

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Strategie penetrace podniku na zahraničním trhu**

**International market penetration strategy of the company**

Irena Lichnovská

Plzeň 2017

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategie penetrace podniku na zahraničním trhu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

podpis autora

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za rady, čas a trpělivost, které mi věnovala při řešení dané problematiky.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>2 TEORETICKÝ ZÁKLAD PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIREM.....	12
2.2 VIZE A MISE .....	13
2.3 STRATEGICKÉ CÍLE .....	14
2.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ .....	14
2.4.1 <i>Marketingová situační analýza</i> .....	15
2.5 VYMEZENÍ POJMU STRATEGIE .....	16
2.6 ČLENĚNÍ STRATEGIÍ .....	17
2.7 FORMULACE STRATEGIE .....	17
2.7.1 <i>Formulace marketingové strategie</i> .....	18
2.7.2 <i>Marketingový mix</i> .....	21
2.7.3 <i>Marketingová komunikace</i> .....	23
2.8 SPECIFIKACE B2B TRHU .....	25
2.8.1 <i>Druhy firemního nakupování</i> .....	25
2.9 MEZINÁRODNÍ MARKETING .....	26
<b>3 SPOLEČNOST AIMTEC</b> .....	<b>28</b>
3.1 VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE SPOLEČNOSTI .....	29
3.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO A SLUŽBY .....	29
<b>4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>35</b>
4.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	35
4.1.1 <i>Politické prostředí</i> .....	35
4.1.2 <i>Legislativní opatření</i> .....	36

4.1.3	<i>Ekonomické prostředí</i>	36
4.1.4	<i>Demografický vývoj</i>	38
4.1.5	<i>Sociokulturní prostředí</i>	39
4.2	ANALÝZY MEZOPROSTŘEDÍ	41
4.2.1	<i>Průmysl 4.0</i>	41
4.2.2	<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	43
4.2.3	<i>Stávající konkurence</i>	47
4.2.4	<i>Nová konkurence</i>	52
4.2.5	<i>Hrozba substitutů</i>	54
4.2.6	<i>Síla dodavatelů</i>	55
4.3	ANALÝZY INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	56
4.3.1	<i>Marketingové aktivity společnosti AIMTEC</i>	56
4.3.2	<i>Finanční oblast</i>	58
<b>5</b>	<b>SWOT ANALÝZA</b>	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÉ CÍLE</b>	<b>63</b>
6.1	DLOUHODOBÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ CÍLE	63
6.2	KRÁTKODOBÉ MARKETINGOVÉ CÍLE	63
6.2.1	<i>Obsahový marketing v SRN</i>	64
6.3	STRATEGIE POZICE ZNAČKY A KOMUNIKAČNÍ MIX	65
<b>7</b>	<b>EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉ STRATEGIE</b>	<b>70</b>
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>74</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>75</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>76</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>78</b>

<b>13 SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>
------------------------------	-----------

## Úvod

Tato diplomová práce je zpracována pro plzeňskou firmu AIMTEC, která se zabývá integrací procesů a digitalizací v oblastech výroby a logistiky. Působí jak na Evropském trhu, tak poskytuje podporu svým zákazníkům v USA, Číně nebo Mexiku. Obsahem práce je působení firmy právě na trhu evropském, a to německém, kde je dlouhodobou snahou firmy, dle rozhovoru s marketingovou manažerkou Ing. Petrou Troblovou Ph.D., získat nové obchodní příležitosti.

Podnikání jak na tuzemském, tak zahraničním trhu přináší mnoho příležitostí i hrozeb. Využití příležitosti, které trh nabízí a vyvarovat se hrozícím nebezpečím pomůže správně vytvořená strategie. Tímto slovem se ve starověkém Řecku označovalo umění vést válku. (Zuzák, 2011) Stejného významu v modifikovaném provedení nabývá i dnes. Postupy a principy využívané ve vojenských strategiích se uplatňují při dosahování podnikatelských cílů, a to jak ve smyslu boje s konkurencí, tak ve smyslu boje s dodavateli, zákazníky či výrobci substitutů. Vybojovat nové území a upevnit svoji pozici vždy vyžadovalo mnohem větší míru organizace, úsilí a zdrojů, než udržení pozice na domácím poli. Stejně tak je tomu v oblasti působení firem na trhu zahraničním. Vstup na nový trh umožňuje firmě růst. Ten generuje nové zisky, které plynou jak ze získání nových zákazníků, tak z nových strategických partnerství. EuropeanCeo (2014) dále uvádí benefity v podobě diverzifikace rizika nebo zvýšení konkurenceschopnosti výrobků a služeb díky trendům nového trhu, který firmu přirozeně nutí zvyšovat kvalitu. Samozřejmě nejdou opomenout také rizika, která mohou vycházet jak z kulturních rozdílů, tak politické moci dané země. Podrobně budou příležitosti a hrozby rozebrány v kapitole 4. 1, která se zabývá analýzou makroprostředí.

Německý trh má z hlediska oboru podnikání vybrané firmy, mimo výše zmíněných přínosů zahraničního trhu, i další benefity. Německá vláda podporuje zavádění digitalizace do firem, protože je to jedna z možností, jak zabezpečit konkurenceschopnost nejen německého průmyslu, ale celého hospodářství. Do roku 2016 bylo na iniciativu Průmysl 4.0 vynaloženo 400 mil. Euro. (Mařík, 2016) Ucelený koncept vize čtvrté průmyslové revoluce byl představen již v roce 2011 na veletrhu v Hannoveru a podílely se na něm německé strojírenské a elektrotechnické podniky jako Siemens, Bosch či Volkswagen. (Korbel, 2015)

Kromě orientace německých firem na digitalizaci za podpory vlády nahrává snaze o intenzivní růst na trhu i to, že je Spolková republika Německo (dále jen SRN) orientována

především na strojírenský průmysl a ze značné části pak na průmysl automobilový, na kterém firma AIMTEC vyrostla, a má v tomto odvětví více než 20 let zkušeností.

Strategie penetrace, která je ústředním bodem této práce, je zaměřena na intenzivnější pronikání firmy na německý trh za zvýšeného marketingového úsilí. Dle výsledků průzkumu z roku 2015 realizovaného společností B-inside s.r.o. je právě přístup k marketingu rozhodujícím faktorem úspěchu firmy na B2B<sup>1</sup> trhu, na kterém operuje i společnost AIMTEC. Firmy, které byly řízeny marketingově, rostly o 11 % oproti firmám s „typickým“ marketingovým přístupem, které rostly pouze o 4 %. Výzkum také ukázal, že průměrný růst obrátu firmy, která intenzivně zapojuje marketing do strategie je 6,8 % oproti těm, kteří ho zapojují do strategie minimálně, takové firmy vykazovaly růst obrátu pouze o 4,8 %. (B-inside s.r.o., 2016)

Poznatky formulované v předešlých odstavcích anticipují cíl této práce, kterým je zformulování marketingových aktivit firmy na německém trhu do podoby návrhu strategie, která zajistí zvýšení tržeb v roce 2019 alespoň o 80%. Toto zvýšení tržeb způsobí získání nových zakázek od zákazníků, na které cílí navržená komunikační strategie, jež staví na poznatcích z provedené marketingové situační analýzy.

---

<sup>1</sup> B2B je anglická zkratka, která znamená Business to Business a označuje druh trhu, na kterém dochází k obchodování mezi firmami. Touto zkratkou budeme tento trh v celé práci označovat. Podrobně je problematika B2B trhu rozebrána v kapitole 2.8.



# 1 Metodika práce

Tato práce je rozdělena na dvě části a to na část teoretickou a na část praktickou. Výběr tématu byl založen na rozhovorech s marketingovou manažerkou a pracovníky obchodního oddělení společnosti AIMTEC.

Z rozhovorů vyplynulo, že je dlouhodobou snahou společnosti rozšířit povědomí o značce na německém trhu, a tím získat nové obchodní příležitosti, jež přinesou zvýšení objemu tržeb, jak bylo zmíněno v úvodu této práce. Z konzultací však vyšlo najevo, že doposud nebyla provedena analýza německého trhu, na které by mohla strategie stavět. Připravit strategii penetrace pro zahraniční trh je komplexní problém, který rozsah této diplomové práce nedovoluje postihnout. Jak ale vyplývá z teorie, je její hlavní součástí zvýšené marketingové úsilí, v rámci kterého se zaměříme na komunikaci, a to na vytvoření komunikační strategie.

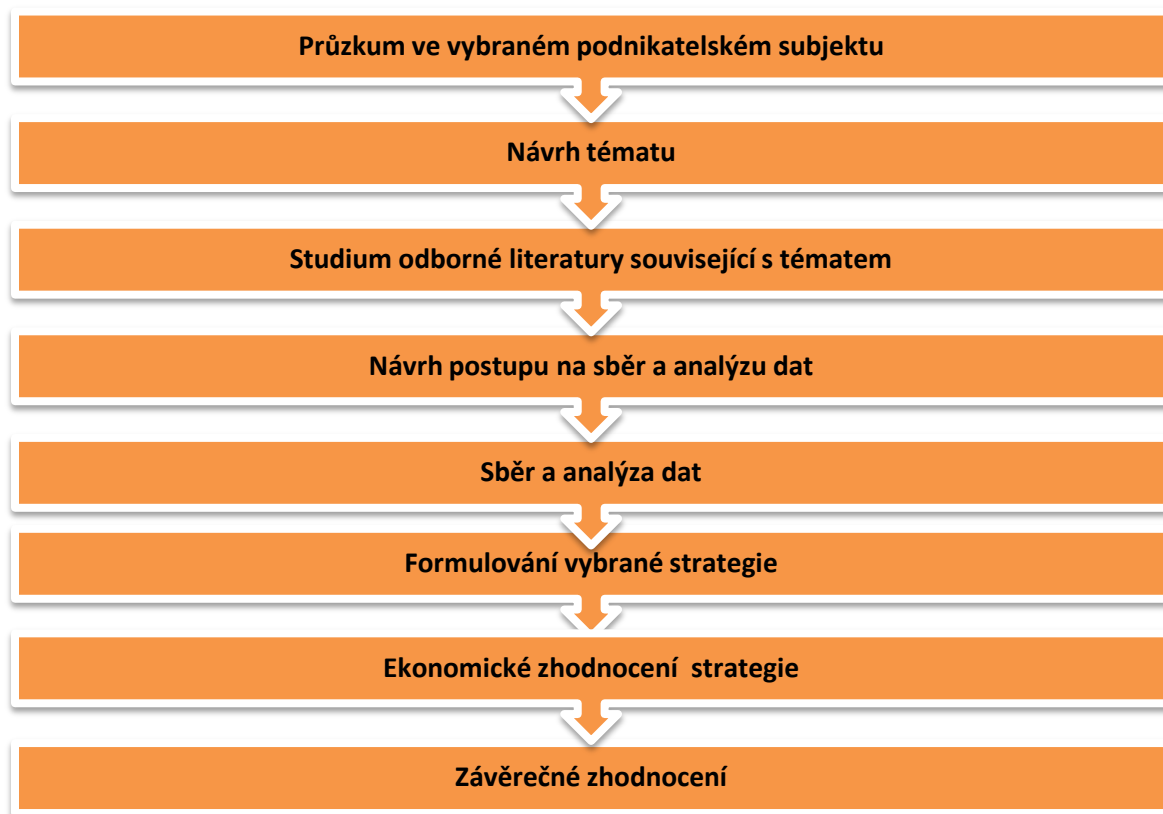
Teoretická část slouží jako základ pro část praktickou a opírá se o literární rešerše. Popisuje kroky v procesu strategického řízení firem, definuje pojmy jako vize, poslání, cíle, strategie a formuluje kroky, které jsou nezbytné pro vytvoření strategie. Od takto obecného popisu strategického řízení přechází k vymezení konkrétní funkční strategie, a to strategie marketingové, kterou definuje a popisuje její dílčí složky. V kapitole jsou též charakterizovány jednotlivé dílčí složky marketingového mixu. Důraz je kladen především na složku komunikace, a její komunikační mix, který je zásadní pro tvorbu komunikační strategie v praktické části.

Praktická část se zabývá problematikou strategie penetrace firmy AIMTEC na německém trhu. Náplní této části práce je tedy formulovat marketingové úsilí firmy na německém trhu do podoby komunikační strategie, a to na základě provedené marketingové situační analýzy. V rámci marketingové situační analýzy, která zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, je využita metoda smíšeného výzkumu<sup>2</sup>. Na provedenou analýzu navazuje syntéza poznatků v podobě matice SWOT. Na základě této matice jsou formulovány marketingové cíle a komunikační strategie. V závěru praktické části dojde k zhodnocení ekonomických dopadů navržené strategie na firmu AIMTEC.

---

<sup>2</sup> Smíšený výzkum je takový přístup, který staví na přesvědčení, že ke zkoumání reality je vhodné použít jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkum, a to v kombinaci, která je účelná pro dané zadání tak, aby byly co nejlépe splněny cíle výzkumu. Tento účelný mix má přinést lepší výstupy než užití jen kvalitativního nebo jen kvantitativního přístupu. (Eger a kol. 2014)

**Obrázek 1 Schéma metodologie výzkumu**



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## 2 Teoretický základ práce

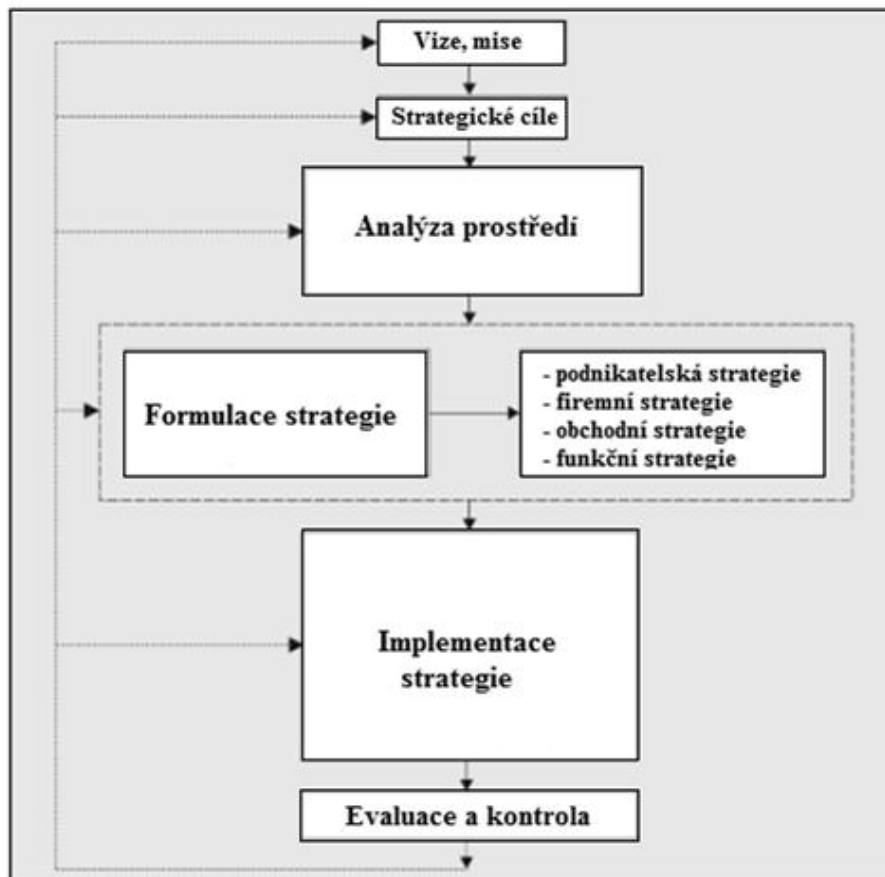
Teorie popsaná v této kapitole dává základ pro pochopení významu a souvislostí výzkumu, jež je proveden v praktické části.

