době není nejlépe. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

**Obrázek č. 5:** Ukazatele likvidity

**Zdroj:** Výkaz zisku a ztrát 2010, 2011 a 2013, vlastní zpracování, 2014

Hodnota běžné likvidity v odvětví za rok 2013 se rovná hodnotě 2,24. Běžná likvidita podniku dosáhla v roce 2013 hodnoty 1,675. Tato hodnota je nižší, než hodnota jaké dosáhlo odvětví hutního průmyslu, avšak spadá do doporučeného rozmezí 1,5 – 2,5, které je uvedeno v publikaci Finanční analýza. To pro společnost znamená, že je schopna uspokojovat své závazky a věřitele bez větších problémů. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014, Růžičková, 2011)

Hodnota okamžité likvidity odvětví pro rok 2013 se rovná 0,14. Společnost Kovohutě Rokycany v roce 2013 dosáhla hodnoty okamžité likvidity 0,0727. Z údajů zanesených v grafu z obrázku č. 5 je patrné, že schopnost podniku hradit své právě splatné závazky se zvyšuje, což je příznivé. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

V průběhu let 2012 a 2013 byla zavedena opatření směřující ke snížení nákladovosti výroby. Jejich dopad nebyl ale dostatečný. Společnost začala vykazovat mírný zisk, ten však není dostačující. Na zvyšující se zisk firmy má v současné době nepříznivý vliv i současný kurz koruny, jelikož podnik nakupuje některé suroviny na Londýnské burze. V současné době se bod zvratu firmy při zachování cenové hladiny výrobků pohybuje na úrovni 70 tun výroby měsíčně. Výroba v roce 2013 dosahovala přitom průměrných hodnot ve výši 72 tun, což zajistilo pokrytí všech výrobních nákladů, ale zisk stále není uspokojivý. K dosažení vyšších zisků je zapotřebí prodat alespoň o 15 tun měsíčně více, což znamená zvýšení příjmů o 4,5 mil Kč.



### 5.2.2 Externí audit

Externí audit zkoumá vnější vlivy působící na společnost Kovohutě Rokycany, toto působení může podnik ovlivnit pouze v omezené míře.

#### **Analýza trhu**

Kovohutě Rokycany na průmyslovém trhu působí již více než 100 let. Společnost se zabývá hutní výrobou neželezných kovů. Takto zpracované výrobky jsou nezbytné pro výrobu v dalších odvětvích zejména v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu.

#### Trh hutních výrobků

Do roku 1989 patřilo hutnictví ke stěžejním oblastem české ekonomiky. V důsledku snížení poptávky po těchto výrobcích došlo v 90. letech k restrukturalizaci těchto podniků. Velká převaha nabídky nad poptávkou na světových trzích významně ovlivnila rozsah hutní výroby v Česku, jelikož po zániku vývozních možností do zemí bývalého SSSR nebylo možné tyto příležitosti plně nahradit. (Hutnictví železa, a. s., 2012)

Transformace a privatizace na hutnictví měla nejednoznačný vliv, také byla provedena cenová liberalizace, jenž určila reálnou tržní hodnotu hutních výrobků. Došlo ke zvýšení exportu do západních zemí především Evropy, avšak poklesla tuzemská poptávka v důsledku nesolventnosti bývalých zemí SSSR. Pozitivními faktory působícími na export a ekonomiku byly proexportní kurz koruny a restriktivní hospodářská politika, která se snažila o zmírnění inflace a udržení levné pracovní síly formou regulace mezd. (Hutnictví železa, a. s., 2012)

V současné době na trhu hutních výrobků přetrvávají problémy s nedostatečnou proexportní politikou, pojištěním vývozu a zvyšujícími se cenami energií. Pro průmysl je v současné době důležité zotavení české ekonomiky. (Hutnictví železa, a. s., 2012)

Následující graf udává vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb průmyslové povahy v posledních deseti letech.

**Obrázek č. 6:** Vývoj tržeb za prodej hutních výrobků - meziroční indexy (běžné ceny)

**Zdroj:** ČSÚ, vlastní zpracování, 2014

### Zákazníci

Zákazníci jsou pro každou firmu zcela zásadní, proto je velmi důležité mít přehled o všech současných i potenciálních klientech. Současné zákazníky podniku je možné členit dle těchto několika hledisek na současné a potenciální.

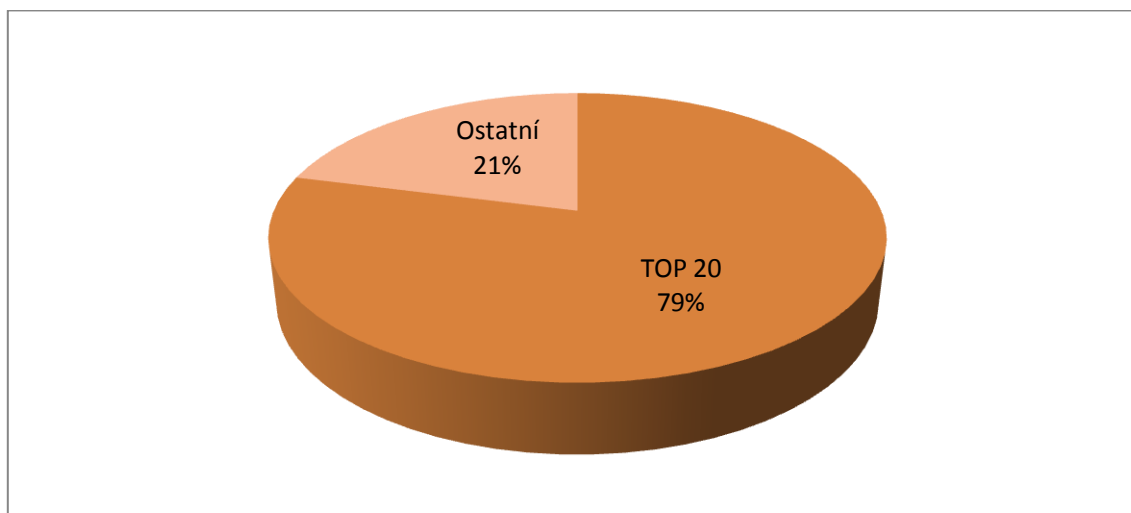
#### Současní zákazníci

Současné zákazníky je možné členit dle významnosti, dle geografického rozmístění či oblasti podnikání. V následujícím textu jsou tyto části podrobněji rozepsány.

Během dělení dle významnosti společnost dělí své zákazníky do dvou hlavních skupin na TOP 20 a ostatní. Většina produkce podniku se prodává těmto dvaceti hlavním zákazníkům. Do této skupiny jsou zařazováni věrní klienti, kteří odebírají od společnosti déle než 3 roky a klienti, kteří zadávají velké zakázky, což je více než 10 tun. Takovýchto velkých zakázek bývá během roku pouze 30. Z těchto 30. zakázek se však uskuteční pouze 40%. Ostatní objednávky zaniknou během jednání, jelikož se jedná především o zahraniční klienty, pro které jsou důležité přátelské vztahy. Mezi TOP 20 jsou zařazováni i klienti, kteří opětovaně zadávají i menší zakázky o velikosti 2 - 5 tun. Tyto klienty se společnost snaží zaujmout cenou a brzkým termínem dodání.

Do skupiny ostatních zákazníků společnost řadí maloobchodní prodejce, jednorázové objednávky a malé zakázky týkající se specifických slitin, které nejsou ve standardní nabídce.

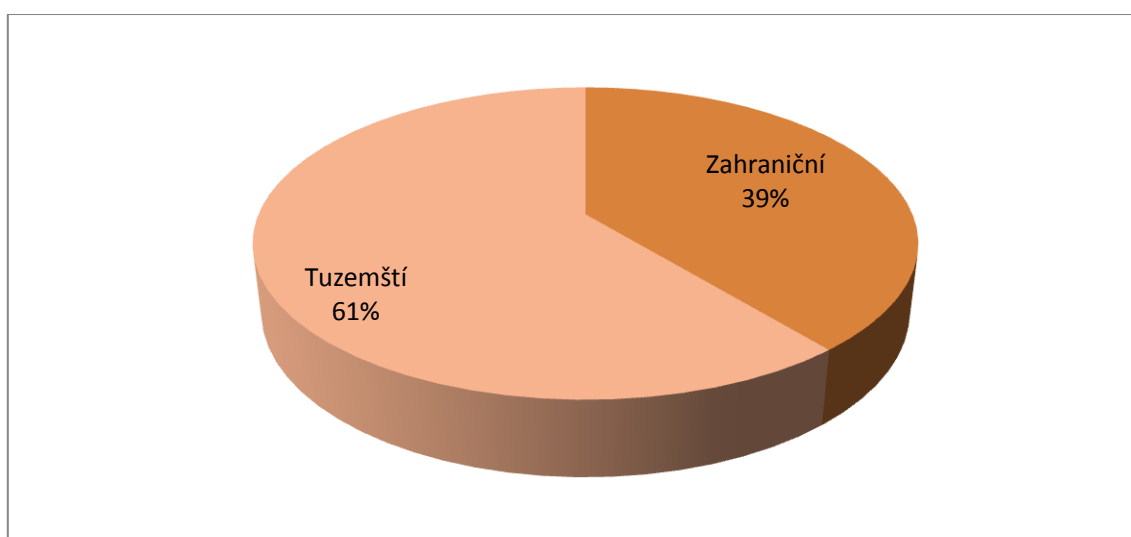
**Obrázek č. 7:** Podíl prodeje za rok 2013



**Zdroj:** Kovohutě Rokycany a.s., vlastní zpracování, 2014

Klienty lze podle geografického členění dělit na tuzemské a zahraniční. Zahraniční odběratelé pocházejí především z evropských zemí, společnost by však ráda expandovala i do dalších asijských zemí a Ameriky. Rozložení zákazníků je uvedeno v následujícím grafu.

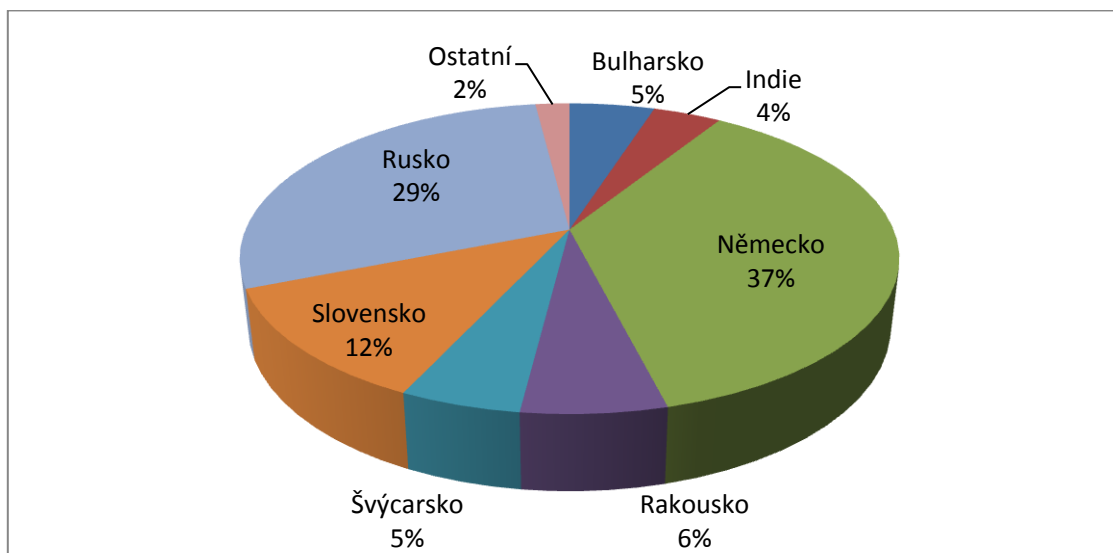
**Obrázek č. 8:** Podíl zákazníků na prodejích v roce 2013 dle geografického členění



**Zdroj:** Kovohutě Rokycany a.s., vlastní zpracování, 2014

Kovohutě Rokycany dodávají značnou část svých výrobků i do zahraničí. V níže uvedeném grafu jsou tito zahraniční odběratelé územně rozčleněni i s procentuálním zastoupením vývozu podniku.