Teoretická část se věnuje několika oblastem. První oblast se týká kroků strategického řízení firem, definuje základní pojmy a vysvětluje, proč je důležité mít strategii, čímž osvětluje účel této práce. Druhá oblast se věnuje pojmům a vztahům, jež se vážou k marketingové strategii. To proto, že je strategie penetrace v odborné literatuře označena jako strategie marketingová (některé publikace ji dále konkretizují jako strategii růstovou), jak je vysvětleno v následujících kapitolách. V souvislosti s marketingovou strategií jsou definovány a popsány základní marketingové pojmy jako marketing nebo marketing mix. Z oblasti marketingového mixu je kladen důraz na komunikaci a komunikační nástroje, které jsou součástí návrhu komunikační strategie v praktické části. Třetí oblast popisuje charakteristiky a specifika B2B trhu a mezinárodního marketingu, které musí navržená komunikační strategie respektovat.

### 2.1 Strategické řízení firem

Firmy a organizace neexistují na trhu bezdůvodně. Vždy vznikají s nějakým cílem a tím je ve většině případů generování zisku (výjimku tvoří organizace neziskové, které nevznikly za účelem podnikání). Strategické řízení ukazuje cestu, jak cílů dosáhnout, a to nejen na celopodnikové úrovni, ale také v rámci dílčích organizačních jednotek. Literatura uvádí, že strategické řízení zahrnuje ty aktivity, které se zaměřují na plánování a dlouhodobý rozvoj firmy. Tyto aktivity mají zajistit jak soulad mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, tak mezi firmou a prostředím, ve kterém se daný podnikatelský subjekt nachází. (Červený a kol. 2016). Keřkovský (2006) dodává, že strategické řízení by se mělo uskutečňovat v logicky navazujících krocích. Definují ho jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou, která zahrnuje složky jak vnitřního tak vnějšího prostředí. Na strategickou analýzu navazuje formulace strategií, výběr optimální strategie, implementace a kontrola. Společně tyto kroky představují proces strategického řízení, které ilustruje Obrázek 2 dle Jakubíkové (2013).

**Obrázek 2** Proces strategického řízení



Zdroj: Jakubíková, 2013

## 2.2 Vize a mise

Mise (poslání) je prvním krokem strategického řídicího procesu. Poslání je nejobecnější vymezení smyslu podnikání dané firmy a produktů, které naplňují její činnost. Musí respektovat historii firmy, její schopnosti a vlivy prostředí. Poslání se musí vztahovat k trhu, musí zohledňovat dosažitelnost výsledků a podnikatelský program. (Šulák a kol. 2005)

Červený a kol. (2016) chápou misi jako strategický záměr vlastníků, který je konkretizován ve specifických oblastech. Mise má podle těchto autorů také důležitý vliv na utváření názoru o firmě, jelikož je veřejná. Může ovlivnit názor jak budoucích akcionářů, zaměstnanců a dodavatelů, tak zákazníků.

I přesto, že někteří autoři nerozlišují pojem vize a mise, bude tato diplomová práce tyto pojmy rozlišovat stejně tak, jako Jakubíková (2013). Ta definuje vizi jako budoucí stav firmy, který obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity ve všech zainteresovaných. Jejím jádrem je

výsledek, kterého má být dosaženo ve prospěch zákazníka. Jinými slovy je to jasně a srozumitelně formulovaný obraz úspěšné budoucnosti, který staví na firemních prioritách a hodnotách. Jejím nesporným přínosem je to, že udává jasný směr a je všem členům firmy společná.

### **2.3 Strategické cíle**

Druhým krokem směrem k formulaci strategie je stanovení strategických cílů, které musí být dle Červeného a kol. (2016) SMART. Jednotlivá písmena ve zkratce vyjadřují vlastnosti cílů. Písmeno S (stimulating) značí, že cíle musí působit jako stimulant k dosažení výsledků. M (measurable) definuje v českém překladu měřitelnost. Písmeno A (acceptable) říká, že cíle musejí být akceptovatelné pro všechny, kteří mají něco do činění s firmou, to zahrnuje odbory, vlastníky, zaměstnance, dodavatele, zákazníky atd. Reálnost a dosažitelnost definuje písmeno R (realistic). Poslední T (timed) dává cílům časový rámec, což znamená, že cíle musí být splněny v určitém čase. Právě na princip SMART cílů bude tato práce dále navazovat.

Lošťáková (2005) dodává, že cíle musí být formulovány nekonfliktně a synergicky, což znamená navzájem se podporovat a doplňovat. Cíle určují, čeho se má dosáhnout, nikoliv jak. Mohou se týkat tržní hodnoty podniku, prestiže, pozice na trhu či ekonomických výsledků a lidských zdrojů.

### **2.4 Analýza prostředí**

Analýza prostředí podniku slouží jako východisko pro tvorbu strategie. Díky strategii, která je založená na kvalitně zpracované analýze prostředí dokáže firma řídit svoji budoucnost a předvídat trendy či případně samotné trendy vytvářet.

Prostředí, které firmu obklopuje, lze rozdělit dle Šuláka a dalších (2005) na externí prostředí a interní prostředí. Externí prostředí se dělí na makroprostředí, které nelze činností firmy ovlivnit a na mezoprostředí, které je podnik schopen částečně ovlivnit nástroji marketingu. Interní prostředí obsahuje mikroprostředí, které firma svými činnostmi přímo ovlivňuje. Do makroprostředí spadá legislativa, demografie, ekonomika, sociologie a kultura, technologie, politika či ekologie. Do mezoprostředí, které se týká blízkého okolí firmy, spadají tzv. Porterovy síly, které ovlivňují konkurenční prostředí v daném oboru, kde se soutěží o pozici na trhu, o finance, zaměstnance, pověst a dodavatelsko-odběratelské vztahy. Porterův model vychází z argumentace, která říká, že dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu ovlivňují síly v pěti hlavních sektorech. Prvním sektorem je podnikatelské odvětví nebo také stávající

konkurence. Sílu tohoto sektoru ovlivňuje agresivita konkurence, tempo růstu trhu, výrobní kapacity, velikost fixních nákladů nebo podmínky k získání dobrého konkurenčního postavení. Druhý sektor zahrnuje vyjednávací sílu potenciálních nových účastníků vstupujících na trh. Jejich síla je závislá například na vládní politice, která uděluje licence, stanovuje hygienické a bezpečnostní normy nebo je láká investičními pobídkami etc. Třetí sektor zahrnuje dodavatele a čtvrtý sektor zákazníky. Vybraný segment je pro firmu nepřítlačivý, pokud mají zákazníci velkou sílu stlačovat ceny a dodavatelé je naopak navyšovat. Tyto dva sektory se především zaměřují na analýzu silných a slabých stránek dodavatelů a odběratelů, v závislosti na druhu činnosti vybrané firmy. Poslední pátý sektor se týká substitučních produktů. Tento sektor analyzuje hrozby, které mohou být příčinou náhrady těch produktů, který dodává vybraná firma. (Kašík a kol. 2012)

Analýza interního prostředí (označovaného také za mikroprostředí) je prováděna uvnitř firmy a analyzuje jednotlivé funkční oblasti podniku. Především jde o oblast managementu, do kterého spadá proces plánování, organizování, motivace, personálního řízení etc. Dále je podstatné analyzovat oblast marketingovou, kde jsou analyzováni zákazníci, produkty, politiky marketingového mixu či je provedena analýza sociální odpovědnosti firmy. Důležitou součástí interní analýzy je analýza finanční, při níž se vychází především z finančních výkazů firmy, na základě kterých se určuje finanční pozice firmy, jež významnou měrou ovlivňuje jak formulaci strategie, tak její realizaci. Další části interní analýzy se týkají oblasti výroby, výzkumu a vývoje nebo informačních systémů.

#### **2.4.1 Marketingová situační analýza**

Publikace Kašík, Havlíček (2012) ztotožňuje marketingovou situační analýzu se situační analýzou, která byla popsána v předcházející kapitole. Autoři ji definují jako nástroj, který umožní zjistit postavení firem v jednotlivých typech prostředí. Jejím nejdůležitějším výsledkem je zjištění celkové pozice firmy na trhu. Jakubíková (2013) dodává, že účelem této analýzy je nalezení adekvátních marketingových cílů a strategií pro konkrétní trhy, včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu.

Informace získané pomocí marketingové situační analýzy lze zpracovat pomocí několika metod. Za nejvyužívanější metodu lze označit, matici SWOT, matici GE-Mck, matici BCG, analýzu preferencí, analýzu PLC (product life cycle), matici IFE, matici EFE nebo matici konkurenčního profilu CPM. Na základě interpretace výsledků těchto metod, dojde k navržení konkrétní strategie.

V této práci využijeme k vyhodnocení marketingové situační analýzy matici SWOT. Matice SWOT je složeninou začínajících písmen anglických názvů, které hodnotí vlastní podnik. Písmeno S (strenghts) vyjadřuje silné stránky, písmeno W (weaknesses) označuje slabé stránky, písmeno O (opportunities) vyjadřuje příležitosti a písmeno T (threats) označuje hrozby. Silné a slabé stránky vychází z vnitřní analýzy podniku, příležitosti a hrozby vychází naopak z vnější analýzy. (Kašík a kol. 2012)

## 2.5 Vymezení pojmu strategie

Strategie je definována mnoha způsoby. Zásadní na dobré strategii je však to, že podává informaci o budoucnosti firmy a zároveň dokáže předvídat změny. Autorka práce se také ztotožňuje s názorem Rudolfa (2016), který dodává, že příjemci dobře zpracovaných informací o budoucnosti firmy budou raději sdílet odvahu, dobrodružství i napětí s dobýváním budoucnosti, než zaměstnanci či partneři, kteří jsou ponecháni v nejistotě.

Publikace Jakubíkové (2013) zmiňuje definici strategie podle Synka a kol. (2002) jako záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, a týkají se toho, co se bude vyrábět, v jaké kvalitě nebo v jakém množství. Dále uvádí, že strategie jsou zaměřené na tvorbu metod, nástrojů a opatření, díky kterým jsou věcné strategie prosazovány a implementovány.

Další autoři jako například Červený a kol. (2016) pojem strategie konkretizují. V jejich pojetí pojem strategie souvisí s dlouhodobými cíli, které byly popsány v předcházející kapitole. Jde tedy o žádoucí stav, kterého má být dosaženo pomocí koordinovaných činností firmy.

Publikace Michael Porter jasně a srozumitelně od Magretty (2006) obohacuje pojem strategie o konkurenceschopnost, o které bude v následujících kapitolách také řeč. Za dobrou strategii Porter považoval právě tu, která bude protilátkou vůči konkurenci, a jejímž výsledkem bude vysoká ekonomická výkonnost. Právě ona dobrá strategie by měla zajišťovat pomocí nejlepšího souboru činností lišících se od konkurence jedinečnou hodnotovou nabídku pro zákazníka. Dále by měla být schopna přijmout omezení jako odmítnutí určité skupiny zákazníků za účelem poskytnutí lepší služby ostatním. To znamená soustředit se na určitou skupinu zákazníků. Specifikace zákaznického segmentu zajistí úsporu nákladů a zároveň konkurenční výhodu vůči konkurenci. Porter také používá pojem *strategický soulad*. Ten říká, že dobrá strategie, která zajišťuje úspěch, není postavená pouze na jedné klíčové vlastnosti, kterou firma zvládá, ale opírá se též o mnoho ostatních věcí či vlastností, které jsou provázané a v konečném důsledku mají stejně významný vliv na úspěch strategie jako vlastnosti klíčové.

Za poslední kritérium dobré strategie považoval pochopení vlivu času na strategii. Považoval za důležité pochopit časovou návaznost a kontinuitu jednotlivých kroků, které firma podniká. Pochopení kontinuity v rámci jednotlivých strategických kroků umožní podniku lépe se přizpůsobit a inovovat.

## **2.6 Členění strategií**

Existuje mnoho způsobů, jak členit strategie v rámci strategického řízení. Červený a kol. (2016) je člení do třech úrovní dle podnikové hierarchie.

Prvním typem strategie, která patří na vrchol podnikové hierarchie, je strategie celopodniková, která je rámcově určena posláním firmy. Týká se základních podnikatelských rozhodnutí jako na příklad, ve kterém odvětví bude firma podnikat, jakým způsobem se bude podnikání řídit nebo jak se budou alokovat jednotlivé kapitálové prostředky. Druhou úroveň v rámci hierarchie zastávají strategie jednotlivých strategických podnikatelských jednotek. Strategické podnikatelské jednotky (dále jen „SPJ“) existují ve velkých podnicích, kde každá jedna SPJ zastřešuje řízení v konkrétní oblasti či oboru podnikání. Tyto jednotky jsou řízeny autonomně, jsou nezávislé na ostatních jednotkách a mají vlastní vizi, cíle i strategie, které však respektují strategii celopodnikovou. (Lošťáková, 2005)

Na třetí, nejnižší strategické úrovni, jsou strategie funkční. Ty rozpracovávají strategie SPJ do konkrétních operací, které determinují činnosti dílčích procesů. Jedná se o konkrétní typy strategií jako například strategie obchodní, finanční, strategie výroby, strategie výzkumu a vývoje či strategie marketingové. (Jakubíková, 2013)

Jakubíková (2013) strategii marketingovou dále vyčleňuje samostatně nad rámec hierarchie strategií, jelikož ji bere jako nit, která vede skrz jednotlivé podnikové úrovně. Strategie marketingová je provázaná přímo se strategií firemní, která pomocí ní definuje směr, omezení a přiděluje zdroje, a zároveň má vazbu na výkonový management v rámci kategorie funkčních strategií.

## **2.7 Formulace strategie**

Po analýze prostředí nastává okamžik formulování strategie. Formulace strategie je rozčleněna do dvou kroků. Prvním krokem je generování strategií, druhým krokem je výběr optimální varianty, která bude po schválení top managementem realizována. Optimální strategie, která bude vybraná pro danou úroveň hierarchie, musí být posuzována ze tří hledisek. Prvním hlediskem je vhodnost. To znamená, že vybraná strategie musí být

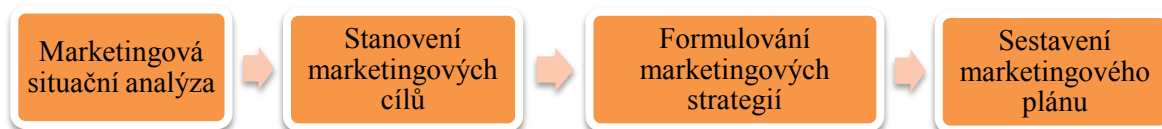


konzistentní s misí společnosti či nadřazenými strategiemi, případně musí korespondovat s ostatními funkčními strategiemi. Vhodnost také znamená respektovat provedenou strategickou analýzu a využít klíčové schopnosti, které firma má. Druhé kritérium, které musí strategie splňovat, je přijatelnost. To znamená, že musí uspokojit všechny zainteresované jako například zákazníky či vlastníky, ale také banky či obchodní partnery. Třetí vlastností strategie by měla být její uskutečnitelnost. Strategie bude uskutečnitelná, pokud firma zajistí požadované zdroje pro její realizaci. To zahrnuje věci jako kapitál, lidské zdroje nebo technologie. Nezbytné je též zajištění know how, licencí a informací. (Keřkovský a kol. 2006)

### 2.7.1 Formulace marketingové strategie

Marketingová strategie bude v této práci, jak bylo vysvětleno v předchozích kapitolách, považována za strategii funkční, za kterou má zodpovědnost marketingový manažer, případně vedoucí pracovník marketingového oddělení. Její formulaci předchází marketingová situační analýza, která je popsána v kapitole 2.4.1. a stanovení marketingových cílů, jejichž charakteristiky popisuje kapitola 2.3. Utváření marketingové strategie ilustruje proces marketingového plánování, viz obrázek č. 3.