**Obrázek č. 9:** Struktura exportu



**Zdroj:** Kovohutě Rokycany a.s., vlastní zpracování, 2014

Zákazníky je možné dělit i z hlediska odvětví, ve kterém podnikají. Výrobky Kovohutí jsou převážně polotovary, které jsou dále zpracovávány v následujících oblastech:

- Obchodní firmy: HOBERO spol, s.r.o., Flemet
- Elektrotechnický průmysl: ABB s.r.o.
- Chemický průmysl: MEGA s.r.o.
- Letecký průmysl: Aircraft Industries a.s.
- Automobilový průmysl: ZETOR Tractors Brno, České dráhy, Škoda auto a.s., Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o.
- Petrochemický průmysl

Společnost si nepřeje zveřejňovat všechny své zákazníky, proto jsou výše příkladem uvedeni pouze někteří z nich.

Největší zákazníci společnosti podnikají převážně v obchodu, kdy si drží obrovské skladové zásoby celého sortimentu a tím prakticky zásobují velkou část své země. Jedná se především o největší zákazníky, kteří jsou z Ruska, Německa a z Čech. Tito

zákazníci mají obvykle sklady po celé zemi a též disponují výrobním zařízením, kde můžou tyče a trubky nařezat na konkrétní délky dle své potřeby.

Velkou část odběratelů tedy tvoří obchodní firmy, jelikož je pro koncové odběratele nákup od těchto firem jednodušší. Výroba výrobků je náročný a dlouhý proces, ve kterém je občas obtížné splnit dodávky včas. Během nákupu od obchodních firem toto riziko mizí, protože výrobky nevyrábí, pouze skladují. Náklady na skladování tím pádem přechází na odběratele, což je u velkých dodávek velmi výhodné. Obchodování s tímto druhem odběratelů má však svá negativa. Obchodní firmy nespecifikují své objednávky, což může vést k reklamacím, jelikož se může stát, že koncový zákazník nedostane výrobek vhodný pro své využití. Tyto firmy také vyvíjejí tlak na snižování cen, což pro výrobce není příznivé.

#### Potenciální zákazníci

Společnost Kovohutě Rokycany se proto v co nejvyšší míře snaží získávat zákazníky přímo z řad dalších zpracovatelů jejich produktů. Pro navázání dlouhodobých přátelských vztahů s těmito podniky je tedy nezbytné dodržovat termíny a plnit dodávky včas.

V předešlé části je shrnut stav současných zákazníků, pro chod společnosti je však stejně důležité získávat zákazníky nové.

Společnost Kovohutě Rokycany vyhledává své potenciální zákazníky pomocí internetu a různých poptávkových serverů. Následně pracovníci oddělení prodeje zašlou takto vybrané firmě profil společnosti a katalog, případně dohodnou osobní schůzku. Zaměřují se především na elektrotechnické, letecké, automobilové a obchodní podniky.

Firma by se při hledání potenciálních zákazníků měla snažit získat odběratele, kterým dříve dodávala, ale tyto vztahy byly z různých příčin zrušeny.

Nové zákazníky může podnik nalézt i na zahraničních trzích. Nejen v oblastech, kde již působí, ale i v dalších teritoriích. Před vstupem do oblastí, kde zatím nepůsobí, nebo působí pouze okrajově, je nutné provést podrobný průzkum tamních trhů.

Společnost by se mohla pokusit kontaktovat tyto obchodní podniky a tím rozšířit svou působnost na tuzemském trhu: ALMS, spol s.r.o., Nett – Metal, s.r.o., MetalCentrum, s.r.o., Minerál – Metal, s.r.o. a ALMIO, s.r.o.

## Konkurence

Společnost se věnuje produkci výrobků ze slitin Ni a slitin Cu, z toho důvodu musí sledovat konkurenční výrobce obou těchto odvětví. Jelikož na každém z těchto trhů působí jiní konkurenti je nutné je monitorovat odděleně. Níže jsou popsány obě tyto konkurenční oblasti.

### Trh s výrobky z mědi a jejích slitin

Na českém trhu působí mnoho společností, které se zabývají obchodem produktů z mědi a jejích slitin. Většina těchto podniků pouze překupuje výrobky ze zahraničí a dále je prodává. Protože se především jedná o malé firmy, zabývající se hutnictvím barevných kovů jen okrajově, nejsou proto pro Kovohutě velkou konkurenční hrozbou. Mezi hlavní konkurenty ve výrobě z tzv. červeného materiálu (mědi a jejích slitin) jsou pouze podniky LIJA a.s. a Měď Povrly a.s., která působí i na Slovensku, kde se nachází její dceřiná společnost Měď Povrly Slovakia a.s..

Podnik měděné výrobky prodává nejen na tuzemském trhu, ale i na zahraničním, proto sleduje i zahraniční konkurenty. Mezi největší zahraniční konkurenty je možné považovat KME Germany AG a KME Italy S.p.A. Tyto společnosti nabízejí stejný sortiment produktů jako Kovohutě. Společnost KME Italy S.p.A. konkuruje nejen sortimentem, ale i cenami.

Hlavní konkurenční podniky z hlediska výroby mědi a jejích slitin jsou uvedeny v níže uvedené tabulce. Pro snazší porovnání s konkurenty je v tabulce společnost Kovohutě Rokycany uvedena na prvním místě.

**Tabulka č. 1:** Hlavní konkurenti v oblasti výroby z mědi a jejích slitin

Společnost	Destinace	Konkurenční oblast
KOVOHUTĚ ROKYCANY a.s.	ČR	bronzové tyče, trubky, pásy, plechy, čepy, fólie, měděné pásy a dráty, mosazné pásy, produkty ze specifické slitiny
LIJA a.s.	ČR	mosazné pásy, měděné pásy
Měď Povrly a.s.	ČR	mosazné pásy, měděné pásy
Buntmetall Amstetten GmbH	Rakousko	bronzové tyče, bronzové trubky
Luvata Austria GmbH	Rakousko	bronzové tyče, bronzové trubky

Enzesfeld-Caro Metallwerke AG	Německo	bronzové tyče, bronzové trubky
KME Germany AG	Německo	bronzové tyče, bronzové trubky, bronzové pásy, měděné pásy, mosazné pásy
Otto Fuchs Metallwerke	Německo	bronzové tyče, bronzové trubky
Weiland-Werke AG Metallwerke	Německo	bronzové tyče, bronzové trubky
Swissmetal Lüdenscheid GmbH	Švýcarsko	bronzové tyče, bronzové trubky
KME France S. A.	Francie	bronzové pásy, bronzové plechy, měděné pásy, mosazné pásy
Le Bronze Industriel	Francie	bronzové tyče, bronzové trubky
KME Italy S.p.A	Itálie	bronzové tyče, bronzové trubky, bronzové plechy, měděné pásy, mosazné pásy
Aurubis UK Ltd.	Velká Británie	bronzové pásy, bronzové plechy, měděné pásy, mosazné pásy
KME LOCSA S. A.	Španělsko	bronzové pásy, bronzové plechy, měděné pásy, mosazné pásy
Laminados de Aretxabaleta, S. A.	Španělsko	bronzové pásy, bronzové plechy, měděné pásy, mosazné pásy

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2014

#### Trh s výrobky z niklu a jeho slitin

Společnost Kovohutě Rokycany je na tuzemském trhu v oblasti produktů z niklu a jeho slitin monopolním výrobcem. V následující tabulce jsou proto uvedeni pouze zahraniční konkurenti společnosti. Podnik monitoruje činnost zahraničních konkurentů, uvedených v tabulce, nejen na zahraničních trzích, ale i na trhu tuzemském. Společnost monitoruje dovoz těchto konkurentů na tuzemský trh, jelikož prodej Kovohutí na domácím trhu činí 61% z celkového prodeje. Také monitorují německý a ruský trh, protože export podniku do těchto zemí činí 66% celkového exportu podniku.

Pro lepší orientaci v tabulce konkurence výrobků z Ni a jeho slitin je i v této tabulce uvedena společnost Kovohutě Rokycany se svými konkurenty.

**Tabulka č. 2:** Hlavní konkurenti v oblasti produktů z niklu a jeho slitin

Společnost	Destinace	Konkurenční oblast
KOVOHUTĚ ROKYCANY a.s.	ČR	pásy, plechy, fólie, tyče, dráty, čepy
Deutsche Nickel AG	Německo	pásy, plechy, tyče
Vacuum Schmelze GmbH	Německo	pásy, plechy, tyče
Auerhammer Metallwerk GmbH	Německo	pásy, plechy
ThyssenKrupp System Engineering GmbH	Německo	pásy, plechy, tyče
Zapp	Německo	pásy, plechy, tyče
Metal Imphy	Francie	pásy, plechy, tyče
Gvinn OOO	Rusko	pásy, plechy, tyče
Gajskij zavod po obrabotke cvetnyh metallov OAO	Rusko	pásy, plechy, tyče
Mnensprokat OOO	Rusko	pásy, plechy
Clal	Izrael	pásy, plechy

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2014

Společnost není schopna všem výše uvedeným společnostem konkurovat v plném rozsahu. Je to způsobeno především zastaralým způsobem výroby. Oproti velkým podnikům má firma konkurenční výhodu ve schopnosti plnit i malé dodávky, a také v širokém sortimentu produktů.

### **Marketingové makroprostředí**

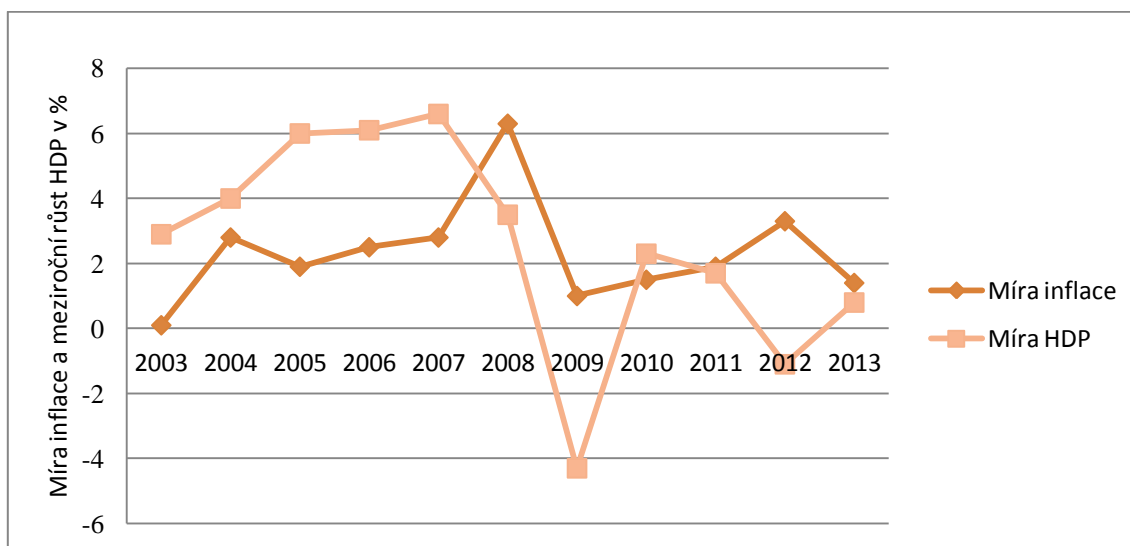
Činnost podniku ovlivňuje řada vlivů, které společnost není schopna ovlivnit.

#### Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je nejdůležitějším prvkem vnějšího okolí podniku. Z ekonomické sféry získává podnik výrobní faktory a kapitál a naopak nabízí své produkty nebo služby. Nedílnou součástí jsou samozřejmě dodavatelé a odběratelé.

Celková výkonnost ekonomiky státu se je možné analyzovat pomocí hrubého domácího produktu (HDP) a inflace.



**Obrázek č. 10:** Vývoj HDP a inflace v ČR

**Zdroje:** ČSÚ, vlastní zpracování, 2014

Z grafu je zřejmé, že ekonomika do roku 2008 relativně stabilně rostla. Ekonomická krize zapříčinila rychlý pokles v roce 2009, což mělo významný vliv na všechna podnikatelská odvětví. V roce 2010 se HDP vyhoupl opět do kladných hodnot, tento úspěch neměl dlouhé trvání, jelikož v roce 2012 HDP poklesl o 1,1%. V roce 2013 se situace opět začala stabilizovat a HDP vzrostl o 0,8%.

Inflace je dalším důležitým faktorem pro hodnocení ekonomické situace. Z výše uvedeného grafu je patrné, že v roce 2008 došlo k výraznému zvýšení, což bylo způsobeno zejména reformou ve veřejných financích. V roce 2009 dalšímu růstu inflace zabránila celková ekonomická situace v republice. Výrazný pokles HDP a s tím spojené zvyšování nezaměstnanosti vedlo k oslabení domácí poptávky.

#### Vědeckotechnické prostředí

Budoucnost výroby slitin spočívá především ve vývoji nových materiálů a vytvoření nových postupů výroby. Nové materiály jsou mnohem levnější a zachovávají vlastnosti dražších slitin.