#### Obrázek 3 Marketingové plánování



Zdroj: vlastní zpracování dle Horákové, 2014

Marketingovou strategii definuje Horáková (2014) jako to, co má být vykonáno pro dosažení marketingových cílů, které produkty a trhy se mají stát středem pozornosti, a které aktivity budou přiřazeny k vybraným produktům a trhům tak, aby došlo k využití příležitostí vyplývajících z prostředí, a k dosažení konkurenční výhody.

Kotler (2007) se dívá na strategii jako na společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci či skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů. Marketing má za cíl naplnit potřeby a cíle společnosti, která ho implementuje. (Kotler, 2007)

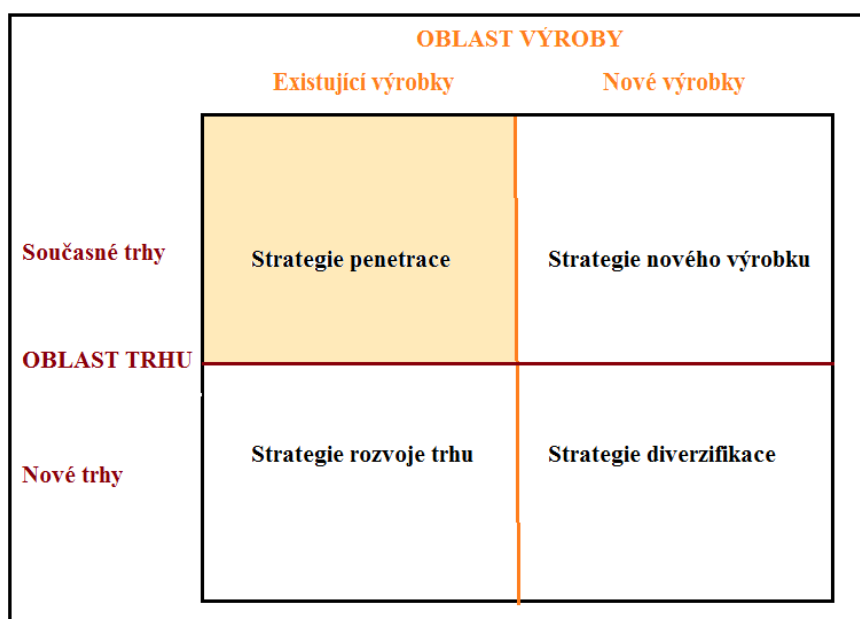
Marketingová strategie je pak postup užití marketingu k dosažení cíle firmy. (Horáková, 2014)

Formulování strategie musí obsahovat dle Horákové (2014) tyto momenty: segmentaci trhu, targeting, diferenciaci a positioning na trhu. Kotler (2007) tyto kroky definuje jako hlavní kroky cíleného marketingu, ke kterému se přiklání většina společností. V rámci něj jsou identifikovány tržní segmenty, které sdílí stejné potřeby nebo mají stejné charakteristiky, a pro ty je připraven marketingový mix. Tržní segmentaci definuje konkrétně jako rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, které vyžadují rozdílné marketingové mixy. V tématu této práce se budeme věnovat segmentaci B2B trhů, kde dochází k dělení dle demografických charakteristik, nákupních přístupů, provozních charakteristik, situačních faktorů či osobnostních charakteristik. Demografická segmentace se například snaží odpovědět na otázku, na která odvětví se soustředit, na jakou geografickou lokaci či na jak velké firmy, více o B2B trzích v kapitole 2.8.

Tržní targeting označuje De Pelsmacker (2003) jako zákaznickou skupinu, která je vybrána na základě své atraktivnosti, a společnost na ni hodlá uplatňovat své silné stránky. Všechny cíle komunikace, strategie a taktiky budou cílit na tuto specifickou zákaznickou skupinu.

Při tvorbě marketingových strategií se uplatňují v zásadě dva přístupy. První přístup je orientovaný na trh a druhý na konkurenci. Příkladem strategie zaměřené na trh je přístup podle Ansoffa, který vytvořil matici růstových strategií, které vznikají na základě interakce mezi marketingovými cíly, produkty a trhy, viz obrázek č. 4. (Jakubíková, 2013) S tímto typem strategie bude pracovat i tato diplomová práce.

**Obrázek 4 Ansoffova matice**



Zdroj: vlastní zpracování dle Horákové, 2014

Prvním typem strategie dle Ansoffa je strategie penetrace, jež se zabývá zvýšením objemu stávajících produktů na současných trzích. Jde o důraznější zaměření se na současné trhy s existujícími produkty. Je to nejbezpečnější strategie, jelikož existuje možnost využití již získaných zkušeností a nehrozí rizika, která jsou spojena s hledáním nových trhů. (Horáková, 2014)

Zvýšit stávající podíl na trhu, kde již firma operuje, lze několika způsoby. Kotler a kol. (2012) tyto způsoby rozděluje dle strategického profilu firmy, který vyplývá z finanční síly a marketingu. Firmy se tak dělí na; silnou společnost, stabilní společnost, společnost potýkající se s potížemi a společnost v úpadku.

Silná společnost je ta, která má silnou finanční situaci i silné marketingové postavení. Měla by se stát agresorem, a to buď tím, že vystupňuje svou marketingovou kampaň nebo koupí slabší konkurenty. Příkladem takové firmy je například společnost Google. Profil stabilní společnosti se zakládá na silné finanční situaci, ale na slabém marketingovém postavení. Společnost tohoto typu má dostatek finančních prostředků na své marketingové aktivity, které ovšem nedokáže přetvořit tak, aby s jejich pomocí dosáhla příležitostí, které nabízí trh. Pokud tento typ společnosti dokáže zvýšit svůj marketingový potenciál, má vysokou pravděpodobnost stát se společností silného typu. Společnost, která se potýká s obtížemi je silná v oblasti marketingu, nemá však dostatek prostředků na to, aby byla schopná své nápady

realizovat. Tento typ společnosti by měl využít svého marketingového know-how a přesvědčit banky či investory k zapůjčení peněžním prostředkům či poskytnutí kapitálu. Pokud se tak stane, tak se daná firma opět přiblíží profilu silné firmy. Posledním typem je společnost v úpadku, které chybí jak marketingové, tak finanční schopnosti. Východiskem pro tento typ firmy je buď přijít se zcela novou strategií, nebo prodat společnost jinému investorovi.

Kotler a kol. (2012) také dodává, že firmy, které realizují růstovou strategii s cílem získání většího tržního podílu, by si měly dát v oblasti marketingu pozor na konkurenty se stejným marketingovým mixem. Dále doporučuje dávat si pozor na stávající a rodící se konkurenci, ale nezapomínat při tom na své zákazníky, jelikož mimořádně dobrá péče o stávající zákazníky, může vyřadit i silnější konkurenci.

Druhým typem růstové strategie je strategie rozvoje trhu, která se zabývá pronikáním stávajících produktů na nový trh, jelikož o produkty není na současném trhu zájem. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout prodejem existujících výrobků v nových geografických lokacích, jejich zdůrazněním v těchto lokacích či posílením značky. Tato strategie je do značné míry riskantní právě kvůli neznalosti prostředí. Dalším rizikem je hledání nových zákazníků, které může být značně nákladné. (Horáková, 2014)

Třetí strategie se týká zavedení nového výrobku na současných trzích. Jde o zavádění tržních novinek či vysoce inovovaných produktů. Tato strategie je vhodná, pokud podnik zná dobře své zákazníky, působí na trhu již nějakou dobu a má dobrou pověst. Hlavním rizikem se ale stávají právě náklady na tyto inovace, které bývají poměrně vysoké. (Horáková, 2014)

Poslední nejrizikovější strategií je strategie diverzifikace, která kombinuje rizika i benefity strategie rozvoje nového trhu a strategie rozvoje výrobku. Pokud je tato strategie úspěšná, pak zaručí firmě nové a vysoké zisky. Tato strategická volba má několik dalších alternativ, které však nejsou zmiňovány s ohledem na obsah a rozsah této práce.

## **2.7.2 Marketingový mix**

Sestavení marketingového plánu<sup>3</sup> patří do poslední etapy v rámci marketingového plánování dle Horákové (2014), jejímž rozdělením se tato práce řídí. Do tohoto plánu spadá i sestavení

---

<sup>3</sup> Do marketingového plánu patří kromě marketingového mixu také akční programy, které jsou rozpracováním marketingové strategie a marketingového mixu do jednotlivých úkolů a aktivit. Dále sem patří plánovaný rozpočet, který zahrnuje prognózu očekávaných finančních výsledků, a plán, jenž popisuje způsob realizace kontroly. Na těchto složkách marketingového plánu se shodují jak Horáková (2014), tak Jakubíková (2013), stejně tak jako Kotler (2007). Jediný rozdíl mezi autory je ve způsobu členění marketingového procesu, kdy Kotler (2007), tak Jakubíková (2013) zahrnují do marketingového plánu všechny aktivity počínaje

marketingového mixu. Ten představuje sadu marketingových taktických nástrojů, které spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy. (Jakubíková, 2013) Tento mix zahrnuje všechno, co může firma udělat pro to, aby ovlivnila poptávku po svých produktech. Nástroje, které se nejčastěji používají k ovlivnění poptávky, jsou čtyři, a to: produkt, cena, distribuce a komunikace.

Každý z těchto nástrojů má svoji strategii nebo plán s ohledem na marketingové cíle a segment, na který cílí.

Produkt je cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, použití nebo spotřebě, co dokáže uspokojit touhy přání nebo potřeby. Patří sem jak fyzické potřeby, tak služby, kterými se bude tato diplomová práce zabývat. Služby jsou definované jako aktivity či výhody, které nabízí jedna strana druhé a nepřináší vlastnictví. Mezi jejich hlavní charakteristiky patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. V oblasti produktových strategií, které se týkají služeb, je důležité řízení diferenciací a řízení kvality. Kvalita je jeden z hlavních způsobů, kterým se může společnost odlišit od konkurence. Je tedy důležité určit, jakým způsobem vnímá kvalitu zákazník, a jak ji definuje. (Kotler, 2007)

Cena, je částka účtovaná za výrobek nebo službu, kterou zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku. Tvorba ceny nebo strategie ceny je ovlivňována jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní faktory, které ovlivňují rozhodování o cenách, zahrnují marketingové cíle, strategie marketingového mixu či náklady. Literatura dále uvádí, že před stanovením ceny je nutné stanovit strategii produktu. Existuje mnoho typů cenových strategií, přičemž mezi nejznámější patří stanovení cen přírůžkou, stanovení ceny podle konkurence, dle poptávky nebo geografické polohy. (Kotler, 2007)

Distribuce značí v kontextu marketingového mixu takové marketingové cesty (distribuční systémy), které zajistí doručení produktu nebo služby zákazníkovi v čase, množství a kvalitě, kterou očekává. Na rozdíl od jiných částí marketingového mixu nelze měnit distribuci operativně. Jde o záležitost dlouhodobější, která vyžaduje plánování a rozhodování.

Posledním nástrojem marketingového mixu je komunikace, která je stěžejní částí této diplomové práce, a proto je jí věnováno několik kapitol.

---

marketingovou situační analýzou, přes cíle a formulaci strategie, a vynechávají dělení na etapy, které uvádí Horáková (2014).

### 2.7.3 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikaci definuje Kotler (2013) jako prostředek, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat nebo upozorňovat spotřebitele o výrobcích, službách či značkách. Díky marketingové komunikaci může firma vyvolat dialog a navázat vztahy se spotřebiteli.

K atributům úspěšné marketingové komunikace patří, dle Jakubíkové (2013), jasná vize, jasné poslání, značka, která ztělesňuje jedinečnost a odlišnost a integrace jednotlivých komunikačních aktivit, které jsou sestaveny na míru jednotlivým cílovým skupinám.

Úkol marketingové komunikace nejlépe shrnuje model AIDA (attention, interest, desire, action), který popisuje proces působení úspěšné marketingové komunikace na zákazníka od uvědomění si existence produktu po akci vyvolanou jejím působením.

#### Obrázek 5 Model AIDA



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013

Marketingovou komunikaci lze členit různými způsoby. Jednou z kategorií je rozdělení na komunikaci tematickou a na komunikaci zaměřenou na image. Tematická sděluje informace o produktu nebo značce. Komunikace se zaměřením na image se snaží o zlepšení vztahů s cílovou skupinou a o posílení povědomí o značce. (Jakubíková, 2013)

Marketingová komunikace má svůj komunikační mix. V této práci se budeme držet definice komunikačního mixu podle De Pelsmacker a kol. (2003), který definuje jeho cíle jako snahu seznámit cílovou skupinu s produktem firmy a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků nebo zvýšit frekvenci a objem nákupu. Cílem může být také seznámení se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat s nimi nebo redukovat nepřátelské projevy, které by mohly poškodit dobré jméno firmy.

Reklama má mnoho forem a způsobů užití. Nejčastěji se používá ve formě placené a neosobní propagace určitého produktu. Stejně tak ale propaguje dlouhodobou představu o firmě, kterou si mají vytvořit klíčové segmenty. Podpora prodeje využívá krátkodobých a účinných podnětů zaměřených na urychlení odbytu nebo prodeje. Další součástí komunikačního mixu je osobní prodej, který je nejvíce využíván při prodeji na průmyslových trzích. Je to efektivní nástroj komunikace v případě snahy o změnu preferencí, stereotypů či nákupních zvyklostí

zákazníků. Díky osobnímu působení je mnohem účinnější přesvědčit zákazníka o přednostech nabídky. Marketingové činnosti, jež jsou systematické a plánovité, a jejichž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy s veřejností, spadají do kategorie public relations. Neopomenutelnou částí komunikačního mixu je také přímý marketing, který vychází z přesné segmentace trhu. Je to interaktivní komunikační systém, který využívá jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní (měřitelné) reakci v jakémkoliv místě. (Foret, 2006)

Každá kategorie komunikačního mixu má své specifické nástroje. Přímý marketing, který rozvíjí trvalé vztahy se zákazníky, používá telefon, poštu, email či jiné internetové nástroje. Reklama zahrnuje tisk, rádiové či televizní vysílání, plakáty, billboardy a další. Do nástrojů osobního prodeje spadají veletrhy, výstavy, prodejní prezentace etc. (Kotler, 2007)

Při vývoji efektivní komunikace je nezbytné určit cílové publikum, stanovit komunikační cíle, připravit sdělení a nakonec vybrat média, jejichž prostřednictvím se bude sdělení předávat. Zároveň je důležité vybrat ta média, díky kterým marketér získá zpětnou vazbu a bude tak schopen měřit účinky komunikace. Cílové publikum je takové publikum, které provádí nákupní rozhodování. (Kotler, 2007)

Po definování cílového publika dojde k určení komunikačních cílů. Ty se formulují na základě odezvy, kterou mají vyvolat. Nejčastěji jde o nákup výrobků a služeb. Následuje příprava sdělení, která obsahuje již zmíněný model AIDA. Po formulování sdělení následuje výběr komunikačních kanálů. Existují dva základní druhy komunikačních kanálů. Prvním typem jsou komunikační kanály osobní, které představují osobní komunikaci dvou a více lidí. Výhodou je okamžitá zpětná vazba. Tím druhým jsou kanály zahrnující neosobní komunikaci, do které patří hlavní média, atmosféra a akce. (Kotler, 2007)

Poslední důležitou součástí v rámci plánování komunikačního mixu je rozpočet, který určuje to, kolik zdrojů bude věnováno na jaké marketingové nástroje.

Existují čtyři základní metody, které se při tvoření rozpočtu používají: metoda dostupnosti, metoda procenta z tržeb, metoda konkurenční parity a metoda cílů a úkolů. Pokud firma zvolí metodu dostupnosti, tak vyčlení na komunikaci tolik finančních prostředků, kolik si může dovolit. Metoda procenta z tržeb stanoví určité procento ze současných nebo prognózovaných tržeb. Nevýhodou je obtížnost dlouhodobého plánování vzhledem k měnícím se každoročním tržbám. Třetí metodou je metoda konkurenční parity, která stanoví svůj rozpočet tak, aby odpovídal výdajům u konkurence. V některých případech tato metoda využívá výdajů

v odvětví, respektive odvětvové průměry. Poslední metodou je metoda cílů a úkolů, která se dá považovat za nejvíce logickou. V tomto případě totiž rozpočet určují komunikační cíle. V této metodě se definují konkrétní cíle, určují se úkoly, které jsou nezbytné pro jejich dosažení a odhadují se náklady na jejich realizaci. Suma takto odhadnutých nákladů představuje navrhovaný rozpočet na komunikaci. Tato metoda je nejnáročnější, ale jako jediná donutí manažery definovat komunikační cíle, způsob jejich dosažení a finanční důsledky, které z nich vyplývají. (Kotler, 2007)

## **2.8 Specifikace B2B trhu**

Vybraný podnikatelský subjekt operuje na B2B trhu . Do tohoto trhu patří všechny firmy, které nakupují výrobky a služby za účelem výroby dalších produktů nebo služeb nebo za účelem jejich dalšího prodeje. Nejde tedy o uspokojení osobní potřeby jako je tomu na spotřebitelském trhu. (Kotler, 2007) Při tvorbě marketingové strategie a marketingového mixu musí firma specifikata tohoto trhu zohledňovat. Principy marketingu na spotřebitelských či B2B trzích jsou podobné, přesto však existují některé rozdíly.

První významný rozdíl je v nákupním procesu, jelikož na rozdíl od spotřebního trhu nestačí, aby produkt uspokojil pouze potřeby jednotlivce, ale musí splnit požadavky všech, kteří mají na nákupní rozhodování vliv. Tomuto nakupování předchází rozhodovací proces, který je založen na racionálních kritériích, jelikož tento nákup často zahrnuje vysoké riziko nebo vysoké náklady. Další významnou odlišností je poptávka, která je odvozená od poptávky po jiném zboží či službách, a tak je v krátkodobém měřítku neelastická. V oblasti marketingové komunikace se příkládá důraz na osobní prodej, protože existuje jistá závislost mezi prodávajícími a kupujícími a je důležité vybudovat dlouhodobé vztahy. Specifikem B2B trhu je také objem nakupovaného zboží a geografická koncentrace. Mnoho firemních zákazníků se velmi často soustředí v jedné malé geografické lokaci. To znamená, že výrobci nebo prodejci mohou na tyto malé geografické lokace soustředit svoje prodejní úsilí, a dokonce zde můžou umístit svá distribuční střediska. (Solomon a kol. 2006)

### **2.8.1 Druhy firemního nakupování**

Existuje několik druhů nákupních situací, které firmy realizují. První typ nákupu je nákup přímý a opakovaný. Jde o nákup položek běžné potřeby, který se neustále opakuje. Tyto nákupy představují pro prodejce velký zdroj příjmů a nízké prodejní náklady. (Solomon a kol. 2006)



Druhou situací je modifikovaný opakovaný nákup, kdy se firma snaží najít lepšího dodavatele. Jde většinou o snahu najít toho, který má příznivější ceny, vyšší kvalitu nebo kratší dobu dodávek. Znamená to tedy, že je daná firma otevřená přidat na svůj seznam dodavatelů běžného nákupu dodavatele nové a právě dobře cílený marketing může dodavatelské firmě pomoci se na tento seznam dostat, a získat tak trvalý zdroj příjmů.

Posledním typem nákupního rozhodování je nákup nový, který je nejsložitější, a také nejvíce riskantní. Ze strany potenciaálního dodavatele je výhodný v tom, že se dostane na dodavatelský seznam firmy a může se později stát dodavatelem i pro rutinnější nákupy. V této nákupní situaci je důležité si vytvořit úzký pracovní vztah.

Dle Kotlera (2007) je při nakupování organizace vystavena mnoha vlivům. Mezi tyto vlivy se započítávají emoce i osobní faktory, a to i přesto, že by měla být nákupní rozhodnutí v zásadě racionální a logická. Nabídky dodavatelů jsou totiž v mnoha případech shodné, a proto jsou individuální a mezilidské faktory tím jediným, čím se může daný dodavatel či prodejce odlišit od konkurence. Marketér by se měl snažit pochopit, v rámci možností, osobní pohnutky a preference účastníků nákupního procesu a pracovat s nimi tak, aby připravil co nejlepší marketingovou strategii.

Lošťáková (2005) dodává, že interaktivní komunikace je to, co ve velké míře rozhoduje o vítězi či poraženém v dodavatelské soutěži. Právě komunikace funguje jako spojovací článek mezi podnikem a výrobcem/dodavatelem a pomáhá vytvořit důležitý vztah, který může ovlivnit budoucí nákup. Jednou z forem této interaktivní komunikace je vydávání vlastních podnikových časopisů či žurnálů, které jsou určeny pro vzdělávání zákazníků.

## **2.9 Mezinárodní marketing**

Existují tři koncepce mezinárodního marketingu. První je vývozní, druhá je globální a třetí je interkulturní. Marketingové aktivity vybraného podnikatelského subjektu vykazují znaky vývozního marketingu. Podstatou vývozního konceptu je snaha podniku adaptovat svoji obchodní politiku podmínkám jednotlivých trhů. Tato koncepce je typická pro malé a střední podniky, které vstupují na mezinárodní trhy postupně. Podnik, který tuto koncepci uplatňuje, není na zahraničním trhu příliš známý, a tak má slabou pozici vůči konkurenčním značkám. Proto musí investovat do intenzivní komunikace a budování distribučních cest. (Machková a kol. 2006)

Marketingové řízení na zahraničních trzích respektuje obecné marketingové principy, které byly popsány v předchozích kapitolách, s tím rozdílem, že firmy musí v rámci svých obchodních zájmů a cílů respektovat místní zvyky, tradice a kulturu.

### 3 Společnost AIMTEC

Společnost AIMTEC je skupina, která se skládá ze tří společností, viz obrázek č. 6.

Obrázek 6 Společnost AIMTEC

#### **AIMTEC a.s.**

- *Sídlo: Hálkova 1203/32, Plzeň, 301 22*
- *Právní forma: akciová společnost*
- *Identifikační číslo: 25201816*
- *Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Plzni, oddíl B, vložka 558.*
- *Datum vzniku: 23. července 1996*
- *Obchodní zaměření: vývoj, prodej, implementace a podpora IT řešení, služeb a podnikového poradenství*

#### **AIMTEC Outsourcing s.r.o.**

- *Sídlo: Hálkova 1203/32, Plzeň, 301 22*
- *Právní forma: společnost s ručením omezeným*
- *Identifikační číslo: 26127407*
- *Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 14356.*
- *Datum vzniku: 9. listopadu 1999*
- *Obchodní zaměření: poskytování outsourcingových služeb*

#### **AIMTEC Consulting s.r.o.**

- *Sídlo: Hálkova 1203/32, Plzeň, 301 22*
- *Právní forma: společnost s ručením omezeným*
- *Identifikační číslo: 26320975*
- *Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 13476.*
- *Datum vzniku: 16. ledna 2001,*
- *Obchodní zaměření: prodej licencí SAP a pořádání odborných kurzů a školení*

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice.cz, 2017

Společnost AIMTEC se již více než 20 let zabývá poskytováním IT řešení pro automobilové, distribuční a výrobní společnosti, které se zabývají zakázkovou i sériovou výrobou. Tato řešení se vztahují k systémům jako ERP, MES, EDI, MOM, APS, QMS, WMS, JIT/JIS, Portal či Integrace<sup>4</sup>. Každé z řešení je podpořeno buď vlastním softwarovým produktem, nebo produktem jiné firmy, kterou je například německá firma SAP poskytující řešení v oblasti ERP.

Firma je ryze českou firmou se sídlem v Plzni bez zahraniční spoluúčasti a je stále v rukou svých zakladatelů. Operuje jak na tuzemském tak zahraničním trhu. Právě zahraniční obchod tvořil 55% z celkového obrátu 220 mil Kč v roce 2015. (AIMTEC, 2016)

### 3.1 Vize, poslání a cíle společnosti

Poslání společnosti je: *pomáhat nalézt a zavádět optimální hodnotová řešení logistickým a distribučním firmám, která jsou postavená na moderních technologiích, a která jim pomůžou zvýšit jejich konkurenceschopnost.*

Vize je definováno níže uvedenou větou.

*„Chceme být nejlepší v Evropě tom, co děláme, a směřovat všechny naše kroky k tomuto cíli.“*

Celopodnikovým cílem je dlouhodobě zvyšovat podíl obrátu na zaměstnance a zvýšit růst objemu zakázek od nových zákazníků, oproti růstu objemu zakázek od stálých zákazníků.

Vize i poslání splňují všechny teoretické náležitosti, které uvádí kapitola 2.2. S ohledem na teoretické poznatky, které předkládá kapitola 2.3, však autorka vidí nedostatky ve formulaci celopodnikových cílů, které nesplňují pravidlo SMART. I přesto, že jsou stimulující, realistické a akceptovatelné, nemají definovaný přesný časový rámec a míru, která by měřila jejich úspěšnost. Právě tyto dva atributy dávají informaci o tom, jak daleko je firma na cestě ke splnění vytyčených cílů, a zda nastala vhodná doba začít diskuzi o cílech nových.

### 3.2 Produktové portfolio a služby

Produkty a služby, které AIMTEC nabízí, je možno rozřadit do několika kategorií. V rámci těchto kategorií pak nabízí konkrétní softwarová řešení. Všechny zkratky, jež jsou používány v této kapitole, jsou uvedeny v seznamu použitých zkratk na straně 77.

---

<sup>4</sup> Viz seznam použitých zkratk.

První kategorií jsou ERP systémy, které lze definovat jako rozsáhlé softwarové produkty, které integrují podstatné podnikové činnosti a umožňují řídit v reálném čase kapacity, materiál, finanční či lidské zdroje. Další charakteristikou je jejich transakční orientace, to znamená, že jde o určitou posloupnost operací s daty, která se týkají dodavatelů, zboží, materiálu, struktury majetku etc. (Pospíšilová, 2008)

V rámci ERP nabízí firma řešení v podobě produktu SAP Business-All-in-One. Na jeho implementaci má licenci od firmy SAP. Tento produkt je vhodným řešením pro středně velké logistické a výrobní firmy. Zastřešuje všechny činnosti, jež souvisí s chodem firmy, jedná se například o dostupnost jednotných informací napříč firmou a jejich rychlé sdílení s dodavateli a odběrateli, což snižuje reakční dobu na zákaznické požadavky a náklady na výrobu a distribuci. (AIMTEC, 2016) Sám systém SAP má několik přednastavených šablon pro konkrétní odvětví, které lze přepnout do několika jazyků. Mimo implementaci softwaru SAP Business-All-in-One, nabízí firma AIMTEC implementaci dílčích SAP řešení. Prvním z nich je SappyWMS, který zajišťuje řízení logistiky, druhým je SappyMES, který řídí oblast sběru dat a plánování výroby a třetím je řešení pro řízení kvality SappyQMS. Posledním řešením v oblasti SAP je SappyCar. Což je vlastní řešení firmy AIMTEC, které bylo vyvinuto pro firmy, které podnikají v oblasti automobilového průmyslu. Toto řešení zastřešuje všechny zásadní činnosti podniku od financí přes logistiku a výrobu. Je důležité poznamenat, že všechny dílčí řešení lze implementovat pouze v případě, že má konkrétní firma nainstalovaný SAP systém.

Dalším řešením je produkt DCIx (Delivery Chain Integrator), který vyvinula sama firma AIMTEC. Jedná se o MOM systém, který integruje firemní procesy ve výrobě a logistice. DCIx je nejbližší fyzickým procesům výroby a logistiky, je variabilní a zohledňuje všechna specifika daného zákazníka. Dokáže doplnit stávající ERP systém o funkce, které jeho systém nepodporuje nebo je podporuje jen částečně. Je možné jej implementovat buď v plném rozsahu nebo jen jeho dílčí řešení. (AIMTEC, 2016)

Prvním ze specifických řešení v rámci DCIx je DCIxWMS, které slouží k řízení skladů; řízení skladových operací, využívání místa, slouží k automatické identifikaci manipulačních jednotek etc. Druhým je DCIxMES. Toto řešení dává přehled o aktuálním stavu zakázek ve výrobě. Sbírá data v reálném čase, a zajišťuje to, aby k odpisům docházelo automaticky, stejně tak jako zajišťuje objednání dalšího materiálu dle aktuální potřeby. Výsledné reporty ukazují ucelený přehled o operacích ve výrobě, dokážou odhalit slabá místa, a následně je

redukovat. Následuje systém DCIxQMS pro řízení kvality a DCIxPortal, který poskytuje konsolidovaný přehled o aktuálních schválených objednávkách, stavech skladu a pohybu zásob. DCIxPortal umožňuje dodavateli tisknout unikátní etikety zákazníka, tím dochází k usnadnění identifikace a příjmu dodávek. Odběratel pak provede odběr na základě elektronického dodacího listu. Dalším řešením je DCIxPPS pro plánování výroby a DCIxYMS sloužící jako nástroj řízení nakládky a vykládky. Posledním dílčím typem DCIx je DCIxJIT/JIS, který řídí denní odvolávky a sekvenční dodávky. DCIxJIT/JIS umí mimo jiné přijímat i odesílat EDI zprávy, elektronické dodací listy a faktury. (AIMTEC, 2016)

Další IT řešení, které firma nabízí, se týká komunikace v oblasti dodavatelských vztahů. Jde o řešení v podobě EDI (Electronic Data Interchange), což je technologie, která zajišťuje komunikaci podniku s okolím. Jde o standardizovanou výměnu obchodních dokumentů v elektronické podobě, jedná se především o objednávky, odvolávky, faktury a podobně. Tento systém funguje jako náhrada emailové komunikace a papírových dokumentů, které jsou pomalé a neefektivní. EDI zvyšuje flexibilitu, přesnost a snižuje náklady na výměnu informací, standardizuje a zjednodušuje komunikaci. V oblasti elektronické datové výměny firma nabízí produkt ClouEDI. ClouEDI je dodávka EDI formou služby, jež je navržena především pro firmy, které se pohybují na poli automobilového průmyslu. Je to plnohodnotné EDI řešení, jež se napojí na stávající ERP systém zákazníka bez nutnosti nového vybavení, či lidských zdrojů. Služby v rámci ClouEDI mají standardizované<sup>5</sup> API rozhraní, což urychluje a usnadňuje implementaci. Pro zákazníka je nespornou výhodou nejen to, že nemusí investovat do vybavení a lidských zdrojů, ale také to, že platí pouze za ty služby, které využívá na základě fixního ceníku. Služby jsou přednastavené a lze je upravit dle požadavků zákazníka jen ve velmi omezené míře.

V oblasti správy či elektronické výměny dat firma AIMTEC nabízí také EDI služby s podporou v režimu 24/7. Jedná se o nezávislé služby v rámci EDI systému, které zahrnují služby jako Mapping Factory<sup>6</sup>, Application Management a Roll-out Management<sup>7</sup>. Výsledné aplikace, které vzniknou, jsou přizpůsobeny procesům a struktuře každé firmy. (AIMTEC, 2016)

---

<sup>5</sup> API je rozhraní pro programování aplikací. Jde o sbírku procedur, funkcí či tříd nějaké knihovny, které může využívat programátor, který knihovnu využívá. API určuje, jakým způsobem se funkce knihovny mají volat ze zdrojového kódu programu. (ITBIZ, 2017)

<sup>6</sup> Mapping Factory je provádění mapovacích konverzí služeb z jednoho formátu do druhého na základě detailních znalostí standardů a obsahu zpráv.