Současným trendem v hutním průmyslu je zavádění kontilití a vakuování. Vakuování je proces lití kovů a slitin v ochranné atmosféře a tím zvyšuje kvalitu produktu. Obě tyto technologie jsou v podniku zavedeny od konce roku 2011.

### Politické prostředí

Politická situace je v České republice napjatá, což je důsledkem nedávných korupčních afér a připravovaných reforem. Na podnik mají vliv také politické strany, které svými zájmy ovlivňují podnikovou sféru. Firmy jsou ovlivněny jakoukoli negativní situací v české politice, neboť se tento stav odráží i na exportu firem.

### Životní prostředí

Ochraně životního prostředí by se měli věnovat všichni lidé a tudíž i firmy. Společnost Kovohutě Rokycany se musí řídit těmito zákony, týkající se ochrany životního prostředí: Zákonem o ochraně přírody a krajiny, o ovzduší, vodách, ochraně veřejného zdraví, prevenci závažných havárií, odpadech a zákonem o integrované prevenci a omezování znečištění.

### Demografické a kulturní prostředí

Demografické prostředí Kovohutí Rokycany je nejvýrazněji ovlivňováno věkovou strukturou obyvatel. Stárnutí populace se projevuje i na složení zaměstnanců firmy. Práce v hutním průmyslu je fyzicky náročná a pracovníci je tudíž nemohou vykonávat až do pozdního věku. Najímání nových pracovníků je velmi problematické, jelikož mezi mladými není o práci v průmyslu zájem. Tento nezájem je patrný i na učňovských oborech. Nedostatek české pracovní síly je ve značné míře kompenzován pracovníky ze Slovenska a Ukrajiny. Najímání pracovníků z Ukrajiny je velmi problematické především z hlediska jazykové bariéry.

## **5.3 Marketingový mix**

Tato část popisuje a hodnotí momentální využití marketingových nástrojů v Kovohutích, také jsou zde navržena možná zlepšující opatření. Marketingový mix firmy působící na trhu průmyslových výrobků má svá specifika.

### **5.3.1 Produkt**

Produkt je v průmyslové oblasti zásadním prvkem marketingového mixu. Společnost Kovohutě Rokycany má širokou nabídku výrobků. Jelikož vyrábí produkty z barevných neželezných kovů, mají mnoho produktů, které jsou zpracovány různými metodami a z různých druhů slitin. Společnost se specializuje zejména na výrobky z niklu a jeho

slitin, neboť je na tuzemském trhu v této oblasti monopolním výrobcem. Také se specializuje na výrobu produktů z mědi a jejích slitin.

Společnost Kovohutě Rokycany nabízí čepy, pásy, plechy, fólie, tyče, trubky, dráty a kluzná ložiska vyrobená z mědi a jejích slitin, také nabízí čepy, pásy, plechy, fólie, tyče a dráty z Ni a jeho slitin. Jelikož tyto produkty nabízí v různých velikostech a širokém spektru slitin je pro větší přesnost v příloze A uveden katalog výrobků.

Nejprodávanější produkty z hlediska množství jsou jednoznačně bronzové tyče a trubky, ovšem z hlediska financí je nejziskovější prodej niklových pásů a tyčí, což je dáno momentální cenou Ni. V poslední době jsou nejvíce žádané niklové pásy o rozměru 0,1 - 2,0 mm, šíře do 250 mm, které jsou nejčastěji vyváženy do Ruska a Indie. Z bronzových produktů se nejvíce prodávají tyče a trubky, které jsou distribuovány na tuzemský, německý a slovenský trh.

### **Certifikáty**

Kovohutě Rokycany disponují certifikátem ISO 9001:2008, který se týká systému řízení jakosti a zahrnuje výrobu litých a tvářených hutních polotovarů z mědi, niklu a jejich slitin. Též zahrnuje výrobu kluzných bimetalických ložisek, celobronzových pouzder a pouzder skružovaných. Dalším certifikátem je ISO/TS 16 949, který je požadován pro management jakosti automobilového průmyslu.

Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na ochranu životního prostředí by mohlo být pro podnik lukrativní zřídit si certifikát ISO 14 001, který se týká environmentálního managementu. V případě státních zakázek by byla tato certifikace výhodou, pro rozšíření výroby však nezbytný není.

### **Značka**

Značka stejně jako produkt reprezentuje společnost, která je výrobcem a následným prodejcem tohoto výrobku. Značka reprezentuje kvalitu a hodnotu, kterou zákazník při koupi získává. Také udává to, jak je produkt i podnik vnímán spotřebitelem.

**Obrázek č. 11:** Logo podniku Kovohutě Rokycany a.s.



**Zdroj:** Kovohutě Rokycany a.s., 2014

Značka Kovohutí Rokycany má dlouholetou tradici na tuzemském i zahraničním trhu. Je známkou kvalitních výrobků a dlouholetých zkušeností s výrobou produktů z neželezných kovů.

Ochranná známka, která je používána dodnes byla zaregistrována do rejstříku známek Obchodní a živnostenské komory v květnu 1931. Tehdy se společnost jmenovala Továrna na nábojky a kovové zboží. Během poválečných let, kdy byla společnost znárodněna a přejmenována na Kovohutě Gustava Klimenta v Rokycanech došlo i k úpravě loga. K původnímu písmenu R v kruhu byla do horní části připojena pěticípá hvězda. Toto logo bylo používáno v letech 1955 - 1989. Po převedení podniku do soukromého vlastnictví v roce 1993 společnost byla přejmenována na Kovohutě Rokycany, stala se z ní akciová společnost a začala znovu používat původní logo bez pěticípé hvězdy. (Berkovcová, 2010)

**Obrázek č. 12:** Logo společnosti používané v letech 1955 – 1989



**Zdroj:** Kovohutě Rokycany a.s., 2014

Společnost si zakládá na dobrém jménu a tradici výroby kvalitních produktů. Vzhledem k tomu, že by společnost ráda pronikla na asijský trh, by podniku pomohlo získání dalších certifikátů jakosti. Značku je důležité podporovat nejen kvalitními produkty, ale i marketingovými nástroji, především prvky propagace.

### 5.3.2 Cena

Společnost Kovohutě Rokycany stanovuje ceny pomocí nákladové metody. Základ ceny je tvořen nákladovou kalkulací, k níž je přičítána zisková marže. Určování cen představuje specifický proces, do něhož je zahrnuto velké množství faktorů. Ceny výrobků se liší především výběrem slitiny a způsobem zpracování. Ceny jsou proměnlivé vzhledem k ceně barevných kovů, ze kterých podnik vyrábí. Veškeré slitiny a neželezné kovy jako jsou Ni, měď (Cu), cín (Sn) a zinek (Zn) nakupuje společnost na Londýnské burze. Ceny jsou proto ovlivňovány i měnícím se kurzem koruny.

Podnik svým klientům zasílá orientační ceník, který je vždy aktuální dle měnového kurzu. Společnost poskytuje rabaty pouze věrným zákazníkům. Tyto slevy jsou vždy velmi individuální a závislé na kvalitě vztahů, většinou se jedná o množstevní slevy.

### 5.3.3 Distribuce

Společnost by měla usilovat o to, aby byl výrobek pro klienta co nejnázve dostupným a dosažitelným. Touto problematikou se v podniku zabývají pracovníci oddělení prodeje.

Kovohutě Rokycany využívají především nepřímé distribuční cesty. V tuzemsku jde předně o jednoúrovňové distribuční cesty s mezičlánkem v podobě velkoobchodu. V zahraničí jsou převážně používány dvouúrovňové a tříúrovňové distribuční cesty, ve kterých jsou využívány služby dalších zprostředkovatelů a velkoobchodů.

Společnost dlouhodobě využívá služeb těchto přepravních společností: DHL Expres s.r.o., TRANSCO Bohemia s.r.o., CP Service a.s., Lagermax spedice a logistika s.r.o. a Ten Expres s.r.o. Jelikož podnik dodává i do vzdálených zemí, například Indie či Korejské republiky, je nutné využívat z technických důvodů několik rozdílných dopravců.

### 5.3.4 Marketingová komunikace

Propagace společnosti Kovohutě Rokycany je v současné době na velmi nízké úrovni, jelikož podnik využívá především přímý marketing a osobní prodej. Pracovníci oddělení prodeje kontaktují potenciální zákazníky pomocí internetu, faxu, telefonu nebo osobně. Během prvního kontaktu zasílají profil společnosti a katalogů produktů. V minulosti se Kovohutě aktivně účastnily i některých průmyslových veletrhů, v současné době

veletrhy pouze navštěvují. Reklama je zajišťována rozdáváním reklamních předmětů, jako jsou propisky, diáře, kalendáře, deštníky a tašky s logem firmy. Tento způsob reklamy je neefektivní, jelikož vyžaduje pro své šíření osobní kontakt.

V této části marketingového mixu, můžeme zmínit i webové stránky společnosti. Odkaz na stránky společnosti se dá lehce nalézt, stačí do vyhledávače zadat název firmy *Kovohutě Rokycany* a hned první odkaz přesměruje klienta na stránky podniku. Tyto stránky jsou poměrně zdařilé a přehledně zpracované. Společnost na svých stránkách uvádí aktuální informace pro své klienty, také se zde nachází formulář pro rychlou objednávku produktů. Tato aplikace se však u zákazníků podniku příliš neosvědčila, stále je preferován osobní kontakt či internetová korespondence.

V následujícím období se Kovohutě zaměří na větší využívání propagačních nástrojů, jako je reklama, podpora prodeje, veletrhy a osobní prodej.

## **Reklama**

Cílem reklamy je zvýšit povědomí o značce a produktu firmy. Společnost se tedy především zaměří na maloobchodatele a živnostníky, tím využije svou schopnost produkovat i malé množství produktů. Pro reklamu bude tedy podnik využívat odborné tiskoviny a internet.

### Odborné tiskoviny

Podnik bude publikovat prezentační článek v časopise *Kovoinzert*, který poskytuje informace ze strojírenství a kovo zpracujícího průmyslu. Tento odborný magazín vychází v České republice 3x ročně a na Slovensku 1x ročně. Kovohutě budou tento článek inzerovat 2x v českém vydání a 1x v samostatném slovenském vydání. (Kovoinzert, 2013)

Společnost bude inzerovat také v časopise *Machining & Tooling*, který se specializuje na české a slovenské podniky věnující se obrábění kovů. Dále bude společnost inzerovat v časopise *Automobil Industry*. Tento odborný časopis přináší informace českým a slovenským výrobcům a subdodavatelům působícím v oblasti automobilového průmyslu. (Automobil Industry, 2013, *Machining & Tooling*, 2014)

## Internet

Společnost v současné době inzeruje na internetových stránkách Firmy.cz, to však nestačí, proto si firma vytvoří reklamu pomocí služby Sklik, kterou poskytuje jeden z nejpoužívanějších vyhledávačů v České republice, Seznam. Společnost si může vytvořit několik reklamních kampaní a dále samostatně rozhodovat o jejich spuštění, pozastavení i rozpočtu. Takto vytvořená reklama se bude zobrazovat na pravé straně stránky, během vyhledávání klíčových slov.

Dalším reklamním nástrojem, který Kovohutě Rokycany využijí, je registrace na poptávkových portálech. Společnost je od začátku letošního roku, díky mé intervenci, zaregistrována na stránkách ePoptávky. Na těchto stránkách firma zvolila tarif, který umožňuje roční registraci.

## **Podpora prodeje**

Kovohutě Rokycany bude poskytovat množstevní slevy, u objednávky nad 15 tun, do výše 5% z ceny. Tím se pokusí podpořit poptávku velkoodběratelů.

Další částí podpory prodeje bude aktivní účast na veletrzích, kde bude firma prezentovat své produkty pomocí vlastního stánku.

Podnik se zúčastní Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně. Jedná se o nejvýznamnější strojírenský veletrh ve střední Evropě, který každoročně navštíví více než 1 500 vystavovatelů a více než 80 000 návštěvníků. Veletrh je zaměřen na dvanáct hlavních specializovaných oborů, těmi jsou: (Veletrhy Brno, 2014)

- Důlní, hutní, keramická a sklářská technika
- Materiály a komponenty pro strojírenství
- Pohony, hydraulika a pneumatika, chladicí technika a klimatizace
- Plasty, gumárenství a chemie
- Kovoobráběcí a tvářecí stroje, nářadí
- Povrchové a tepelné úpravy
- Svařování, pájení a lepení kovů
- Energetika a silnoproudá elektrotechnika
- Elektronika, automatizace a měřicí technika
- Ekotechnika

- Výzkum, vývoj, transfer technologií, finanční a jiné služby
- Doprava, manipulace, průmyslové balení, skladování a logistika

Podnik navštíví také zahraniční veletrhy, a jelikož je Německo jedním z hlavních odbytišť. Jedním z těchto zahraničních veletrhů je BLECHEXPO ve Stuttgartu, kterého se firma také aktivně zúčastní. Tento mezinárodní veletrh je zaměřen na kovové materiály a superslitiny Ni pro výrobní, distribuční, servisní a zpracovatelské podniky.