<sup>7</sup> Roll-out Management je řízení zavádění systému, roll-out znamená též technická migrace.

Třetí z nabídky EDI produktů je TradeSync Integration Manager (dále jen „TSIM“) od firmy Axway. Je to komplexní řešení, které zahrnuje všechny služby EDI, jež se mohou přesně přizpůsobovat dle přání zákazníka. Finančně se tedy jedná o nejnáročnější EDI řešení. Platba zahrnuje licenci za produkt, platby za služby a platby za údržbu systému. Toto řešení je však nejvíce propracované a celosvětově rozšířené, což dokládá i fakt, že ho využívají firmy jako BMW, Johnson Controls, Robert Bosch, Volkswagen, L'Oréal či Nestlé. Od roku 2001, kdy se AIMTEC stal obchodním partnerem Axway, bylo řešení implementováno také u firem jako Delphi Packard Electric, Gumotex Automotive či Lear Corporation. (AIMTEC, 2016)

TSIM umožňuje bezobslužnou výměnu finančních, konstrukčních a logistických dat se zákazníky. Tento software pracuje se standardy jako EDIFACT, EANCOM, VDA, ODETTE, ANSI X. 12 a umí komunikovat přes běžně používané protokoly. Kromě zmíněného jsou zde přednastaveny logistické procesy pro podporu JIT/JIS. Stejně tak je přednastavená integrace pro nejvíce rozšířené podnikové systémy jako je například SAP či Microsoft Dynamics. (AIMTEC, 2016)

AIMTEC má ve svém produktovém portfoliu také řešení ASPROVA. Jde o produkt, který slouží jako nástroj pro tvorbu výrobních plánů a vychází z japonského systému řízení Toyota Production System (dále jen „TPS“), jenž stojí na principech štíhlé výroby jako je například JIT nebo Kanban<sup>8</sup>. Tento systém zohledňuje veškerá výrobní omezení na straně pracovníků, dostupného materiálu nebo nástrojů a má přímou návaznost na principy Industry 4.0. Výhodou tohoto řešení je tvorba výrobního plánu až už pro sériovou nebo zakázkovou výrobu za několik minut, rychlé odhalování chyb, snadná práce s velkým objemem dat, generování fronty práce s respektováním návaznosti jednotlivých operací nebo intuitivní uživatelské rozhraní. Stejně tak jako TSIM, není ASPROVA vlastním produktem firmy AIMTEC. Ten jako partner firmy ASPROVA tento produkt pouze přeprodává, implementuje a upravuje na míru zákazníka. (AIMTEC, 2016)

Důležitou kategorií a současným trendem je integrace. AIMTEC na tomto poli nabízí dvě řešení. Tím prvním je MuleSoft Anypoint Platform, tím druhým je SAP HCI. Anypoint Platform je integrační platforma, která slouží pro digitální transformaci a propojení jednotlivých systémů firmy. Je to vysoce využívaná a bezpečná forma, kterou je možné

---

<sup>8</sup> Kanban je systém pro kontrolu toku materiálu a výrobního procesu v principu "tahu". Často je nazýván jako samo-regulační kontrola plynulého běhu materiálového toku. V Kanbanu je objednávka materiálu řízena spotřebou ve výrobě a logistický proces spouští určená hladina dostupnosti zásob. (Manufactus Solutions, 2017)

zpřístupnit data, spravovat je a řídit přístupová práva. Propojuje SOA, SaaS<sup>9</sup> systémy a API na jedné platformě. Podporuje hybridní integrace a umožňuje rychlou tvorbu a změnu uživatelsky příjemnými nástroji. Stejně jako DCIx se i tento produkt obejde bez programování a vystačí si pouze s jednoduchými konfiguracemi. K jeho dalším přednostem patří podpora IIot (Industrial Internet of Things), o kterém bude řeč v kapitole číslo 4.2.1 a Big Data<sup>10</sup>. Tato platforma dále umožňuje integraci s výrobními zařízeními, čtečkami čárových kódů, čímž přispívá k usnadnění digitální transformace společnosti a přiblížení se principům a myšlenkám Průmyslu 4.0. (AIMTEC, 2016)

SAP HCI<sup>11</sup> je druhá integrační platforma, kterou AIMTEC pomáhá implementovat. Jedná se o HANA Cloud Platform, která umožňuje uživatelům rychle a jednoduše integrovat své lokální systémy se systémem provozovaným v cloudu. Cloud řešení tak zlevňuje celou integraci, protože zákazník platí průběžně za službu bez nutnosti investice do infrastruktury či licencí, stejně tak, jako tomu je u řešení ClouEDI. Dalším benefitem jsou hotové integrační procesy pro SAP systémy, jednoduchá integrace se SAP aplikacemi či integrace s platformou ClouEDI. (AIMTEC, 2016)

Firma AIMTEC prodává také hardware, který často doplňuje implementovaná softwarová řešení, jde například o řešení DCIxWMS nebo SappyWMS. Nejznámějším produktem jsou mobilní čtečky čárového kódu od společnosti Zebra Technologies, které mají vysokou odolnost proti mechanickému poškození, snadno se ovládají a existuje možnost jejich individuální konfigurace. Další z hardwarových produktů, jenž patří do kategorie Pick by Voice, jsou hlasové terminály a headsety, které umožňují práci ve skladu na základě hlasových pokynů do sluchátek a následného potvrzení hlasem pracovníka. Tímto dochází ke snížení chybovosti a provozních nákladů. V nabídce jsou, v rámci hardwaru, také technologie Pick by Light, dále HMI panely, tiskárny samolepících etiket a bezdrátové sítě. (AIMTEC, 2016)

---

<sup>9</sup>Zkratka SaaS znamená Software as a Service a je to distribuční cloudový model, kdy poskytovatel umožňuje pronájem již jednou vytvořené aplikace. (Správa sítě, 2016)

<sup>10</sup> Poradenská firma Gartner definuje big data jako soubory dat, jejichž velikost nemá schopnost zachytit, spravovat a zpracovávat běžně používanými softwarovými nástroji v rozumném čase. (Gartner, 2017)

<sup>11</sup> V roce 2016 uzavřela společnost AIMTEC partnerství se společností SAP pro vývoj a dodávku řešení v oblasti SAP HANA Cloud Integration, čímž vstoupila do programu SAP Partner Edge for Application Development. Firmě AIMTEC se tak otevřela možnost pracovat spolu s partnery firmy SAP na vývoji integračních řešení. (AIMTEC, 2016)



Vlastním samostatným produktem je AIMTEC Support, ten představuje služby a nástroje, které podporují informační systémy a koncové uživatele v režimu 24/7. Tento produkt lze využít jak pro AIMTEC produkty, tak samostatně. V rámci služeb jde o monitoring kritických business procesů a transakcí, online sledování stavu realizovaných změn v aplikaci Service Desk, monitoring aplikačního prostředí či optimalizace informačního systému. (AIMTEC, 2016)

## 4 Marketingová situační analýza

V této kapitole je provedena analýza externího a interního prostředí. Vzhledem k zaměření práce se analýza externího prostředí váže k německému trhu. V oblasti interní analýzy je kladen důraz na analýzu marketingových aktivit firmy a na analýzu finanční situace; jak výsledky externí, tak interní analýzy, mají poskytnout relevantní podklady pro návrh komunikačního mixu a marketingové strategie pro německý trh.

### 4.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí dává základní informace o trhu. Její výsledky musí být při utváření strategických rozhodnutí zohledněny, jelikož faktory, které toto prostředí tvoří, fungují jako omezující podmínky.

Poznatky o politickém, ekonomickém, kulturním a demografickém prostředí SRN jsou zpracovány převážně na základě informací, které pochází z odborných časopisů zpřístupněných v multidisciplinární databázi Central & Eastern European Academic Source<sup>12</sup>, do které je možno nahlédnout přes rozhraní EbscoHost Studijní a vědecké knihovny Plzeňského kraje.

#### 4.1.1 Politické prostředí

Dle detailně vypracovaného profilu SRN společností IHS Global Inc (2017) se v oblasti německého politického prostředí nechystají razantní změny, které by výrazně ovlivnily působení firem na trhu. I přes nadcházející volby na přelomu srpna a září 2017 se nepředpokládá, že by politické rozhodování nezůstalo transparentní a efektivní. Předpovědi ukazují, že v parlamentních volbách zvítězí opět kancléřka Angela Merkelová z Křesťanskodemokratické unie, a to i přes procentní pokles v počtech hlasů z 41,5 % na 35 % (druhá nejsilnější strana sociálně demokratická se stále pohybuje na 22 %), který byl způsoben poklesem její popularity z důvodu uprchlické krize, která také vyostřila vztahy SRN a jejich sousedů. Přesto má SRN v rámci EU stále vedoucí pozici, a spolu s Francií zaujímá hlavní roli při tvorbě společné evropské politiky a legislativy.

---

<sup>12</sup> Databáze Central & Eastern European Academic Source je vícejazyčná databáze plnotextových dokumentů, která se věnuje všem aspektům střeoevropských a východoevropských zemí. Obsahuje více než 375 plnotextových odborných časopisů a sborníků z mnoha akademických oborů, např. ekonomie, lékařské vědy, informační vědy, historie etc. (SVKPL, 2008)

### 4.1.2 Legislativní opatření

Německé právo zajišťuje stejné podmínky pro podnikání jak německým, tak zahraničním firmám. Toto rovné zacházení se týká podniků s jiným než německým vlastníkem, které jsou v SRN registrované jako společnosti s ručením omezeným nebo jako společnosti akciové. Company Registrations Worldwide (2017) uvádí, že minimální výše základního kapitálu společnosti s ručením omezeným (GmbH) je 25 000 Euro. U společnosti akciové (AG) uvádí 50 000 Euro.

Nevýhodou v oblasti podnikání na německém trhu je jeho vysoká regulace jak na státní, tak lokální úrovni. Regulační opatření, která se snaží zamezit neférovému a nebezpečnému chování podnikatelských subjektů na trhu, sebou přináší vysokou míru byrokracie. (CountryWatch Incorporated, 2017)

### 4.1.3 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí země, ve kterém firma působí, je z hlediska působení firem na trhu jedno z nejdůležitějších. SRN má pátou největší ekonomiku na světě a největší v Evropské unii. Národní měnou je Euro, jehož kurz byl ke dni 1. 4. 2017 27,03 CZK/EUR. (Česká národní banka, 2017). Na tvorbě HDP, jehož současná výše je 3 363, 45 bilionů USD (3143 bilionů EUR<sup>13</sup>) se podílí sektor průmyslu z 30 %, sektor služeb z 69 % a zemědělství z 0,8 %. SRN je technologicky nejvyspělejší producent oceli, cementu, elektroniky, strojů a dopravních prostředků. Hospodářský růst v sektoru průmyslu by měly dle webu Czech Trade (2016) ještě více nastartovat investice do inovací v souvislosti se strategií Průmysl 4.0, která přináší trend automatizace a digitalizace výroby ( Průmyslu 4.0 se věnujeme podrobně v kapitole 4.2.1.

Německá ekonomika je vysoce otevřenou ekonomikou, což znamená, že je celé německé hospodářství ovlivněno děním na světových trzích. Její zahraniční obchod je základem pro růst a konkurenceschopnost německého hospodářství a roste nejen díky výhodné pozici země v centrální části Evropy, ale také díky rozvinuté infrastruktuře, inovačnímu potenciálu a kvalifikované pracovní síle. Zahraniční obchod SRN je závislý na exportu, ale stejně tak je pro něj důležitý import. Každá pátá pracovní pozice závisí přímo nebo nepřímo na exportu a každé čtvrté Euro je získané z vývozu. Evropská unie je nejdůležitější destinací pro německý export, v roce 2015 zde bylo exportováno 58,1 % zboží z celkového objemu exportu. Celková

---

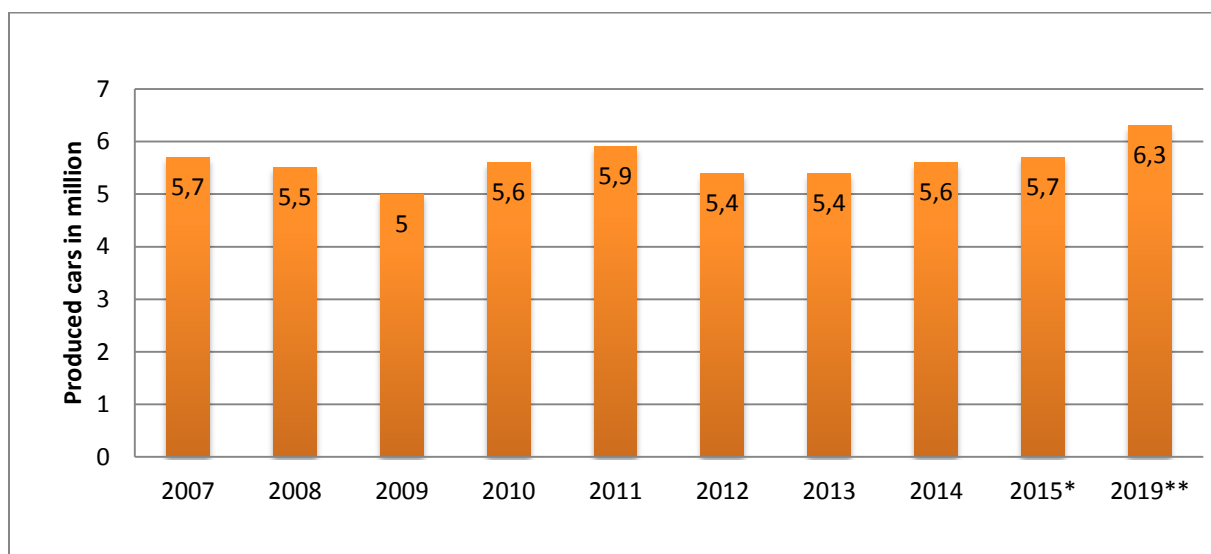
<sup>13</sup> Přepočítáno dle kurzu ze dne 1. 4. 2017, který byl 25,03 USD/CZK a 27,03 EUR/CZK. (Kurzy.cz, 2017)

hodnota exportovaného zboží v rámci EU činila 1 195 billionů Euro. V rámci celého světa přesáhla hodnota exportovaného zboží 1.2 trillionu Euro. Exportované zboží a služby se v roce 2015 podílely na hrubém domácím produktu z 46,9 %. Export automobilů se podílel na celkovém exportu z 40 %, vývoz strojů ze 14 % a vývoz elektronického vybavení a procesních dat ze 14 %. Hodnota importovaného zboží přesáhla 65,6 % v celkové hodnotě 948,1 bilionu Euro, podíl na HDP činil 39,1 %. (BDI, 2016)

Firma AIMTEC má nejvíce zkušeností v oblasti zavedení logistických a výrobních řešení na poli automobilového průmyslu, proto se na tento sektor soustředí i při snaze o intenzivnější penetraci německého trhu. Je tedy nezbytné tento sektor analyzovat.

Web Statistic Portal (2017) předvídá nárůst počtu vyrobených automobilů v roce 2019 o 1,6 milionu, oproti roku 2015, kdy byl celkový počet vyrobených automobilů 5,7 milionů. Vývoj v počtech vyrobených kusů automobilů zobrazuje graf č. 1.