Další veletrhy, kterých by se společnost mohla zúčastnit, či je pouze navštívit jsou uvedeny v příloze B. Vzhledem k tomu, že by společnost ráda rozšířila svůj export do Indie, by se měla firma aktivně zúčastnit veletrhu BLECH India, který je zaměřený na zpracování plechů a při té příležitosti navštívit stávající zákazníky. Veletrhy uvedené v příloze společnost může využít k rozšíření své působnosti.

### **Osobní prodej**

Během osobní interakce se zákazníkem nejsou důležité pouze informace o nabízených výrobcích, ale i dobrý dojem vyvolaný pracovníky Kovohutí Rokycany a interiérem kanceláří. Kanceláře a zasedací místnost jsou vybaveny velmi zastaralým nábytkem. Bylo by vhodné zmodernizovat alespoň vybavení zasedací místnosti a místo uzavřených skříní zde vystavit vzorky nabízených produktů.

### **5.4 SWOT analýza**

SWOT analýza čerpá informace z vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Níže jsou popsány silné i slabé stránky společnosti. Dále jsou zde formulovány příležitosti a hrozby, které by měla firma využít pro svůj rozvoj. V níže uvedené tabulce jsou tyto kategorie shrnuty a v následném textu podrobněji rozebrány.



**Tabulka č. 3:** SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Monopol ve výrobě slitin niklu v ČR Široký sortiment Schopnost výroby specifických slitin Flexibilita ve výrobě Výzkum vývoj v oblasti slitin niklu	Zastaralé výrobní zařízení Vysoké energetické náklady Nedostatečné využití obrovských výrobních prostor Oslabení koruny Chybějící marketingová strategie
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Nenasycenost zahraničních trhů Možné snížení cen energií Modernizace závodu	Vysoké nároky na kvalitu Nízké ceny konkurentů Vývoj nových, levnějších materiálů Politická situace

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2014

### **Silné stránky**

Největší výhodou společnosti je variabilita týkající se množství výroby. Kovohutě jsou schopny vyrábět i malé množství ve speciálních slitinách, které lze vyrobit především díky jejich vlastní peci. Na rozdíl od svých největších konkurentů, kteří přijímají pouze objednávky vyšší než 10 tun, jsou ochotni brát zakázky, na výrobu speciálních slitin, již od 1 tuny. Také dávají svým zákazníkům velkou volnost ve výběru rozměrů objednávaných výrobků.

Díky schopnosti dodávat malé množství výrobků ze speciálních slitin může společnost získat nové zákazníky i z řad maloodběratelů. Také je velkou výhodou možnost výroby produktu ze speciální slitiny zhotovené na míru. Jedná se o slitinu, která se nenachází v standardní nabídce podniku.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky především patří zastaralé výrobní zařízení, čili i neustále se zvyšující náklady na provoz i výrobu. Poslední významná rekonstrukce a modernizace proběhla v sedmdesátých letech devatenáctého století. Velký problém je daný i tím, že celá firma

byla postavená před 100 lety a konstruovaná pro více než 1 100 zaměstnanců. Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno 115, což je největší nevýhodou. Velké zastaralé nevyužívané výrobní haly vedou k velké dani z nemovitostí. Kvůli těmto vysokým nákladům se zvyšují i celkové zpracovací náklady u výrobků a tím se dostáváme k problému, konkurenceschopnosti. Oslabení koruny, je také jednou ze slabých stránek podniku, jelikož materiál nakupuje především na Londýnské burze.

Společnost by měla nevyužívané prostory pronajímat, například jako sklady, tím by alespoň částečně snížila své náklady na provoz a zvýšila i svou konkurenceschopnost na trhu.

### **Příležitosti**

Příležitost pro podnik představuje modernizace závodu, která by vedla ke snížení energetických nákladů a rychlejší a levnější výrobě produktů. Další příležitost představuje nedostatečná nasycenost zahraničních trhů. Například na asijských trzích se v poslední době zvyšuje poptávka po výrobcích z Ni a jeho slitin.

### **Hrozby**

Mezi určité hrozby na trhu patří to, že většina firem se snaží neustále přicházet na nové materiály, aby dosáhly celkového zlevnění jejich produktu. Například se začínají ve značné míře využívat tzv. speciální oceli, kdy se ocel míchá s niklem, titanem, wolframem, kobaltem a dalšími podobně speciálními prvky. Podstatou těchto slitin tvoří železo, které je velice levné, v důsledku toho dojde ke zlevnění celého materiálu. Tento materiál má stejné vlastnosti jako dražší slitina, tudíž je pro zákazníka výhodnější. Jednou z významných hrozeb je také politická situace nejen v zemích, do kterých podnik vyváží, ale i těch se kterými tyto země mají úzké vztahy.

Společnost by měla zařadit takovéto materiály do sortimentu svých výrobků. Zavedením výroby produktů z těchto levnějších materiálů by firmě poskytlo nižší náklady na výrobu, rozšíření pole působnosti na trhu, a tedy možnost získat konkurenční výhodu.

## **5.5 Marketingové cíle společnosti**

Na základě předešlých analýz a poslání podniku Kovohutě Rokycany jsou stanoveny následující marketingové cíle:

- Zvýšení prodeje výrobků o 25%
- Snížení reklamací výrobků o 50%
- Zlepšení marketingové komunikace (propagace)

#### Zvýšení prodeje výrobků o 25%

Hlavním marketingovým cílem společnosti pro budoucí období je zvýšení prodeje výrobků o 25%. K dosažení tohoto úmyslu budou využity veškeré dosažitelné marketingové nástroje.

Zvýšení prodeje produktů z mědi a jejích slitin bude dosaženo díky rozšíření působnosti především mezi maloodběrateli, u kterých došlo ke zvýšení poptávky po měděných trubkách a pásech. Zvýšení prodeje produktů z niklu bude dosaženo zvýšením exportu do Indie a asijských zemí, kde v posledních letech došlo ke zvýšení poptávky po těchto výrobcích. Kovohutě Rokycany v současné době do Indie a Korejské republiky vyvážejí již několik let. Konkurence na asijském trhu v této oblasti není tak silná, jako na trhu evropském či americkém, jelikož místní firmy nejsou schopny uspokojit stále se zvyšující poptávku po produktech z barevných kovů. Společnost by proto měla zvážit svou účast na těchto veletrzích.

- INDOMETAL, Jakarta, Indonésie, 11.12. - 13. 12.2014
- BLECH India, Indie, Mumbai, 22.4. - 25. 4. 2015

Zvýšení povědomí o firmě v zahraničí je jednou z možností, jak zvýšit prodej. Seznam dalších veletrhů, týkající se průmyslové výroby je uveden v příloze B.

#### Snížení reklamací výrobků o 50%

Podnik se potýká s reklamacemi svých produktů již delší dobu, pro zvýšení kvality by měla být věnována pozornost především kvalitě výrobků. Nekvalitní produkty jsou také způsobeny zastaralou výrobní technikou, u které je obtížné sledovat kvalitu výroby. Tyto přístroje by měly být s ohledem na finanční situaci co nejdříve modernizovány.

#### Zlepšení marketingové komunikace (propagace)

Propagaci je v současné době věnována pouze malá pozornost. Pro zvýšení prodejů výrobků a povědomí o společnosti je nezbytné implementovat do běžného provozu podniku nástroje marketingové komunikace. Je důležité posílit především reklamu a podporu prodeje. Problém propagace je podrobněji popsán v kapitole 5.3.4.

## 5.6 Prováděcí plán

Prováděcí plán je zpracován následující tabulkou, která vymezuje jednotlivé činnosti pracovníků během celého kalendářního roku. Tito pracovníci za plnění daných úkonů také ponесou zodpovědnost. Marketingová strategie bude prováděna pracovníky oddělení prodeje, které se skládá ze 4 pracovníků a vedoucího oddělení.

**Tabulka č. 4:** Prováděcí plán

<b>Firemní porady</b>	
<b>Zodpovědná osoba:</b>	Vedoucí oddělení
<b>Cíl aktivity:</b>	Zavedení pravidelných čtvrtletních porad, kontrola plnění marketingové strategie
<b>Časové rozvržení:</b>	1. porada – 2. března 2015 2. porada – 1. června 2015 3. porada – 7. září 2015 4. porada – 7. prosince 2015
<b>Přibližná cena</b>	0 Kč
<b>Nabídkové portály</b>	
<b>Zodpovědná osoba:</b>	Obchodník 1
<b>Cíl aktivity:</b>	Registrace a aktualizace informací na portálech ePoptávka a Firmy.cz
<b>Časové rozvržení:</b>	1. ledna 2015 – 31. prosince 2015
<b>Přibližná cena</b>	8 980 Kč
<b>Reklamní kampaň v Sklik</b>	
<b>Zodpovědná osoba:</b>	Obchodník 2
<b>Cíl aktivity:</b>	Vytvoření reklamní kampaně a následné vyhodnocení úspěšnosti reklamy
<b>Časové rozvržení:</b>	Vytvoření - únor 2015 Vyhodnocení – prosinec 2015
<b>Přibližná cena</b>	30 000 Kč
<b>Veletrhy</b>	
<b>Zodpovědná osoba:</b>	Vedoucí oddělení a Obchodník 3

<b>Cíl aktivity:</b>	Podávání přihlášek na veletrhy, příprava na účast na veletrzích
<b>Časové rozvržení:</b>	1. ledna 2015 – 31. prosince 2015
<b>Přibližná cena</b>	Brno – 116 600 Kč Stuttgart – 5 241 €

#### Inzerce v časopisech

<b>Zodpovědná osoba:</b>	Obchodník 4
<b>Cíl aktivity:</b>	Vytvoření inzerátů a zajištění inzerce v časopisech Machining & Tooling a Automobil Industry
<b>Časové rozvržení:</b>	1. dubna 2015 – 31. prosince 2015
<b>Přibližná cena</b>	26 600 Kč

#### Vyhodnocování veletrhů

<b>Zodpovědná osoba:</b>	Vedoucí oddělení
<b>Cíl aktivity:</b>	Vyhodnocení účasti na veletrzích v roce 2015
<b>Časové rozvržení:</b>	Prosinec 2015
<b>Přibližná cena</b>	0 Kč

#### Průzkum trhu

<b>Zodpovědná osoba:</b>	Obchodník 2
<b>Cíl aktivity:</b>	Průzkum trhů, na kterých společnost již působí či chce rozšířit působnost, sledování konkurence
<b>Časové rozvržení:</b>	1. dubna 2015 – 31. prosince 2015
<b>Přibližná cena</b>	0 Kč

#### Inzerce v časopise Kovinzert

<b>Zodpovědná osoba:</b>	Vedoucí oddělení a Obchodník 4
<b>Cíl aktivity:</b>	Vytvoření článků a inzerátů
<b>Časové rozvržení:</b>	1. dubna 2015 – 31. prosince 2015
<b>Přibližná cena</b>	38 675 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2014

Během roku 2015 budou všichni pracovníci oddělení prodeje vyhledávat a kontaktovat potenciální zákazníky a pečovat o spokojenost zákazníků stávajících. Takto zpracovaná marketingová strategie je v podniku zhotovena poprvé, proto obsahuje pouze základní prvky, které budou pracovníci oddělení prodeje vykonávat nad rámec svých pracovních povinností.

## 5.7 Rozpočet

Rozpočet zpracovaný pomocí tabulky je sestaven na základě cen platných v roce 2014. Níže sestavený rozpočet je pouze orientační, jelikož v době realizace strategie, v roce 2015, mohou být uvedené ceny vyšší.