**Graf 1 Počet vyrobených automobilů v SRN od roku 2007 do roku 2019**



Zdroj: vlastní zpracování dle The Statistic Portal, 2017

Další pohled na vývoj automobilového průmyslu v SRN přináší analýza The Future of the German Automotive Industry zveřejněná v elektronické publikaci Wiso Diskurs (2015). Na základě této analýzy se dá předpokládat, že poptávka po automobilech se bude měnit v závislosti na demografických a sociálních faktorech. Z demografického hlediska, jak je rozebráno v následující kapitole se SRN, stejně tak jako většina Evropy, potýká s nízkým indexem porodnosti a se stárnoucí populací. Zvětšuje se počet lidí nad 65 let a zároveň klesá počet lidí nad 20 let. Zároveň je dlouhodobým trendem zmenšující se střední třída. Tyto

demografické změny se odrazí ve zvýšené poptávce po automobilech ekonomicky dostupných. Poptávku po levnějších automobilech podporuje i fakt, že nastupující generace vnímá automobily pouze jako dopravní prostředky, a ne jako vyjádření sociálního statusu či postavení. Dalšímu trendu, kterému se budou výrobci a dodavatelé v dlouhodobém horizontu muset přizpůsobit, jsou elektromobily. Tento trend je celosvětový, ale přesto se dá předpokládat, že nejvýrazněji nebo nejrychleji se projeví právě v Německu, jelikož se německá vláda už několik let snaží prosazovat programy na ochranu životního prostředí a snížení skleníkového efektu, a to nejen v Německu, ale i v celé Evropské Unii.

Dalším faktorem, který pravděpodobně ovlivní hospodářství SRN odchod Velké Británie z Evropské unie, jelikož je, jak vyplývá z průzkumu Německé obchodní a průmyslové komory, Británie pátým nejdůležitějším partnerem SRN. Z průzkumu také vyplynulo, že každá desátá společnost se chystá stáhnout z Velké Británie a směřovat své investice do jiných destinací. Pokles vývozu do Británie o 3,5 % však nastal již v druhé polovině roku 2016, kdy Britové hlasovali o vystoupení z EU. (Investiční web, 2017)

Na konci roku 2016 německá ekonomika zrychlila, HDP vzrostlo mezikvartálně o 0,4 %, a to především zásluhou rostoucí domácí poptávky. Domácí spotřeba mírně zrychlila a vzrostly investice. Dle agentury Reuters je příčinou zvýšené domácí spotřeby rekordně vysoká zaměstnanost, rostoucí reálné mzdy a nízké úvěrové náklady. Celkové HDP, dle spolkového statistického úřadu, vzrostlo v roce 2016 o 1,9 %, což je nejprudší tempo růstu za posledních 5 let. (Investiční web, 2017)

Mezi důležité ekonomické ukazatele patří také inflace, která znamená míru znehodnocení peněz v ekonomice. Ta v současné době v SRN dle odhadů zpomaluje. Meziroční růst cen výrazně zpomalil z 2,2 % na 1,6 %. (Polanský, 2017)

#### **4.1.4 Demografický vývoj**

Trhy a firmy jsou z dlouhodobého hlediska ovlivněny také demografickým vývojem. SRN má v současnosti 82 miliónů obyvatel, což ho činí nejlidnatějším státem Evropské unie a sedmnáctým nejlidnatějším státem světa. Města s nejvyšší koncentrací obyvatel jsou Berlín, Hamburg a Mnichov. Počet obyvatel v každém z nich překračuje 1 milion. Ekonomicky aktivní obyvatelé jsou považováni za kvalifikované a vzdělané pracovníky, kteří jsou pro zemi hnací silou v oblasti výzkumu a vývoje a představují zdroj inovačního potenciálu. Tato kvalifikovanost se může stát překážkou pro zahraniční firmy, jelikož je platové ohodnocení těchto pracovníků vysoké. V roce 2016 vzrostla minimální mzda na 8,84 EUR za hodinu, což

je pátá nejvyšší minimální mzda v EU. Míra nezaměstnanosti je 5,9 %. (IHS Global Inc, 2017)

Problémem německého hospodářství se stává z demografického hlediska stárnoucí populace. Dle zveřejněného průzkumu OECD z roku 2016, patří SRN k zemím s nejrychleji rostoucím poměrem ekonomické závislosti obyvatel starších 65 let na populaci v produktivním věku. (Ministerstvo zahraničních věcí, 2016) Míra porodnosti v SRN dlouhodobě klesá, přičemž v roce 2017 vykazovala růst -0,09 %. Míra úmrtnosti je od roku 1970 stále vyšší než míra porodnosti. Průměrný věk v SRN je 45,7 let. Předpokládá se, že do roku 2060 dojde ke snížení počtu německého obyvatelstva na 70 milionů či dokonce na 62 milionů v následujících 50 letech. Německá vláda investuje ročně 247 milionu EUR na podporu rodin s dětmi, avšak na porodnost nemá tato politika příliš velký vliv. (World Population Review, 2017). Tento vývoj může zcela zbrzdit německé hospodářství jak díky nedostatku kvalifikované pracovní síly, tak díky poklesu domácí poptávky. I přes migrační politiku kancléřky Angely Merkelové, která podporuje příchod uprchlíků a migrantů do SRN, jenž začal v polovině roku 2015, prognózy neukazují, že by se křivka populačního růstu měla měnit.<sup>14</sup>

#### **4.1.5 Sociokulturní prostředí**

Jak bylo podrobně rozebráno v kapitole 2.8. Rozhodování na B2B trhu by mělo být čistě racionální a zohledňovat fakta. Přesto však nelze opomenout vliv kultury a prostředí, které ho ovlivňuje. Můžeme předpokládat, že jinak se bude chovat při obchodní schůzi manžel, zastávající roli nákupčího ve firmě v Latinské Americe, a jinak ten, který pochází z Asie kde, řídí chod skladu.

Češi a Němci jsou spojeni po mnoho let<sup>15</sup> díky společným hranicím a historii. Chování na trhu tedy vykazuje určité podobnosti. V této podkapitole se však zaměříme právě na to, co je pro Němce specifické, a to z hlediska jejich obchodního chování a rozhodování.

---

<sup>14</sup> Dle magazínu Česká pozice, který je součástí Lidových novin, je příchod nekvalifikovaných migrantů a uprchlíků zcela kontraproduktivní se snahou vést německý průmysl cestou čtvrté průmyslové revoluce, která přináší robotizaci a automatizaci, a vyústí k zániku pracovních míst, která budou potřebovat pouze nižší vzdělání. (Pietraš, 2016)

<sup>15</sup> Od příchodu křesťanství, když se česká knížata nechala pokřtít v bavorském Řezně, přes husitství, či bitvu na Bílé hoře, kdy po porážce stavovského povstání odešla velká část exulantů do Berlína. Německá osvícenecká filosofie, která deklarovala právo na samostatnost každého národa, byla základem pro české národní obrození. Důležitý je také vliv kultury. Mnoho hudebníků, spisovatelů, malířů, architektů či stavitelů je spojeno s českými zeměmi. Například německý konstruktér Ferdinand Porsche pochází z Českých Vratislavic.

Od ostatních národů je odlišuje především snaha vyhnout se nejistotě, nejednoznačnosti a nespolehlivosti. To se projevuje v množství vydaných zákonů, předpisů, norem či regulací, které se snaží co nejpřesněji dodržovat. Dalším typickým znakem je oddělení osobních pocitů od objektivních faktů, argumentů a informací. Chovat se racionálně považují za znak profesionality. V oblasti obchodu mají Němci tendenci řešit věci přímo a chtějí slyšet fakta. Pokud bude obchodní návrh jednoduchý a nebude obsahovat dostatek relevantních informací a technické detaily, začnou být podezřívaví. SRN, stejně tak jako Skandinávie a Švýcarsko, jsou země s nízkým komunikačním kontextem, vyjádření ano znamená ve většině případů jistý souhlas, stejně tak jako ne, které vyjadřuje nesouhlas. Dostatek relevantních informací a podrobné podkladové materiály, které podpoří argumenty při jednání, jsou při přípravě jednání velice důležité. Stejně tak je důležité provedení a design vizitek, které se vyměňují během jednání. Měly by obsahovat akademické tituly a funkční zařazení. (Světlík, 2003)

Velkou důležitost připisují času. Přesnost a dochvilnost je pro ně samozřejmá. To se ukazuje během obchodních jednání, kdy se projevuje jejich potřeba dodržovat plány, časový rozvrh, protokol a pracovat systematicky. Další charakteristikou Němců je záliba ve značkách. Značkové produkty považují za lepší a kvalitnější. Světlík (2003) též zdůrazňuje, že vnímaná kvalita nesouvisí jen se značkou, ale také s image.

Typickým znakem německé kultury je také individualismus, který má vyšší hodnotu než mocenská pozice. Během obchodních jednání či vyjednávání se tento znak projevuje vyšší tolerancí k jiným názorům.

Popsanými charakteristikami však nelze charakterizovat celý německý národ, jelikož se SRN skládá ze spolkových zemí a každá z nich vykazuje jisté odlišnosti, které jsou dány rozdílným historickým vývojem. (Světlík, 2003)

Z analýza makra okolí nevyplývají žádné skutečnosti, které by zabraňovaly intenzivnější penetraci německého trhu. Nebyla zjištěna žádná významná politická či legislativní omezení. Ekonomika si vede také dobře, nevykazuje výrazné náznaky prudkých změn ani případné recese. Důležitým zjištěním je především fakt, že sektor průmyslu tvoří celých 30% hospodářství, a očekává se jeho růst. Stejně tak je tomu u průmyslu automobilového, kde je očekávaný nárůst vyrobeného počtu automobilů o 1,6 milionu oproti roku 2015. Právě ten je pro firmu AIMTEC klíčový, jelikož se na něm pohybují její potenciální zákazníci. Tento v celku rychlý růst celého sektoru může znamenat zvýšenou poptávku právě po IT logistických a výrobních řešeních. Z toho vyplývá, že následující roky jsou více než příhodné

pro zvýšené marketingového úsilí, jelikož je velká pravděpodobnost, že se vynaložené prostředky na marketingové aktivity brzy vrátí v podobě zvýšeného objemu tržeb. S tímto předpokladem pracuje autorka v kapitole č. 6.

Zásadní pro tuto práci jsou také poznatky vycházející z kapitoly 4.1.4, na které autorka navazuje při tvorbě komunikační strategie.

## **4.2 Analýzy mezoprostředí**

Mezoprostředí můžeme definovat jako obor, ve kterém firma podniká. Analyzováno je pomocí pěti Porterových sil, které byly popsány v kapitole 2.4.

Nejdříve se však v této kapitole věnujeme „megatrendu“, kterým je Průmysl 4.0, jenž se týká automatizace a digitalizace výroby, a který ovlivňuje jak celý německý průmysl, tak firmu AIMTEC.

### **4.2.1 Průmysl 4.0**

Průmysl 4.0 je označení pro čtvrtou průmyslovou revoluci, která mění tvář průmyslu, energetiky, obchodu, logistiky, a díky tomu má značný celospolečenský dopad. Hlavními komponenty této revoluce je internet věcí, kyberneticko-fyzický systém a umělá inteligence. Čtvrtá průmyslová revoluce je pro firmy výzvou. Pokud ji akceptují, tak posílí svoji konkurenceschopnost jak v evropském, tak v celosvětovém měřítku. (Mařík, 2016)

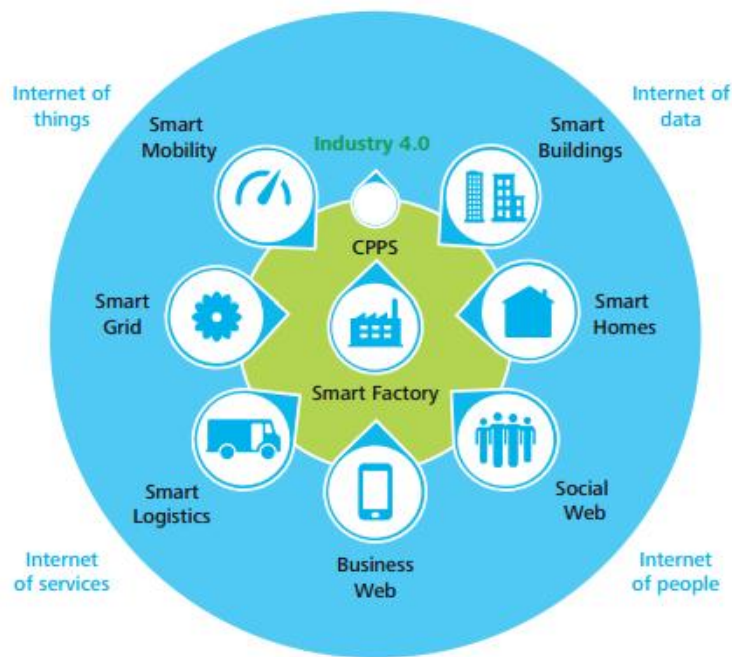
Celý koncept Průmyslu 4.0 vychází z transformace výroby ze samostatných automatizovaných jednotek na plně integrovaná automatizovaná a optimalizovaná výrobní prostředí. To vyústí v globální sítě, které budou založené na propojení výrobních zařízení do kyberneticko-fyzických systémů – CPS (Cyber-Physical Systems), jež se stanou základem „inteligentních továren“. Inteligentní továrny jsou charakterizovány optimalizací celého hodnototvorného řetězce, prototypy výrobků, které jsou nahrazeny virtuálními, roboty, kteří vzájemně komunikují, výrobními zařízeními, která činí autonomní rozhodnutí v reálném čase (čímž zvyšují flexibilitu a efektivitu výrobního procesu) a jsou schopná automatizovat optimalizovat a konfigurovat v závislosti na rozpracovanosti výrobku. Poslední důležitou charakteristikou je automatizované logistické zázemí, které využívá autonomních vozíků a robotů, kteří se automaticky přizpůsobují výrobě. (Mařík, 2016)

Inteligentní továrny jsou středobodem Průmyslu 4.0. Ty se však nedají považovat za uzavřenou síť chytrých strojů, které mezi sebou sdílí informace o chybách, stavu skladu, současné poptávce a nabídce. To, co pomáhá dělat inteligentní továrny inteligentními, jsou



chytré sítě. Rozhraní, ve kterém se setkávají chytré sítě s potřebami inteligentních továren, tvoří Průmysl 4.0. (Deloitte, 2015) Celý koncept čtvrté průmyslové revoluce lze vidět na obrázku č. 7.. Smart logistika, jež se snaží o harmonizaci logistiky a digitálního toku dat a je důležitou součástí konceptu Průmyslu 4.0, je směr, kterým se ubírá i společnost AIMTEC.