**Tabulka č. 5:** Rozpočet

<b>Položka</b>	<b>Doplňující informace</b>	<b>Cena</b>
Inzerce v časopise Kovoinzert	2 x prezentační článek v českém vydání a 1x prezentační článek ve slovenském vydání	38 675,-
Inzerce v časopise Machining & Tooling	1 x inzerát	13 300,-
Inzerce v časopise Automobil Industry	1 x inzerát	13 300,-
Registrace na portálu ePoptávka	Tarif Profi na 12 měsíců	3 990,-
Reklama v Sklik	Maximální částka	30 000,-
MSV Brno	Veletržní stánek	102 500,-
	Náklady na ubytování a cestu	14 100,-
BLECHEXPO Stuttgart	Veletržní stánek	119 500,-
	Náklady na ubytování a cestu	20 000,-
<b>Celkem</b>		<b>355 365,-</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2014

## 5.8 Vyhodnocení a kontrola

Plnění navržené marketingové strategie bude prováděno v průběhu celého období formou čtvrtletních marketingových porad oddělení prodeje. Během těchto porad bude

docházet k vyhodnocování realizace plánu a marketingových cílů. Tuto marketingovou strategii bude možné v případě zlepšujících návrhů pracovníků a potřeby aktualizovat.

K vyhodnocení vytyčených marketingových cílů a strategií dojde na konci roku 2015, kdy se uskuteční porovnání plánovaných a skutečných výsledků.

---

## Závěr

Cílem této práce bylo sestavení marketingové strategie společnosti Kovohutě Rokycany a.s. Pro vypracování bylo nezbytné nejprve nastudovat problematiku z odborné literatury. Teoretické poznatky z oblasti marketingu, mezifiremního marketingu a marketingové strategie byly stručně popsány v první části práce.

V následující části práce je nejprve představena společnost, pro kterou byla marketingová strategie sestavována, a následně jsou vymezeny marketingové cíle podniku na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Dále je sestavena marketingová strategie, která není příliš rozsáhlá, jelikož společnost marketingu věnuje pouze malou pozornost. Pro implementaci marketingových strategií je důležité, aby management společnosti přikládal marketingu v průmyslovém odvětví větší důležitost než doposud.

Přínosem práce je jistě sestavený návrh marketingové strategie, který společnost může využít v praxi. V důsledku vypracování této marketingové strategie autorkou, se bude ve společnosti marketingu přikládat větší význam.

O implementaci marketingové strategie do praxe rozhodne po prostudování práce vedoucí oddělení prodeje společnosti Kovohutě Rokycany a.s. Autorka doufá, že tato práce bude mít pro firmu skutečný přínos.



---

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Hlavní konkurenti v oblasti výroby z mědi a jejích slitin .....	38
Tabulka č. 2: Hlavní konkurenti v oblasti produktů z niklu a jeho slitin .....	40
Tabulka č. 3: SWOT analýza .....	49
Tabulka č. 4: Prováděcí plán.....	52
Tabulka č. 5: Rozpočet.....	54

---

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma výroby .....	27
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti Kovohutě Rokycany, a.s.....	30
Obrázek č. 3: Přehled výnosů, nákladů a zisků společnosti (v tis.) .....	31
Obrázek č. 4: Ukazatele rentability .....	31
Obrázek č. 5: Ukazatele likvidity .....	32
Obrázek č. 6: Vývoj tržeb za prodej hutních výrobků - meziroční indexy (běžné ceny)	34
Obrázek č. 7: Podíl prodejů za rok 2013 .....	35
Obrázek č. 8: Podíl zákazníků na prodejkách v roce 2013 dle geografického členění.....	35
Obrázek č. 9: Struktura exportu .....	36
Obrázek č. 10: Vývoj HDP a inflace v ČR.....	41
Obrázek č. 11: Logo podniku Kovohutě Rokycany a.s.....	44
Obrázek č. 12: Logo společnosti používané v letech 1955 – 1989.....	44

---

## Seznam použitých zkratek

B2B – business to business

B2C – business to customer

B-to-B – business to business

Cu – měď

CuSn – cínový bronz

CuZn – mosaz

ČR – Česká republika

HDP – hrubý domácí produkt

Ni – nikl

PR – public relations, vztah s veřejností

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SBU – strategic business unit

Sn – cín

SSSR – Svaz sovětských socialistických republik

Zn – zinek

---

## Seznam použitých zdrojů

### Seznam použité literatury

BERKOVCOVÁ, Marie. *Kovohutě Rokycany*. In *Západočeské archivy 2010*, Plzeň: Státní oblastní archiv, 2010. 117 – 121 s., ISBN 978-80-904696-0-0

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-557-1

COOPER, John a LANE, Peter. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 1999, 230 s., ISBN 80-7169-642-2

DAYAN, Armand. *Marketing v průmyslu*. 1. vydání, Praha: HZ Praha, spol. s r. o., 1997, 138 s., ISBN 80-86009-16-5

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vydání, Brno: Computer Press a.s., 2006, 443 s., ISBN 80-251-1041-9

HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2005, 171 s., ISBN 80-7261-120-8

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1992, 364 s., ISBN 80-85424-83-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 850 s., ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. global ed. Boston: Pearson Education, 2012, 816 s., ISBN 978-0-273-75502-9

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 1041 s., ISBN 978-80-247-1545-2

KOVOHUTĚ ROKYCANY. *Výroční zpráva za rok 2007*. Rokycany: Kovohutě Rokycany a.s., 2008

KOVOHUTĚ ROKYCANY. *Výroční zpráva za rok 2010*. Rokycany: Kovohutě Rokycany a.s., 2011

KOVOHUTĚ ROKYCANY. *Výroční zpráva za rok 2011*. Rokycany: Kovohutě Rokycany a.s., 2012

KOVOHUTĚ ROKYCANY. *Výroční zpráva za rok 2013*. Rokycany: Kovohutě Rokycany a.s., 2014

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření příležitostí*. 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s., ISBN 80-86419-94-0

PELSMACKER, Patrick de, BERGH, Joeri van den a GEUENS, Maggie. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 581 s., ISBN 80-247-0254-1

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 152 s., ISBN 978-80-247-3916-8.

TUČEK, Jaroslav. *Kovohutnictví v Rokycanech*. In *Tradice a současnost železářské výroby VI*. Rokycany: Agentura AM art Rokycany, 2010, 187 s., ISBN 978-80-904794-1-8

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 1999. 117 s., ISBN 80-7169-542-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

ŽÁČEK, Vladimír. *Průmyslový marketing*. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické, 2010. 217 s. ISBN 978-80-01-04492-6.

### **Seznam použitých elektronických zdrojů**

AUTOMOBIL INDUSTRY. [online] © 2013 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://infocube.cz/cs/automobil-industry/>

---

BVV VELETRHY BRNO. *Mezinárodní strojí veletrh*. [online] © 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/msv/>

HUTNICTVÍ ŽELEZA, A. S. *Ocelářský průmysl v ČR*. [online] © 2012 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.hz.cz/cz/uvodni-charakteristika>

KOVOHUTĚ ROKYCANY. *Společnost* [online]. © 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.koro.cz/cz/spolecnost/o-nas>

KOVOINZERT. [online] © 2013 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://infocube.cz/cs/kovoinzert/>

MACHINING & TOOLING. [online] © 2013 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://infocube.cz/machining-tooling/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. [online] *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2013*. © 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument146816.html>

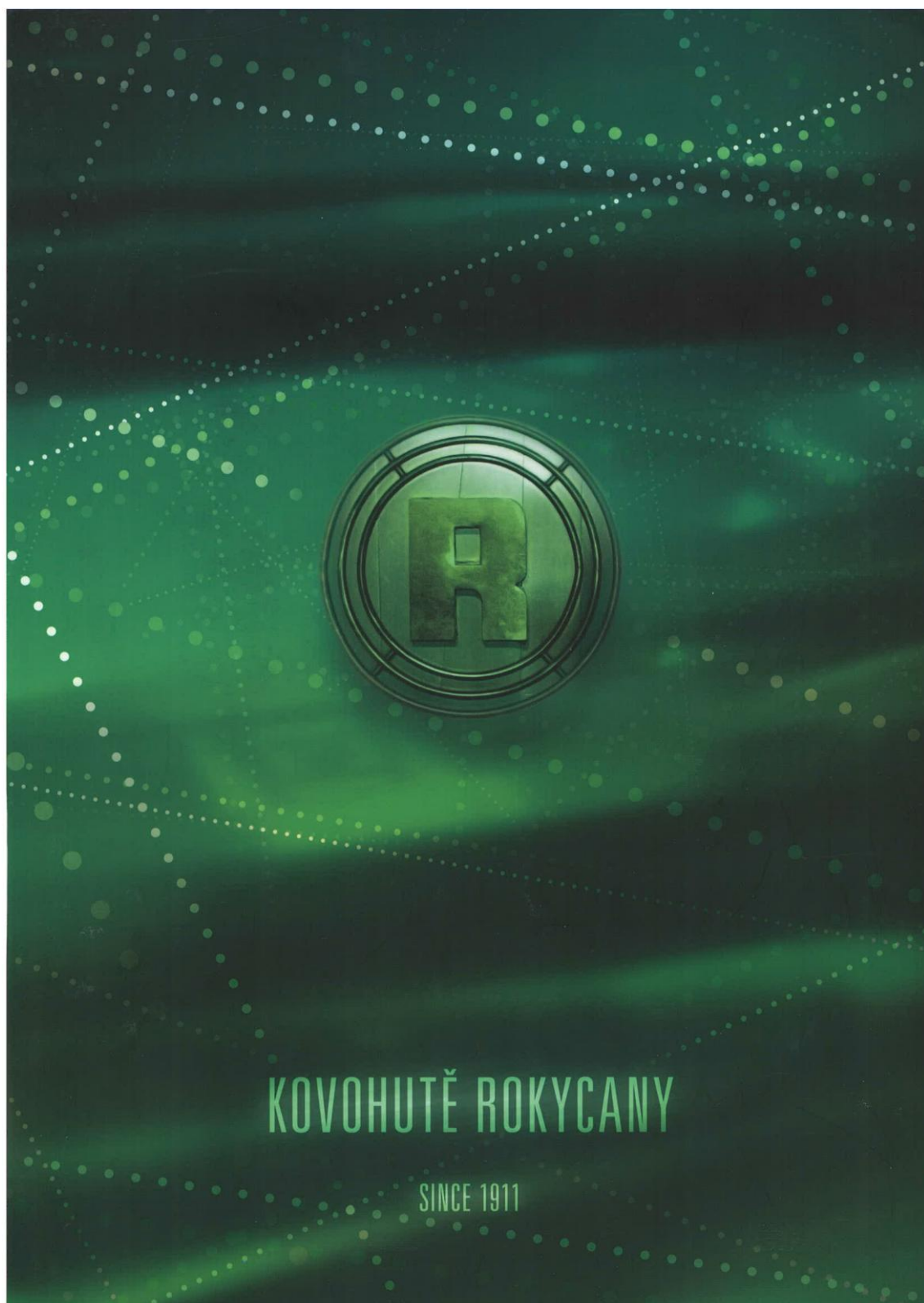
## Seznam příloh

Příloha A: Katalog výrobků

Příloha B: Seznam veletrhů

---

**Příloha A:** Katalog výrobků







**Naše vize:**

*„Stát se uznávaným centrem výroby a zpracování speciálních slitin a neželezných kovů v České republice.“*

Kvalita našich výrobků je založena na dlouhodobých, výrobně-technologických zkušenostech, dobré úrovni technického zařízení, profesních znalostech pracovníků a na zavedených zkušebních a měřicích metodách. Řízení jakosti výroby, marketingu a zákaznického servisu vychází z požadavků certifikace ISO/TS 16 949.

Při výrobě tvářených polotovárů využíváme technologii vakuového tavení a liti, kontinuálního odlévání, válcování, lisování, tažení a průběžného tepelného zpracování pod ochrannými atmosférami. Pro zvýšení kvality se do výrobního procesu mezioperačně zařazuje frézování, broušení a leštění povrchu. Kluzná ložiska vyrábíme metodou odstředivého nebo otáčivého liti, obráběním z trubek a tyčí, nebo skružováním pásů.

Díky naší úzké spolupráci s výzkumnými ústavů, předními českými univerzitami a účasti v evropských grantových programech jsme schopni vyvíjet a vyrábět další nové materiály dle požadavků našich zákazníků.

Firma slaví v roce 2011 sto let výroby a služeb zákazníkům v oblasti hutních polotovárů a výrobků ze slitin niklu a mědi.

**Vision:**

*„Ein anerkanntes Zentrum der Herstellung und Bearbeitung von Speziallegierungen und Buntmetallen in der Tschechischen Republik zu werden.“*

Die Qualität der Produkte basiert auf jahrelangen produktions-technischen Erfahrungen, einem guten Niveau der technischen Anlagen, auf professionellen Kenntnissen der Mitarbeiter und auf eingeführten Prüf- und Messmethoden. Die Steuerung der Fertigungsqualität, des Marketings und des Kundendienstes geht von den Anforderungen der ISO/TS 16 949 Zertifizierung aus.