### Obrázek 7 Koncepte Průmyslu 4.0



Zdroj: Deloitte, 2015

V České republice byla vládou schválena Iniciativa Průmysl 4.0 dne 24. srpna 2016, jejímž cílem bylo udržet a posílit konkurenceschopnost České republiky. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016) Koncepte Průmyslu 4.0 byla však poprvé představena již v roce 2011 v SRN v rámci high-tech strategie spolkové vlády (navázala tak na výzkumnou platformu SmartFactory z roku 2005). V roce 2013 byl ucelený koncept představen Německou akademií technických věd a v roce 2014 byl tento koncept pojat za novou digitální strategii SRN. (Podivínský, a další, 2016) Česká republika má tedy v této oblasti pozici následovatele, a to z několika důvodů. Jedním z nich je investiční potenciál, který nebude mít nikdy tak velký jako Německo, které dle statistik OECD investuje do R&D 2,89 % svého hrubého domácího produktu, který tvořil v roce 2015 4 046 177 milionu USD. (OECD, 2016). Dalším důvodem je, že výsledky aplikovaného výzkumu, který probíhá mezi firmami a vědeckými a výzkumnými institucemi, jsou využívány jen v omezeném segmentu průmyslových odvětví. Svou roli hraje také nízká informovanost managementu českých průmyslových podniků, který

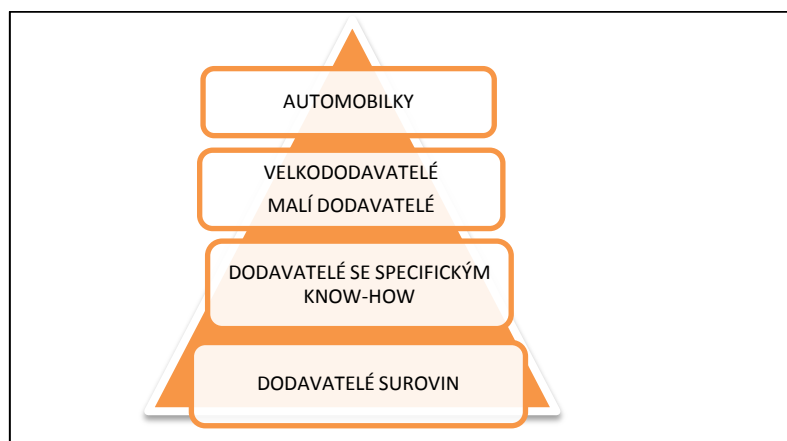
má ve velké většině případů pouze částečné nebo nepřesné informace o tomto novém konceptu průmyslu. (Mařík, 2016)

Magazín Trade News (2016) uvádí, že i přes to, že SRN přišlo s konceptem Průmyslu 4.0 a představilo jej již v roce 2011, mu věnují větší pozornost pouze větší německé podniky. Větší část malých a středních podniků k tomuto konceptu přistupuje zdrženlivě, a to především kvůli obavám z vysokých nákladů nebo ztráty duševního vlastnictví. Německé ministerstvo hospodářství a energetiky proto připravilo program „go-digital“, kdy tento program zahrnuje poradenství v oblasti IT, přičemž jde především o pomoc při výběru a implementaci vhodného IT řešení.

#### 4.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Firma AIMTEC svou pozornost na německém trhu upírá k automobilovému průmyslu, kde se pohybují její potenciální zákazníci. Ty lze rozdělit dle několika úrovní, jak lze vidět na obrázku č. 8.

#### Obrázek 8 Struktura automobilového průmyslu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Podnikatelské subjekty, které spadají do jednotlivých kategorií, fungují samostatně. Existuje však mezi nimi silná technologická povázanost. Na vrcholu pyramidy se nacházejí automobilky. Ty jsou zodpovědné za architekturu vozu, za systémovou integraci, výrobu komponentů, jejich sestavení a za celý výrobní proces. Řadíme sem společnosti jako VW – Group<sup>16</sup>, Daimler nebo BMW.

<sup>16</sup> Do skupiny VW Group patří společnosti Porsche, Audi, Bugatti, Lamborghini, Scania, Seat, Škoda, Bentley, Ducati, Man a samozřejmě Volkswagen. (Volkswagen, 2017)

Druhou úroveň tvoří dodavatelé automobilek, a to právě ti, které lze označit za velkododavatele. Ti dodávají mimo jednotlivé komponenty také integrovaná řešení. Může se jednat o integrovaná brzdová řešení, systémy řízení etc. Barthel, a další (2015) uvádí, že v posledních 10 letech automobilky přesunuly většinu výzkumu a vývoje k těmto dodavatelům, stejně tak jako svoje řízení dodavatelských sítí. Seznam nejvýznamnějších dodavatelů automobilek ukazuje tabulka č. 1; příloha A zobrazuje jejich geografickou polohu. Právě tito dodavatelé tvoří 75 % z celkově vytvořené hodnoty v oblasti automobilového průmyslu, který se podílí na HDP. Malí dodavatelé jsou pak ti, kteří dodávají komponenty bez integrovaných řešení. Právě tato druhá úroveň představuje skupinu zákazníků, na kterou cílí společnosti AIMTEC.

**Tabulka 1 Významní dodavatelé automobilového průmyslu dle zisku v roce 2015**

<b>*Dodavatelé dle zisku (v bil. Euro)</b>		<b>**Počet poboček</b>	<b>EBIT</b>
1	Robert Bosch GmbH	280	4,6 bil. Euro
2	Continental AG	405	4,1 bil. Euro
3	ZF Friedrichshafen AG	230	2 bil. Euro
4	Thyssen Krupp	472	1,46 bil. Euro
5	BASF SE	390	1,3 bil. Euro
6	Mahle	170	324,2 mil Euro
7	Shaffler Group	170	170 mil Euro
8	Bentler Automobiletechnik	161	136,2 mil Euro
9	Hella KGaA	100	126 mil Euro
10	Brose Fahrzeugteile	60	1,59 mil Euro

\* Centrála (headquarters) v Německu

\*\* Zahrnuje výrobní závody i dceřiné společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů vybraných společností, 2017

Třetí úroveň tvoří ti dodavatelé, kteří mají specifické know-how či technologie, které jsou pro automobilovou výrobu nepostradatelné. Tvoří je většinou firmy malé velikosti. Ve čtvrté úrovni se nachází dodavatelé základních surovin.

Na německém trhu má v současnosti AIMTEC jen jednoho velkého zákazníka, a tím je společnost Eissmann Automotive, která je výrobcem komponent do obložení a kompletních automobilových interiérů a spolupracuje téměř se všemi známými výrobci v automobilovém průmyslu. Eissmann Automotive patří do skupiny Eissmann Group Automotive. Tato skupina má 13 poboček po celém světě s hlavním sídlem v Německu. Na základě kladných referencí německé pobočky Eissmann Automotive, kde se společnosti AIMTEC podařilo úspěšně implementovat vlastní produkt DCIx, vznikly další spolupráce s dceřinými společnostmi firmy, a to jak v SRN, tak na Slovensku, v USA a Číně. Dodavatelé, kteří mají pro AIMTEC stejně velký potenciál jako Eissmann Automotive Group jsou zobrazeni v tabulce č. 1. Jejich pozice top dodavatelů zajišťuje slibné zisky na německém trhu, a zároveň jsou branou na celosvětový trh díky vysokému počtu poboček. Podle vlastní provedené analýzy vlastní prvních 5 top dodavatelů, uvedených v tabulce č. 1, ve svých dceřiných firmách a výrobních závodech 100 % podíl kapitálu. To znamená, že mají rozhodující vliv na kroky, které tyto firmy a závody zamýšlí. Může se jednat například o výběr dodavatele logistického softwaru, kterým je v tomto případě i firma AIMTEC.

Vyjednávací síla těchto zákazníků vyplývá z několika faktorů. Prvním faktorem, který jejich sílu ovlivňuje, je jejich velikost, kterou dokládá počet poboček a velikost zisku. Centrály, jež sídlí právě v SRN, mají rozhodovací vliv na další desítky, a v některých případech až stovky firem. Vedení těchto mateřských firem také často vyžaduje jeden druh softwaru či IT řešení pro všechny své dceřiné firmy (jednotné IT řešení usnadňuje kontrolu celé skupiny, její řízení a snižuje náklady na zaškolení všech zainteresovaných). Proto lze konstatovat, že z hlediska velikosti mají tito zákazníci značnou sílu. Velikost jejich zisku, který je taktéž uveden v tabulce č. 1, zase vypovídá o jejich citlivosti na cenu nabízeného softwaru.

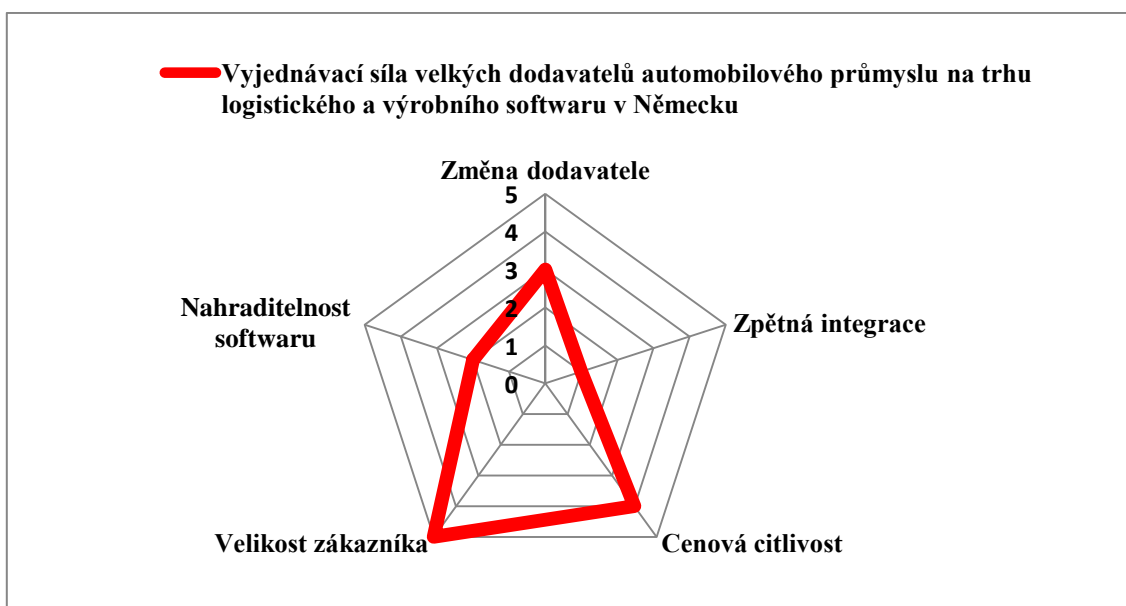
Menší vyjednávací sílu mají naopak při změně dodavatele stávajícího logistického či výrobního softwaru, jelikož musí nový dodavatel splňovat mnohá kritéria, která vychází z typu výroby, typu původního softwaru etc. Důležitým kritériem pro výběr dodavatele je často rychlost, s jakou je schopen řešení implementovat. Cílem je zamezit vzniku nákladů za prodlení ve výrobě způsobené instalací nového řešení. Další omezující podmínkou při výběru dodavatele může být jeho kapacita, v rámci které je schopen implementovat řešení na daný typ výroby nebo rozsah výroby. Ne každý poskytovatel IT logistického či výrobního řešení je také schopen se přizpůsobit požadavkům na organizaci skladu, kterou daný typ výroby vyžaduje. Pokud se například podíváme na skupinu Continental AG, její divize automobilu se

soustředí převážně na výrobu pneumatik a další techniky a komponent s nimi souvisejících. Naproti tomu skupina ZF Friedrichshafen AG se soustředí jak na podvozky, tak bezpečnostní technologie aktivního i pasivního rázu.

Velké i malé firmy, které dodávají komponenty či integrovaná řešení automobilkám se v současnosti bez logistického či výrobního IT řešení neobejdou. Mohou změnit dodavatele, jak je uvedeno v předchozím odstavci, stále se však bude jednat o určitý typ IT softwaru. Vést papírové záznamy o celém výrobním procesu není v současné době reálné. Proto je síla faktoru, který je nazván „Nahraditelnost softwaru“ v grafu č. 2 velice nízká. Více o možnostech substituce softwaru hovoří kapitola 4.2.5.

Vyjednávací pozice zákazníků může být posílena, pokud projeví snahu o zpětnou integraci. V tomto případě by se jednalo o snahu vyvinout vlastní logistický či výrobní software. Potenciální zákazníci, kterými jsou, jak bylo řečeno, dodavatelé automobilek, však projevují snahu spíše opačnou. Mají tendence IT logistické a výrobní řešení outsourcovat, a to především v podobě využívání SaaS.

## Graf 2 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků



\*1 – minimálně ovlivňuje vyjednávací sílu zákazníka, 5 – maximálně ovlivňuje vyjednávací sílu zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### 4.2.3 Stávající konkurence

Než se budeme věnovat problematice stávající konkurence v oblasti poskytování logistického a výrobního softwaru v automobilovém průmyslu, nastíníme základní vývoj trhu s prodejem softwaru v SRN. Dle poslední studie Software in Germany v databázi MarketLine<sup>17</sup> (2015) vzrostl trh s prodejem softwaru a služeb s ním spojených v roce 2014 o 7,9% a dosáhl tak celkové hodnoty 25,4 bilionu dolarů. Předpovědi naznačují, že do roku 2019 se celková hodnota vytvořená na tomto trhu dostane na částku 33,2 bilionu dolarů, což je nárůst o 30,7 % oproti roku 2014. Trh s prodejem softwaru je vysoce konkurenční. Příčinou je neustálý pokrok v informačních technologiích a přítomnost mnoha mezinárodních firem. Rozdělení tohoto trhu na jednotlivé segmenty dle tržeb a procentního poměru ukazuje tabulka č. 2.

**Tabulka 2 Tržby za prodej softwaru dle kategorií v roce 2014**

Category	Sales in mil EUR	%
Network and database management	6,3	24,7%
General business produktivity & home application	5,9	23,2%
Cross-industry and vertical application	5,2	20,8%
Operating system software	4,7	18,5%
Other system software	2,2	8,7%
Other application software	1,0	4,1%
<b>Total</b>	<b>25,4</b>	<b>100%</b>

Zdroj: MarketLine, 2017

Příčinou silné konkurence v oblasti prodeje a implementace softwaru pro automobilový průmysl v SRN není jen přítomnost mnoha mezinárodních firem a neustálý pokrok v informačních technologiích, jak bylo zmíněno v předcházejícím odstavci, ale také fakt, že SRN má historicky vedoucí technologickou roli a dlouhou tradici automobilového průmyslu.

Stávající konkurenci lze v zásadě rozdělit do dvou kategorií. Do první kategorie patří firmy malé a střední, které implementují řešení na základě získané licence. S takto nabytými

<sup>17</sup> MarketLine je databáze (přístup je možný přes registraci ve Studijní a vědecké knihovně Plzeňského kraje), která zpracovává informace o nejvýznamnějších firmách, sektorech a zemích celého světa.

softwaru mohou dále pracovat, rozvíjet je a přidružovat k nim vlastní logistická či výrobní řešení, pokud nejsou v rozporu s konkrétním zněním smlouvy o distribuci softwaru.

Druhou kategorií tvoří firmy velké, kterou je například firma SAP, která se zabývá vývojem softwaru a prodává licence menším a středně velkým firmám.

V oblasti IT logistických a distribučních řešení nejsou mezi konkurencí časté cenové bitvy. V tomto odvětví jde především o to, být spolehlivým dodavatelem, který je schopen inovovat, a přizpůsobit se technologickým změnám ve výrobě automobilů či komponent, které mění také požadavky na logistiku a distribuci. Dalším důležitým specifickým v tomto odvětví, které formuluje konkurenci, je důvěra ve značku, jelikož jsou s implementací a nákupem softwaru spojené vysoké náklady. Firmy, poptávající logistická IT řešení, tedy poptávají produkty od ověřených značek, které mají v daném oboru dostatek zkušeností. Pozici dodavatele logistického a výrobního softwaru se silnou a ověřenou značkou zastávají, dle výše uvedených charakteristik, i tři vybraní konkurenti firmy AIMTEC v SRN.

Prvním z vybraných konkurentů je firma SAP SE. Síla značky této firmy je nezpochybnitelná. Je to největší dodavatel podnikového softwaru nejen v SRN, ale také na světě. Má desítky tisíc zaměstnanců, operuje ve více než 120 zemích a má více než 45 let zkušeností v oboru. (SAP, 2017) Jejimi zákazníky jsou jak samotné automobilky, tak malí i středně velcí dodavatelé automobilek, což je ta skupina zákazníků, na kterou se zaměřuje i společnost AIMTEC. Portfolio společnosti SAP by se dalo rozčlenit do tří kategorií. První kategorií jsou systémy on premise, to znamená instalace u zákazníka, který k danému produktu vlastní licenci a následně si tento software spravuje. Tento typ využívají velké firmy. Druhou kategorií jsou řešení v cloudu, kdy společnosti platí předplatné pouze za služby, které využívají. Třetí kategorie produktů, které SAP nabízí, jsou mobilní platformy a podnikové aplikace. Je nutno podotknout, že tato firma prodává, vyvíjí a implementuje podnikový software téměř ve všech oblastech průmyslu a služeb (SAP, 2017)

Firma má celosvětově největší podíl na trhu právě proto, že dané produkty z kategorie on premise nejenže implementuje, ale prodává je jako licence dalším firmám, které za licenci platí, a implementují ho dále u svých konečných zákazníků, jako je tomu i u společnosti AIMTEC.