Bei der Fertigung der geförmten Halbartikel werden Technologieabläufe wie Vakuumschmelzverfahren und Gießen, kontinuierliches Gussverfahren, Walzen, Pressen, Ziehen und durchlaufende Wärmebehandlung in Schutzatmosphären eingesetzt, weiter werden Arbeitsschritte wie Fräsen, Schleifen und Oberflächenpolierungen mit eingeordnet. Gleitlager können entweder mit dem Verfahren des Schleuder- oder Drehgusses gefertigt werden, oder können diese aus Rohren und Stangen gedreht werden oder auch im Rollformverfahren aus Bändern.

Dank unserer engen Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten und führenden tschechischen Universitäten und dank unserer Teilnahme an europäischen Zuschussprogrammen sind wir imstande weitere neue Werkstoffe nach Anforderungen unserer Kunden zu entwickeln und herzustellen.

Die Firma feiert im Jahr 2011 hundert Jahre der Produktion und der Dienstleistungen für Ihre Kunden im Bereich der Rohlinge und Fertigteile aus Nickel- und Kupferlegierungen.

**SCHREIER METALL**  
 • NE-Metallabzuge  
 • Grouping  
 • Circulars  
 81.0235 5.3

**Heraeus**  
 24025 / 06.03.2008  
 Herr Holger Ley  
 08181353880  
 08181353288  
 Holger.Ley@Heraeus.com  
 17.03.2008

**SOGA Corporation**  
 Seoul Office: #815, D. 08 02, P.O. Box 110, Songpa-gu, Yongsong-ro, Seoul, Korea  
 Phone: #1588-1, Songpa-gu Daejeong-ro, Daejeon, Korea  
 E-mail: soqac@soqa.com / Homepage: www.soqa.com  
 Fax: +82 2 561-8288  
 Fx: +82 2 561-8295  
 Pst: +82 2 561-8289  
 PAX: +82 2 561-8286

**KOVUHUTĚ ROKYCANY, a.s.**  
 265  
 STYČANSKÝ  
 OB  
 Datum: - 3 - 12 - 2007  
 Objednání: 0649/209/51236693-1196 NL  
 29.11.2007  
 Herr: Lohr/59254/812041  
 e-mail: patrick.lohr@benteler.de  
 Uweck: Fachkenn: -812049  
 U.M.: DE812784937  
 Liefertermin: Tag 29.11.2007

**POONGSAN**  
 POONGSAN CORPORATION Kŏng Sŏng Bŏl Sŏng Oungro-ro, Oungro, Sŏng 100-95, Korea  
 P.O. Box 3007, Sŏng, Korea TEL: 82 340-8207 Fax: 82 329-1856  
 Kovohutě Rokycany a.s.  
 Zeyerova ul. 265, 337 01 ROKYCANY, Czech Republic  
 Purchase Order No. P71 - dated June 5, 2008  
 Dear Sir(s),  
 Please mail the following goods under the terms and conditions set forth hereina:  

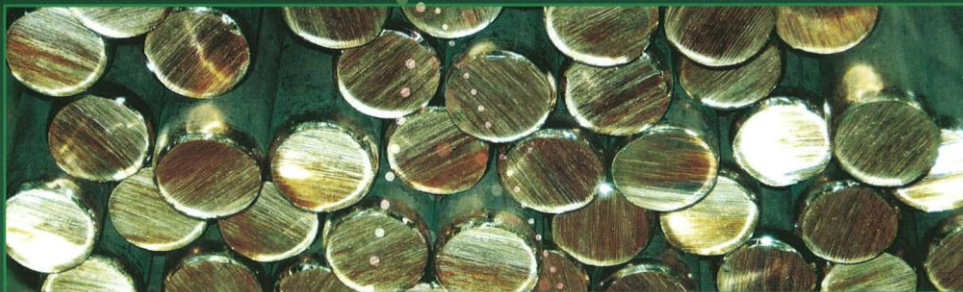
Ref. No.	Description of Goods	Quantity	Unit Price
7500, 1000	Pure Nickel Strip		
	Size: 0.40mm(T) x 105mm(W) x L	10M/T	

 1. Shipment to Rokycany on 29.11.2007

## MĚD A SLITINY MĚDI KUPFER UND KUPFERLEGIERUNGEN

### LITÉ A TVÁŘENÉ POLOTOVARY Z MĚDI A SLITIN MĚDI GUSSROHLINGE UND GEFORMTE ROHLINGE AUS KUPFER UND KUPFERLEGIERUNGEN

SLITINA LEGIERUNG	ČEPY INGOTS	PÁSY BÄNDER	PLECHY BLECHE	FÓLIE FOLIEN	TYČE STANGEN	TRUBKY ROHRE	DRÁTY DRÄHTE
Cu ETP	-	■	■	■	-	-	■
CuZn5	-	-	-	-	-	-	■
CuZn10	-	■	■	■	-	-	■
CuZn15	-	■	■	■	-	-	■
CuZn20	-	■	■	■	-	-	■
CuZn30	-	■	■	■	-	-	■
CuZn32	-	■	■	■	-	-	■
CuZn35	-	■	■	■	-	-	■
CuZn36	-	■	■	■	-	-	■
CuZn37	-	■	■	■	-	-	■
CuSn4	■	■	■	■	■	■	■
CuSn5	■	■	■	■	■	■	■
CuSn6	■	■	■	■	■	■	■
CuSn8	■	■	■	■	■	■	■
CuSn10	■	-	■	-	■	■	-
CuSn12	■	-	■	-	■	■	-
CuNi30Mn	■	■	■	-	-	-	-
CuNi45Mn	■	■	■	-	-	-	-
CuFe2	■	■	■	-	-	-	-
CuCrZr	■	■	■	-	-	-	-
CuBe2	-	■	-	-	-	-	-
CuSi3Mn1	-	-	-	-	-	-	■
CuNi2Si	-	-	-	-	-	-	■
CuNi12Zn24	-	-	-	-	-	-	■
CuNi18Zn20	-	-	-	-	-	-	■



Další materiály lze vyrobit dle specifických požadavků zákazníka.

Weitere Werkstoffe können nach spezifischen Anforderungen des Kunden hergestellt werden.

---



---



---



---



---



---

## MĚĎ A SLITINY MĚDI KUPFER UND KUPFERLEGIERUNGEN

### CHEMICKÉ SLOŽENÍ A MECHANICKÉ VLASTNOSTI CHEMISCHE ZUSAMMENSETZUNG UND MECHANISCHE EIGENSCHAFTEN

SLITINA LEGIERUNG	ČÍSLO W. N.	NORMA NORM	SLOŽENÍ INFORMATIVNĚ [%] ZUSAMMENSETZUNG INFORMATIV [%]				MĚKKÝ WEICH		TVRDÝ HART	
			Cu	Pb	Bi	O	Rm [MPa]	HV	Rm [MPa]	HV
			Cu	Zn	Pb	Fe				
Cu ETP	CW004A	EN 1652	99,9	≤ 0,005	≤ 0,0005	≤ 0,04	≥ 220	≥ 40	≥ 290	≥ 90
CuZn5	CW500L	EN 1652	94,0–96,0	*	≤ 0,05	≤ 0,05	≥ 230	≥ 45	≥ 340	≥ 110
CuZn10	CW501L	EN 1652	89,0–91,0	*	≤ 0,05	≤ 0,05	≥ 240	≥ 50	≥ 350	≥ 110
CuZn15	CW502L	EN 1652	84,0–86,0	*	≤ 0,05	≤ 0,05	≥ 260	≥ 55	≥ 350	≥ 105
CuZn20	CW503L	EN 1652	79,0–81,0	*	≤ 0,05	≤ 0,05	≥ 270	≥ 55	≥ 400	≥ 120
CuZn30	CW505L	EN 1652	69,0–71,0	*	≤ 0,05	≤ 0,05	≥ 270	≥ 55	≥ 410	≥ 120
CuZn32	–	ČSN 42 3212	67,0–70,0	*	≤ 0,15	≤ 0,2	≥ 290	≥ 60	≥ 430	≥ 120
CuZn35	C27000	ASTM B134	63,0–68,5	*	≤ 0,05	≤ 0,07	≥ 340	≥ 60	≥ 470	≥ 130
CuZn36	CW507L	EN 1652	63,5–65,5	*	≤ 0,05	≤ 0,05	≥ 300	≥ 55	≥ 410	≥ 120
CuZn37	CW508L	EN 1652	62,0–64,0	*	≤ 0,1	≤ 0,1	≥ 300	≥ 55	≥ 410	≥ 120
CuSn4	CW450K	EN 1652	*	3,5–4,5	0,01–0,4	≤ 0,1	≥ 290	≥ 70	≥ 480	≥ 150
CuSn5	CW451K	EN 1652	*	4,5–5,5	0,01–0,4	≤ 0,1	≥ 310	≥ 75	≥ 490	≥ 160
CuSn6	CW452K	EN 1652	*	5,5–7,0	0,01–0,4	≤ 0,1	≥ 350	≥ 80	≥ 500	≥ 160
CuSn8	CW453K	EN 1652	*	7,5–8,5	0,01–0,4	≤ 0,1	≥ 370	≥ 90	≥ 540	≥ 170
CuSn10	CC480K	EN 1982	*	9,0–11	≤ 0,2	≤ 0,2	≥ 280	≥ 80	–	–
CuSn12	CC483K	EN 1982	*	11–13	≤ 0,6	≤ 0,2	≥ 300	≥ 90	–	–
CuNi30Mn	CW354H	EN 1652	*	30,0–32,0	0,5–1,5	0,4–1,0	≥ 350	≥ 80	≥ 410	≥ 110
CuNi45Mn	–	ČSN 42 3065	*	43,0–46,0	1,5–3,0	≤ 0,3	≥ 410	≥ 80	–	–
CuFe2	CW107C	EN 1654	*	–	–	2,1–2,6	≥ 340	≥ 100	≥ 420	≥ 130
CuCrZr	2.1293	DIN 17664	*	0,3–1,2	0,03–0,3	≤ 0,08	≥ 370	≥ 125	≥ 440	≥ 140
CuBe2	CW101C	EN 1652	*	≤ 0,3	1,8–2,1	≤ 0,3	≥ 410	≥ 90	≥ 580	≥ 180
CuSi3Mn1	CW116C	EN 12166	*	–	2,7–3,2	0,7–1,3	≥ 360	≥ 85	≥ 530	≥ 125
CuNi2Si	CW111C	EN 12166	*	1,6–2,5	0,4–0,8	≤ 0,1	≥ 480	≥ 140	≥ 700	≥ 200
CuNi12Zn24	CW400J	EN 12166	63,0–66,0	11,0–13,0	*	≤ 0,5	≥ 370	≥ 85	≥ 660	≥ 195
CuNi18Zn20	CW40J	EN 12166	60,0–63,0	17,0–19,0	*	≤ 0,5	≥ 420	≥ 100	≥ 700	≥ 205

\* ZBYTEK/REST

Další materiály lze vyrobit dle specifických požadavků zákazníka.

Weitere Werkstoffe können nach spezifischen Anforderungen des Kunden hergestellt werden.

## MĚD A SLITINY MĚDI KUPFER UND KUPFERLEGIERUNGEN

### TYČE STANGEN

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]	PROVEDENÍ TECHNOLOGIE	KONEČNÁ ÚPRAVA FINISCH
18–130	≤ 3 000	KONTINUÁLNĚ LITÉ STRANGUSS	POVRCH NEOPRACOVANÝ OBERFLÄCHE UNBEARBEITET
18–50	≤ 3 000	LISOVANÉ GEPRESST	ROVNANÝ GERICHTET
16–30	≤ 3 000	TAŽENÉ ZA STUDENA KALTGEZOGEN	
31–36	≤ 2 500		
34–36	≤ 2 000		
37–40	≤ 1 500		
40–41	≤ 1 000		
48–50	≤ 800		

### ČEPY INGOTS

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]	POVRCH OBERFLÄCHE
140–200	≤ 1 000	SOUSTRUŽENÝ GEDREHT



### DRÁTY DRÄHTE

	PRŮMĚR DIA [mm]	VNITŘNÍ PRŮMĚR SVITKU RING-ID [mm]	VÁHA SVITKU RINGGEWICHT [kg]	DRUH BALENÍ PACKUNGSART
KRUHOVÉ RUND	0,14–0,40	K80; K100; K125; K160; K200	0,8; 3,5; 2,0; 5,0; 10,0	PLASTOVÉ CÍVKY KUNSTSTOFFSPULEN  V KRUŽÍCH IN RINGEN
	0,25–1,20	160	15	
	1,25–1,60	170	20	
	1,65–5,00	450	100	
	5,00–11,0	600	120	
	14,0	650–800	1 000	
ČTVERCOVÉ VIERKANT	1,2 × 1,2 3,0 × 3,0 5,2 × 5,2 8,0 × 8,0 12,3 × 12,3	650–700	1 000	
PLOCHÉ FLACHDRAHT	A 0,30–0,55 B 2,30–5,00	SD300K	12	PLASTOVÉ CÍVKY KUNSTSTOFFSPULEN
	A 0,60–1,30 B 3,20–5,50	SD300K	≤ 35	V KRUŽÍCH IN RINGEN



Uvedený sortiment výrobků je pouze základní a podléhá změnám dle potřeb a požadavků zákazníků.

Das angeführte Sortiment der Produkte ist nur das Basissortiment, das ständig den Änderungen unterliegt, die den Entwicklungen der Kundenbedürfnisse entsprechen.

## MĚD A SLITINY MĚDI KUPFER UND KUPFERLEGIERUNGEN

### PÁSY A FÓLIE BÄNDER UND FOLIEN

TLOUŠŤKA DICKE [mm]	ŠÍŘE BREITE [mm]	VNITRNÍ PRŮMĚR SVITKU RING-ID [mm]	VÁHA SVITKU RINGGEWICHT [kg]
0,05–0,10	15–110	–	≤ 20
0,10–0,25	5–300	125, 175	≤ 20
0,25–1,20	5–300	300, 400	≤ 100
1,20–3,00	8–300	500	≤ 800

### PLECHY BLECHE

TLOUŠŤKA DICKE [mm]	ŠÍŘE BREITE [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]
0,8–15	≤ 300	≤ 3 000



### TRUBKY ROHRE

PRŮMĚR VNEJŠÍ DIA [mm]	TL. STĚNY WANDDICKE [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]	PROVEDENÍ TECHNOLOGIE	KONEČNÁ ÚPRAVA FINISCH
97	33,5	≤ 3 000	KONTINUÁLNĚ LITÉ STRANGGUSS	POVRCH NEOPRACOVANÝ OBERFLÄCHE UNBEARBEITET
116	38,0; 35,5; 31,5			
130	32,5; 27,5			
40–44	7,5–10,0	600–1 500	LISOVANÉ GEPRESST	ROVNaNÉ GERICHTET
45–51	8,5–12,5			
52–54	8,5–12,5			
55–62	8,5–15,0			
63–65	8,5–19,0			
66–70	8,5–20,0			
71–80	8,5–20,0			
81–88	8,5–20,0			
10,0	1,5–4,5	≤ 3 000	TAŽENÉ ZA STUDENA KALTGEZOGEN	ROVNaNÉ GERICHTET
11,0–25,5	1,5–5,0	1 500–3 000		
26,5–37,5	1,5–6,0			
38,5–42,5	1,5–7,0			
43,5–50,5	1,5–8,0			
51,0–60,5	1,5–8,0	1 200–2 500		
61,0–76,5	1,5–8,0			
77,0–82,5	1,5–8,0			

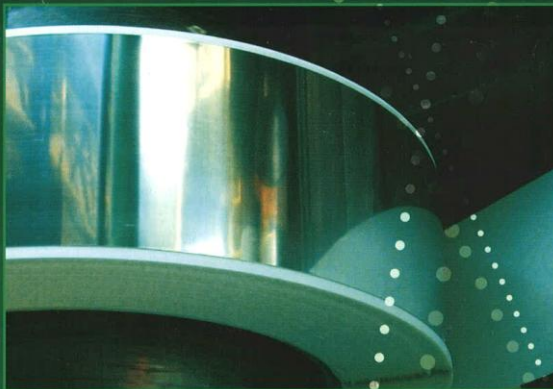
Uvedený sortiment výrobků je pouze základní a podléhá změnám dle potřeb a požadavků zákazníků.

Das angeführte Sortiment der Produkte ist nur das Basissortiment, das ständig den Änderungen unterliegt, die den Entwicklungen der Kundenbedürfnisse entsprechen.

## NIKEL A SLITINY NIKLU NICKEL UND NICKELLEGIERUNGEN

### VAKUOVĚ LITÉ A TVÁŘENÉ POLOTOVARY Z NIKLU A SLITIN NIKLU VAKUUMGEGOSSENE UND GEFORMTE ROHLINGE AUS NICKEL UND NICKELLEGIERUNGEN

SLITINA LEGIERUNG	ČEPY INGOTS	PÁSY BÄNDER	PLECHY BLECHE	FÓLIE FOLIEN	TYČE STANGEN	DRÁTY DRÄHTE
Ni99,7	■	■	■	■	■	■
Ni99,6	■	■	■	■	■	■
Ni99,2	■	■	■	■	■	■
Ni99,0	■	■	■	■	■	■
NiMn2,0	■	■	■	-	■	-
FeNi36 (INVAR)	■	■	■	-	■	-
FeNi41	■	■	■	-	■	-
FeNi42	■	■	■	-	■	-
FeNi47,5Mn	■	■	■	-	■	-
FeNi48,5Mn	■	■	■	-	■	-
FeNi49,5	■	■	■	-	■	-
FeNi50	■	■	■	-	■	-
FeNi50,5Mn	■	■	■	-	■	-
FeNi51	■	■	■	-	■	-
FeNi52 (NiFe47)	■	■	■	-	■	-
FeNi47Cu5	■	■	■	-	■	-
FeNi28Co17	■	■	■	-	-	-
FeNi28Co18	■	■	■	-	-	-
FeNi80Mo4	■	■	■	-	-	-
NiCr20	■	■	■	-	-	-



Další materiály lze vyrobit dle specifických požadavků zákazníka.

Weitere Werkstoffe können nach spezifischen Anforderungen des Kunden hergestellt werden.

---



---



---



---



---

## NIKL A SLITINY NIKLU NICKEL UND NICKELLEGIERUNGEN

### CHEMICKÉ SLOŽENÍ A MECHANICKÉ VLASTNOSTI CHEMISCHE ZUSAMMENSETZUNG UND MECHANISCHE EIGENSCHAFTEN

SLITINA LEGIERUNG	ČÍSLO W. N.	NORMA NORM	SLOŽENÍ INFORMATIVNÉ [%] ZUSAMMENSETZUNG INFORMATIV [%]				MĚKKÝ WEICH		TVRDÝ HART	
			Ni	Fe	Mn	Si	Rm	A5	Rm	A5
							[MPa]	[%]	[MPa]	[%]
Ni99,7	–	GOST 2132-75	≥ 99,7	≤ 0,1	–	≤ 0,03	≥ 370	≥ 40	≥ 590	≥ 2
NiMg0,08	NMr0,08	GOST 19241-80	≥ 99,7	≤ 0,1	–	≤ 0,03	≥ 370	≥ 40	≥ 590	≥ 2
Ni99,6	2.4060	DIN 17740	≥ 99,6	≤ 0,2	≤ 0,3	≤ 0,10	≥ 370	≥ 40	≥ 590	≥ 2
Ni99,6	–	ČSN 42 3403	≥ 99,6	≤ 0,1	≤ 0,05	≤ 0,10	≥ 314	≥ 33	≥ 539	≥ 2
Ni99,2	2.4061	DIN 17740	≥ 99,2	≤ 0,4	≤ 0,3	≤ 0,20	≥ 370	≥ 40	≥ 590	≥ 2
Ni99,0	N02200	ASTM B 162	≥ 99,0	≤ 0,4	≤ 0,35	≤ 0,35	≥ 380	≥ 40	≥ 620	≥ 2
NiMn2,0	2.4062	DIN 17741	≥ 97,0	≤ 0,3	1,5–2,5	≤ 0,20	≥ 400	≥ 40	≥ 740	–
FeNi36 (INVAR)	36N	GOST 10994	35,5–36,5	*	≤ 0,5	≤ 0,25	–	–	≤ 930	–
FeNi41	K94100	ASTMF30	40,0–42,0	*	≤ 0,8	≤ 0,3	≤ 490	≥ 30	≥ 740	≥ 2
FeNi42	42N	GOST 10994	41,5–43,0	*	≤ 0,4	≤ 0,3	≤ 490	≥ 23	≥ 740	–
FeNi47,5Mn	K94600	ASTMF30	47,0–48,5	*	≤ 0,8	≤ 0,3	≤ 510	≥ 30	≥ 750	≥ 3
FeNi48,5Mn	K94800	ASTMF30	48,0–49,5	*	≤ 0,8	≤ 0,3	≤ 530	≥ 30	≥ 800	≥ 3
FeNi49,5	–	ČSN 42 3484	48,0–51,5	*	0,1–0,6	–	≤ 550	≥ 25	≥ 800	≥ 3
FeNi50	50N	GOST 10994	49,0–50,5	*	0,3–0,6	0,15–0,30	≤ 540	–	≥ 590	≥ 3
FeNi50,5Mn	N14052	ASTMF30	49,5–51,0	*	≤ 0,6	≤ 0,3	≤ 540	≥ 25	≥ 820	≥ 3
FeNi51	–	ČSN 42 3482	50,0–51,5	*	0,1–0,6	–	–	–	≥ 690	–
FeNi52 (NiFe47)	2.4478	DIN 17745	≥ 50	47–50	≤ 0,6	≤ 0,3	–	–	–	–
FeNi47Cu5	47ND	GOST 10994	46,0–48,0	*	≤ 0,4	**	≤ 610	≥ 20	≤ 930	–
FeNi28Co17	K94610	ASTM F15	29,0–29,6	*	≤ 0,5	16,5–17,0	≤ 570	–	≥ 700	–
FeNi28Co18	29NK	GOST 10994	28,5–29,5	*	≤ 0,4	17,0–18,0	≤ 590	≥ 20	≤ 930	–
FeNi80Mo4	79NZM	GOST 10994	78,5–80,0	*	0,3–0,6	3,0–3,4	≤ 550	≥ 20	≥ 850	–
NiCr20	2.4869	DIN 17742	≥ 75	≤ 1,0	≤ 1,0	19,0–21,0	≤ 600	≥ 20	–	–

\* ZBYTEK/REST

\*\* DLE POŽADAVKŮ/NACH DEN ANFORDERUNGEN



Další materiály lze vyrobit dle specifických požadavků zákazníka.

Weitere Werkstoffe können nach spezifischen Anforderungen des Kunden hergestellt werden.

**NIKL A SLITINY NIKLU  
NICKEL UND NICKELLEGIERUNGEN**

**TYČE  
STANGEN**

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]	PROVEDENÍ TECHNOLOGIE	KONEČNÁ ÚPRAVA FINISCH
16-30	≤ 3 000	LISOVANÉ NEBO TAŽENÉ ZA STUDENA GEPRESST ODER KALTGEZOGEN	POVRCH NEOPRACOVANÝ NEBO ROVNANÝ OBERFLÄCHE UNBEARBEITET ODER GERICHTET
31-36	≤ 2 500		
34-36	≤ 2 000		
37-40	≤ 1 500		
40-41	≤ 1 000		
48-50	≤ 800		

**ČEPY  
INGOTS**

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]	POVRCH OBERFLÄCHE
165	850	SOUSTRUŽENÝ GEDREHT
185	1 000	
215		
230		



**DRÁTY  
DRÄHTE**

PRŮMĚR DIA [mm]	VÁHA SVITKU RINGGEWICHT [kg]
0,5-5,0	≤ 30

Uvedený sortiment výrobků je pouze základní a podléhá změnám dle potřeb a požadavků zákazníků.

Das angeführte Sortiment der Produkte ist nur das Basissortiment, das ständig den Änderungen unterliegt, die den Entwicklungen der Kundenbedürfnisse entsprechen.

---



---



---



---



---



---



---



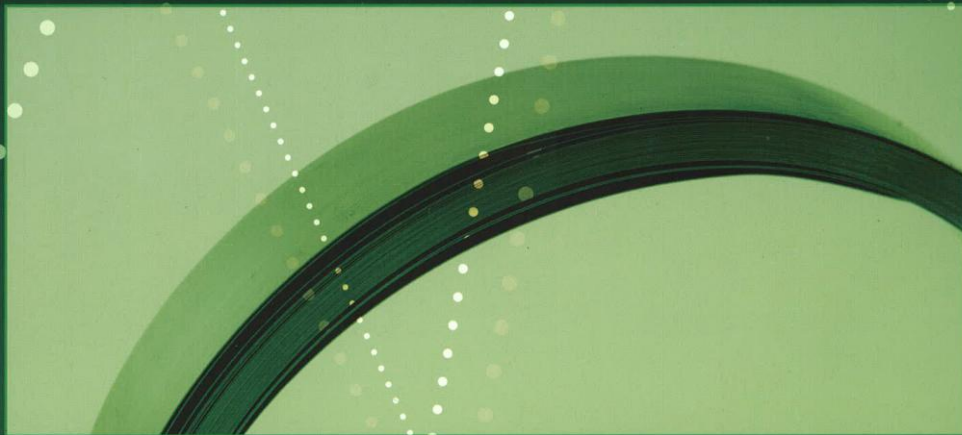
---



**NIKEL A SLITINY NIKLU  
NICKEL UND NICKELLEGIERUNGEN**

**PÁSY A FÓLIE  
BÄNDER UND FOLIEN**

TLOUŠTKA DICKE [mm]	ŠÍŘE BREITE [mm]	VNITŘNÍ PRŮMĚR SVITKU RING-ID [mm]	VÁHA SVITKU RINGGEWICHT [kg]
0,05–0,10	15–110	–	≤ 20
0,10–0,50	15–250	125, 175	≤ 20
0,50–1,20	20–250	300, 400	≤ 100
1,20–2,50	20–250	500	≤ 550



**PLECHY  
BLECHE**

TLOUŠTKA DICKE [mm]	ŠÍŘE BREITE [mm]	DĚLKA LÁNGE [mm]	POVRCH OBERFLÄCHE
2,0–6,0	≤ 250	≤ 2 000	VÁLCOVANÝ ZA STUDENA KALTGEWALZT
9,0–25,0	≤ 280	≤ 4 000	VÁLCOVANÝ ZA TEPLA WARMGEWALZT

Uvedený sortiment výrobků je pouze základní a podléhá změnám dle potřeb a požadavků zákazníků.

Das angeführte Sortiment der Produkte ist nur das Basissortiment, das ständig den Änderungen unterliegt, die den Entwicklungen der Kundenbedürfnisse entsprechen.

---



---



---



---



---



---

## KLUZNÁ LOŽISKA GLEITLAGER

### KLUZNÁ LOŽISKA GLEITLAGER

SLITINA LEGIERUNG	MONOMETALICKÁ POUZDRA MONOMETALLISCHE BÜCHSEN	BIMETALICKÁ POUZDRA A PÁNVE BIMETALLISCHE BÜCHSEN UND SCHALEN	MONOMETALICKÁ POUZDRA SKRUŽOVANÁ Z PÁSŮ MONOMETALLISCHE BÜCHSEN AUS BÄNDERN GEROLLT	KONTINUÁLNĚ ODLEVANÉ TYČE STRANGGUSS-STANGEN
CuSn5	■	–	–	■
CuSn6	■	–	■	■
CuSn8	■	–	■	■
CuSn10	■	■	–	■
CuSn12	■	■	–	■
CuPb20	–	■	–	–
CuPb30	–	■	–	–
CuPb20Sn1	–	■	–	–
CuPb30Ag3	–	■	–	–
CuSn10Pb10	■	■	–	■
CuSn8Pb3Zn6	■	■	–	■
CuSn5Pb5Zn5	■	–	–	■
CuSn7Pb4Zn6	■	–	–	■

### CHEMICKÉ SLOŽENÍ A MECHANICKÉ VLASTNOSTI CHEMISCHE ZUSAMMENSETZUNG UND MECHANISCHE EIGENSCHAFTEN

SLITINA LEGIERUNG	ČÍSLO W. N.	NORMA NORM	SLOŽENÍ INFORMATIVNĚ [%] ZUSAMMENSETZUNG INFORMATIV [%]			
			Cu	Sn	P	Fe
CuSn5	CW451K	EN 1652	*	4,5–5,5	0,01–0,4	≤ 0,1
CuSn6	CW452K	EN 1652	*	5,5–7,0	0,01–0,4	≤ 0,1
CuSn8	CW453K	EN 1652	*	7,5–8,5	0,01–0,4	≤ 0,1
CuSn10	CC480K	EN 1982	*	9–11	≤ 0,2	≤ 0,2
CuSn12	CC483K	EN 1982	*	11–13	≤ 0,6	≤ 0,2
			Cu	Sn	Pb	Ag
CuPb20	–	ČSN 42 3182	*	–	20–26	–
CuPb20Sn1	–	TP 592-313-85	*	0,8–1,5	20–26	–
CuPb30	–	ČSN 42 3184	*	–	27–33	–
CuPb30Ag3	–	ČSN 42 3188	*	≤ 0,3	27–33	2,75–3,25
			Cu	Sn	Pb	Zn
CuSn10Pb10	CC495K	EN 1982	*	9–11	8–11	≤ 2
CuSn8Pb3Zn6	–	ČSN 42 3137	*	7–9	2–4	5–7
CuSn5Pb5Zn5	CC491K	EN 1982	*	4–6	4–6	4–6
CuSn7Pb4Zn6	–	ČSN 42 3182	*	6–8	5–7	3–5

\* ZBYTEK/REST

Další materiály lze vyrobit dle specifických požadavků zákazníka.

Weitere Werkstoffe können nach spezifischen Anforderungen des Kunden hergestellt werden.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## KLUZNÁ LOŽISKA GLEITLAGER

### MONOMETALICKÁ POUZDRA MONOMETALLISCHE BÜCHSEN

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]
40–350	≤ 350



### BIMETALICKÁ POUZDRA A PÁNVE BIMETALLISCHE BÜCHSEN UND SCHALEN

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]
40–300	≤ 300

### MONOMETALICKÁ POUZDRA SKRUŽOVANÁ Z PÁSŮ MONOMETALLISCHE BÜCHSEN AUS BÄNDERN GEROLLT

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]
8–30	10–50



### KONTINUÁLNĚ ODLÉVANÉ TYČE STRANGGUSS-STANGEN

PRŮMĚR DIA [mm]	DĚLKA LÄNGE [mm]	PROVEDENÍ TECHNOLOGIE	KONEČNÁ ÚPRAVA FINISCH
18–80	≤ 2 000	KONTINUÁLNĚ LITÉ STRANGGUSS	POVRCH NEOPRACOVANÝ OBERFLÄCHE UNBEARBEITET

Uvedený sortiment výrobků je pouze základní a podléhá změnám dle potřeb a požadavků zákazníků.

Das angeführte Sortiment der Produkte ist nur das Basissortiment, das ständig den Änderungen unterliegt, die den Entwicklungen der Kundenbedürfnisse entsprechen.

---



---



---



---



---



---



---



---



### CERTIFICATE OF APPROVAL

This is to certify that the Quality Management System of:

**KOVOHUTĚ ROKYCANY, a. s.**  
**Zeyerova 285**  
**337 01, Rokycany**  
**Czech Republic**

has been approved by Lloyd's Register Quality Assurance, Coventry, West Midlands, UK, to the following Quality Management System Standard:

**ISO/TS 16949:2002 (excluding product design)**

The Quality Management System is applicable to:

**Production of cast and wrought metallurgical  
semi finished products in Cu, Ni and their alloys.  
Production of sliding bearings, monometallic  
and bimetallic bearings, shells and bushings.**

This certificate forms part of the approval identified by certificate number PRA 0004294.

Approval Original ISO/TS 16949 Approval: 19 October 2004  
Certificate No: PRA 0004294/A Current Certificate: 10 October 2007



IATF Certificate No: 0058070

Issued by: Lloyd's Register EMEA, Prague office,  
for and on behalf of Lloyd's Register Quality Assurance Limited

This document is subject to the provision on the reverse.  
Táborská 31, 140 00 Prague 4, Czech Republic CZ61378721  
This approval is carried out in accordance with the LRQA assessment and certification procedures and monitored by LRQA.  
LRQA 00000000

**Zdroj:** Kovohutě Rokycany a.s., 2014

---

## **Příloha B: Seznam veletrhů**

- ESEF, Utrecht, Holandsko - Největší strojírenský veletrh v zemích Beneluxu.
- WIRE& TUBE, Duesseldorf, SRN - Vysoce odborně specializovaný veletrh.
- STANZTEC, Pforzheim, SRN, 3. 6. - 5. 6. 2014 - Veletrh, zaměřený na lisování kovů, konaný každé dva roky.
- AMB International Exhibition for Metal Working, Stuttgart, SRN, 16. 9. - 20. 9. 2014. - Odborná veřejnost v oboru výroby a zpracování kovových materiálů.
- WORLD MONEY FAIR, Stuttgart, SRN, 20. 9. - 21. 9. 2014 - Obor výroby mincí a medailí.
- MSV, Brno, CZ, 23. 9. - 3. 10. 2014.
- PORTUGAL METAL 2014, Porto, Portugalsko, 19. 10. - 22. 10. 2014 - Veletrh kovových a metalurgických výrobků, konaný každé dva roky.
- FABTECH 2014, Atlanta, GA, USA, 11. 11. - 13. 11. 2014 - Veletrh prezentující nejnovější technické trendy a technologie pro tváření, zpracování, svařování a finalizaci kovových výrobků.
- METAL EXPO 2014, Paříž, Francie, 18. 11. - 21. 11. 2014 - Strojírenský veletrh zaměřený na výrobce a zpracovatele kovových výrobků, konaný každé dva roky.
- SASO, International Industrial Trade Fair, Split, Chorvatsko, 18. 11. - 20. 11. 2014
- INDOMETAL, Jakarta, Indonésie, 11. 12. - 13. 12. 2014 - Jediný veletrh týkající se kovů v Indonésii.
- BLECH India, Indie, Mumbai, 22. 4. - 25. 4. 2015 - Veletrh zaměřený na zpracování plechů.
- METALFORM MEXICO 2015, Monterrey, Mexiko, 6. 5. - 8. 5. 2015 - Veletrh zaměřený na výrobu a služby v oblasti metalurgie, lisování, tváření a zpracování kovů.
- STAINLESS, Brno, CZ, květen 2015
- MSV, Brno, CZ, 5. 10. - 9. 10. 2015.
- RENEXPO, Bukurešť, Rumunsko, říjen 2015 - Mezinárodní veletrh pro jihovýchodní Evropu se zaměřením na energetiku.
- MECATEC, Helsinky, Finsko, říjen 2015 - Mezinárodní strojírenský veletrh.

- 
- BLECHEXPO, Stuttgart, SRN, 3. 11. - 6. 11. 2015 - Mezinárodní veletrh kovových materiálů: firmy výrobní, distribuční, servisní a zpracovatelské.
  - TEKNISKA MÄSSAN 2015, Stockholm, Švédsko - Největší skandinávský technický veletrh.
  - FINNTEC 2016, Helsinky, Finsko - Strojírenský veletrh, konaný každé dva roky.

**Zdroj:** Kovohutě Rokycany, vlastní zpracování. 2014

---

## **Abstrakt**

KROCOVÁ, Eva. *Marketingová strategie vybrané firmy*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2014

**Klíčová slova:** marketing, marketing v průmyslu, marketingová strategie

Tato bakalářská práce je vypracována pro společnost Kovohutě Rokycany a.s. na téma „Marketingová strategie vybrané firmy.“ V úvodu práce je stručně zpracována teorie obecného marketingu, mezifiremního marketingu, marketingu v průmyslu a marketingové strategie. Hlavní část práce obsahuje návrh marketingové strategie společnosti Kovohutě Rokycany. V této části je popsána společnost a následně pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí je popsáno i její postavení na průmyslovém trhu. Dále je zhodnocena stávající situace využívání marketingových nástrojů v podniku a doporučena zlepšující opatření. Následně jsou v práci vymezeny marketingové cíle a strategie, které jsou realizovány prostřednictvím aktivit uvedených v prováděcím plánu. V závěrečné části práce se nachází rozpočet marketingových aktivit a doporučení pro vyhodnocení a kontrolu plnění navržené marketingové strategie.

---

## **Abstract**

KROCOVÁ, Eva. *Marketing strategy of selected company*. Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 63 s., 2014

**Key words:** marketing, marketing in industry, marketing strategy

This bachelor thesis developed for company Kovohutě Rokycany a.s. deals with "Marketing strategy of selected company." The introduction of the thesis is focused on theory of marketing, business to business marketing, marketing in industry and marketing strategy. The main part of the work includes proposals of marketing strategies of Kovohutě Rokycany. This section of the work describes the company and its position in the industrial market which is described by the means of analysis of the external and internal environment. The next part of the work describes current situation of using of marketing tools in the enterprise and suggests appropriate improvement. Next part of in the work defines marketing objectives and strategies that are implemented through the activities described in the implementation plan. The final part deals with the budget marketing activities and recommendations for evaluating and monitoring of the performance of proposed marketing strategy.