Další konkurenti, jejichž produktové portfolio alespoň rámcově odpovídá tomu, které má firma AIMTEC, což znamená, že dodávají software pro řízení skladu nebo jsou zcela či

částečně zaměřeni na sektor automobilového průmyslu jsou tyto: WSW Software GmbH, Salt Solutions, Retarus GmbH, PSI AG, COMARCH nebo COGLAS GmbH.

Konkurenční výhodou firmy AIMTEC je, že žádná z těchto společností nemá vlastní řešení, které by se podobalo produktu DCIx. Všechny zmíněné společnosti nabízí buď oborová Sappy řešení, která jsou však vázána na existenci ERP systému v podobě SAP systému, anebo nabízí mnoho dílčích cloudových řešení, jejichž použití je rychlé a finančně méně nákladné, avšak jej není možné přizpůsobit dle přání zákazníka (nebo jen ve velmi omezené míře).

Další faktor, který ovlivňuje sílu stávajících konkurentů na trhu, je intenzita jejich marketingové komunikace, jež dokáže zaujmout pozornost nových zákazníků. Tabulka 3 porovnává tuto komunikaci se třemi nejvýraznějšími konkurenty firmy AIMTEC na německém trhu.

**Tabulka 3 Marketingové aktivity vybraných konkurentů**

Marketingové aktivity	SAP		PSI AG		Retarus GmbH		AIMTEC	
<b>Sociální síť</b>								
Jazyk příspěvků	Příspěvky vícejazyčné	3	Příspěvky vícejazyčné	3	Příspěvky vícejazyčné	3	Příspěvky v CZ a EN	1
Twitter	Aktuální příspěvky, videa, rozhovory, 210tis. sledujících	3	Aktuální příspěvky a videa, 553 sledujících	3	Aktuální příspěvky a videa, 170 sledujících	3	Aktuální příspěvky a videa, 35 sledujících	2
Facebook	Aktuální příspěvky a videa, 771 721 like	3	Není	0	Aktuální příspěvky a videa, 170 sledujících	3	Aktuální příspěvky a videa, 361 like	3
Youtube	Aktivní - 9 kanálů, SAP TV, SAP school	3	PSI Automotive & Industry TV – více než 200 videí, poslední z roku 2015, počet odběratelů 60	3	Existence účtu, počet videí 4, poslední video duben 2017, počet odběratelů 28	1	Počet videí 38, odběratelů 42, poslední příspěvek listopad 2016	2
Linked-in	Aktivní – 12 profilů, 1 milion sledujících	3	Neaktivní, 634 sledujících	2	Neaktivní, 491 sledujících	2	Aktivní, 611 sledujících	3
Xing	Ano - 29 275 sledujících	3	Ano – 84 sledujících	2	Ano – 175 sledujících	3	Neaktivní, 30 sledujících	1



<sup>18</sup> Viadeo	Aktivní – 4 653 sledujících	3	Nemá profil	0	Nemá profil	0	Nemá profil	0
<b>Public relations</b>								
Jazyk	Vícejazyčné	3	Dostupné v němčině, angličtině, ruštině	2	Vícejazyčné	3	Dostupné v němčině, angličtině, češtině	2
Tiskové zprávy	Ano	3	Ano	3	Ano	3	Ne	0
Počet zákaznických referencí na firemním webu	67 automobilový průmysl	3	3 automobilový průmysl	1	16 automobilový průmysl	1	57 automobilový průmysl (dostupné v němčině)	3
<b>Eventy/lokace</b>								
Lokace	Svět	3	SRN	2		0	Česká republika	1
Pořádané konference a semináře v roce 2017 nejen pro zákazníky	Školící středisko SAP – katalog seminářů a kurzů, desítky seminářů a školení	3	1 seminář	1	Žádné	0	1 konference + semináře	1
<b>Firemní web</b>								
Jazykové mutace webu	Vícejazyčný web	3	3 jazykové mutace EN, DE, RE	2	Vícejazyčný web	3	3 jazykové mutace CZ, DE, EN	2
Přehlednost webu	Velmi dobrá	3	Velmi dobrá	3	Dobrá	2	Dobrá	2
Mapa webu	Ano	3	Ano	3	Chybí	0	Chybí	0
Firemní blog	Ano	3	Ano	3	Ano	3	Chybí	0
Optimalizace pro mobilní telefony	Ano	3	Ano	3	Ano	3	Ano	3
Firemní časopis	Ano (vícejazyčný)	3	Ano (EN, DE)	2	Ne	0	Ano (CZ, EN)	1
Infografika řešení	Ano	3	Chybí	0	Chybí	0	Chybí	3
<b>Partnerská síť</b>								
Počet partnerů	SAP sám je partnerem téměř všem společnostem v oboru	3	12 produktových partnerů 4 strategická spojení	2	12 partnerů	2	8 partnerů	2

<b>Zdroje návštěvnosti firemního webu dle similarweb.com<sup>19</sup></b>								
Přímý odkaz	23,92%	2	47,55%	3	58,55%		69,83%	3
Hypertextové odkazy	15,45%	1	34,95%	2	20,63%	2	18,25%	1
Sociální sítě	1,93%	1	0%	0	0,68%	0	3,83%	1
Vyhledávače	56,5%	3	17,51%	1	15,34%	1	7,81 %	1
<b>Registrace v online katalogu B2B firem</b>								
<sup>20</sup> wlw.de	ANO	3	NE	0	ANO	3	NE	0
getapp.com	ANO	3	NE	0	NE	0	NE	0
<b>Celkové hodnocení</b>		<b>76</b>		<b>46</b>		<b>41</b>		<b>38</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vlastní hodnocení probíhá následovně: 3 – společnost si vede výborně, využívá potenciál daného marketingového nástroje, v dané kategorii je aktivní, 2 – společnost daný nástroj využívá, není však v dané kategorii inovativní či aktivní, 1 – společnost daný marketingový nástroj téměř nevyužívá, 0 - v dané kategorii jméno firmy vůbec nefiguruje. Nejvyšší možný počet je 78, nejnižší je 0.

**Tabulka 4 Tržby vybraných konkurentů na německém trhu v roce 2015**

<b>Společnost</b>	<b>SAP</b>	<b>PSI AG</b>	<b>Retarus GmbH</b>	<b>AIMTEC</b>
Tržby v SRN	3 034 mil Euro	90,7 mil Euro	41 mil Euro	2,5 mil Euro

Zdroj: vlastní zpracování, 2017, dle výročních zpráv daných firem 2015

Tabulka 5 slouží jako ukázka velikosti firem v odvětví na německém trhu.

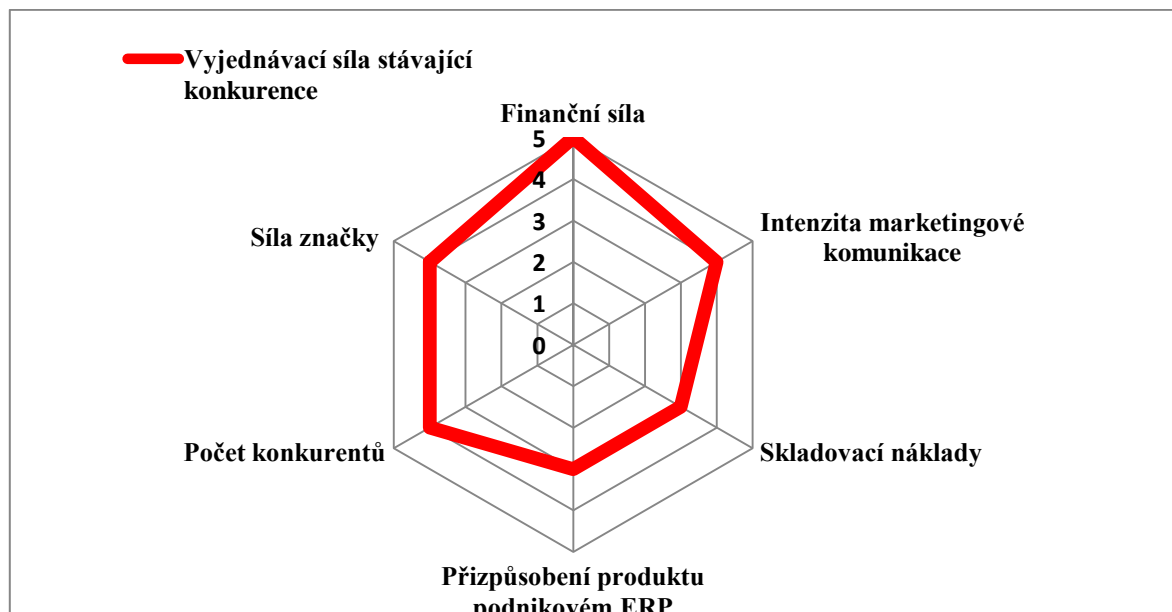
Provedená analýza ukazuje, že AIMTEC dopadl relativně nejhůř ze všech 3 zkoumaných firem. V bodovém hodnocení se pak nachází přesně v polovině škály. V porovnání s firmou PSI AG, dopadl AIMTEC hůře jen o 8 bodů. Což není v porovnání s velikostí obrátu obou společností nepříznivý výsledek. Za největší slabinu lze považovat firemní web, a také nedostatek marketingových aktivit v německém jazyce.

<sup>19</sup> SimilarWeb.com patří do kategorie *digital market intelligence*, která poskytuje analýzy a statistiky v oblasti návštěvnosti webů a jejich porovnání s konkurenčními weby.

<sup>20</sup> Wlw.de je nejnavštěvovanější internetová databáze v oblasti B2B trhu, která prezentuje firmy, jejich produktové portfolio, a také nabízí službu *Sponsored Products*, která upřednostňuje vybraný produkt ve výsledcích vyhledávání. Similarweb.com uvádí v kategorii zdroje návštěvnosti dle země SRN jako zemi s největším podílem návštěv na tomto webu (82,62 %), na druhém místě je Švýcarsko (3,61 %) a na třetím Rakousko (1,89 %).

Graf 2 shrnuje poznatky z předchozích odstavců. Navíc je doplněn o faktor „skladovací náklady,“ které v tomto odvětví existují, ale stávající konkurenci příliš neovlivňují. Uvedení konkurenti nabízí dle vlastní provedené analýzy spolu s IT logistickým či výrobním řešením pouze minimum hardwaru, což znamená, že skladovací náklady jsou minimální. Počet konkurentů v tomto odvětví je značný, už jen díky přítomnosti mezinárodních firem a velikosti podílu automobilového průmyslu na HDP, jak bylo uvedeno v makroanalýze prostředí. Z hlediska této práce však autorka nepovažovala za nezbytné vyjmenovat všechny konkurenty na trhu. Finanční sílu v níže uvedeném grafu představují tržby uvedených konkurentů, které jsou v porovnání s firmou AIMTEC značné.

**Graf 3** Faktory ovlivňující vyjednávací sílu stávající konkurence



\*1 – minimálně ovlivňuje vyjednávací sílu na trhu, 5 – maximálně ovlivňuje vyjednávací sílu na trhu

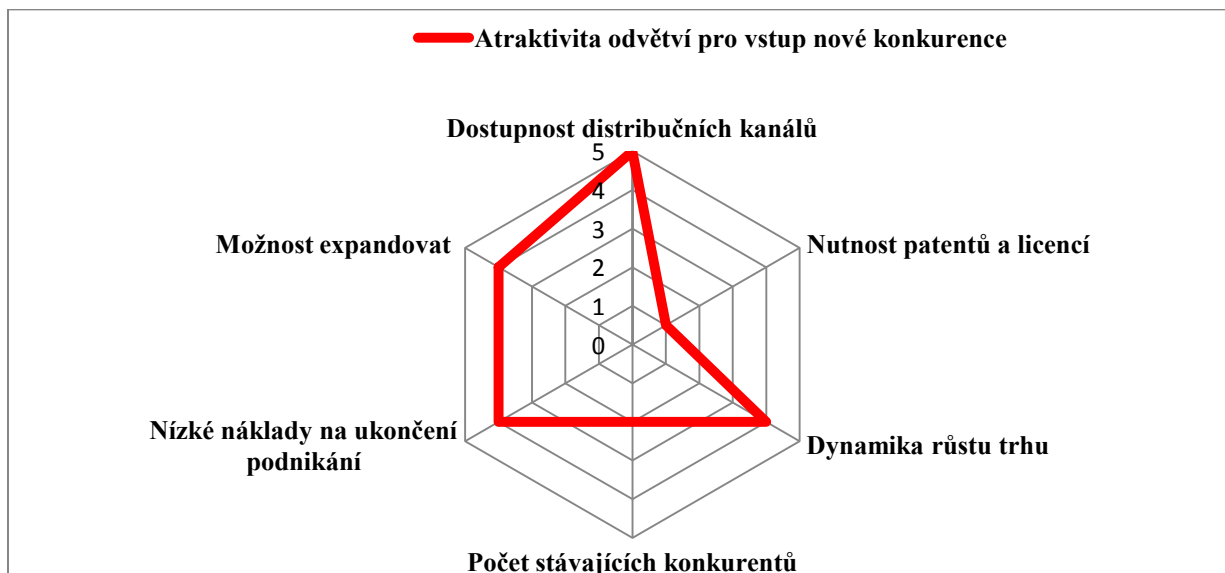
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

#### 4.2.4 Nová konkurence

Jak ukázala analýza prostředí, na německém trhu je velká míra byrokracie, a zároveň v daném odvětví existuje velké množství silných hráčů, což znesnadňuje vstup nových firem na trh. Na druhou stranu atraktivitu odvětví podporuje předpokládaný růst celého průmyslového sektoru, stejně tak jako odvětví automobilového průmyslu. Nově vstupující firmy mohou tento růst spojovat s vidinou slibných zisků. Atraktivita vstupu do odvětví logistického a výrobního softwaru je také umocňována snahou německé vlády podporovat digitalizaci celého průmyslu.

Dalším faktorem, který ovlivňuje novou konkurenci na vstupu do odvětví, jsou distribuční kanály. Bariéry k distribučním kanálům téměř neexistují, jelikož lze software distribuovat a řídit jen pomocí připojení k Internetu. Zároveň tak odpadají náklady spojené s klasickými distribučními kanály, jako jsou náklady na logistiku, a také se výrazně snižují nároky na infrastrukturu. Bariérou vstupu do odvětví jsou především patenty a licence, jejichž koupě je finančně náročná. S licencemi se také váže problematika autorských práv, částky za jejich porušení se často pohybují v desítkách tisíc Euro. Stejně tak jsou nastavená přísná pravidla v otázce ochrany soukromí a osobních údajů zákazníků. Nevýhodou pro novou konkurenci představují také vztahy současných hráčů na trhu se zákazníky, jelikož v této oblasti B2B trhu mají firmy často úzké a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, pro které může být riskantní a nákladné přejít ke konkurenci. Impulsem ke vstupu na německý trh do vybraného odvětví může být také možnost expanze na zahraniční trhy skrze dceřiné firmy, jejichž mateřské firmy mají sídlo právě v SRN, viz tabulka č. 1. Co se týká nákladů na ukončení podnikání, ty se dají považovat relativně za nízké, vzhledem k tomu, že firmy operující na trhu softwaru nemají ve většině případů majetek vázaný ve formě zásob nebo zboží, ani nepotřebují ke svému fungování velké průmyslové budovy, jako je tomu například u firemvýrobních.

**Graf 4 Faktory ovlivňující vstup nové konkurence do odvětví**



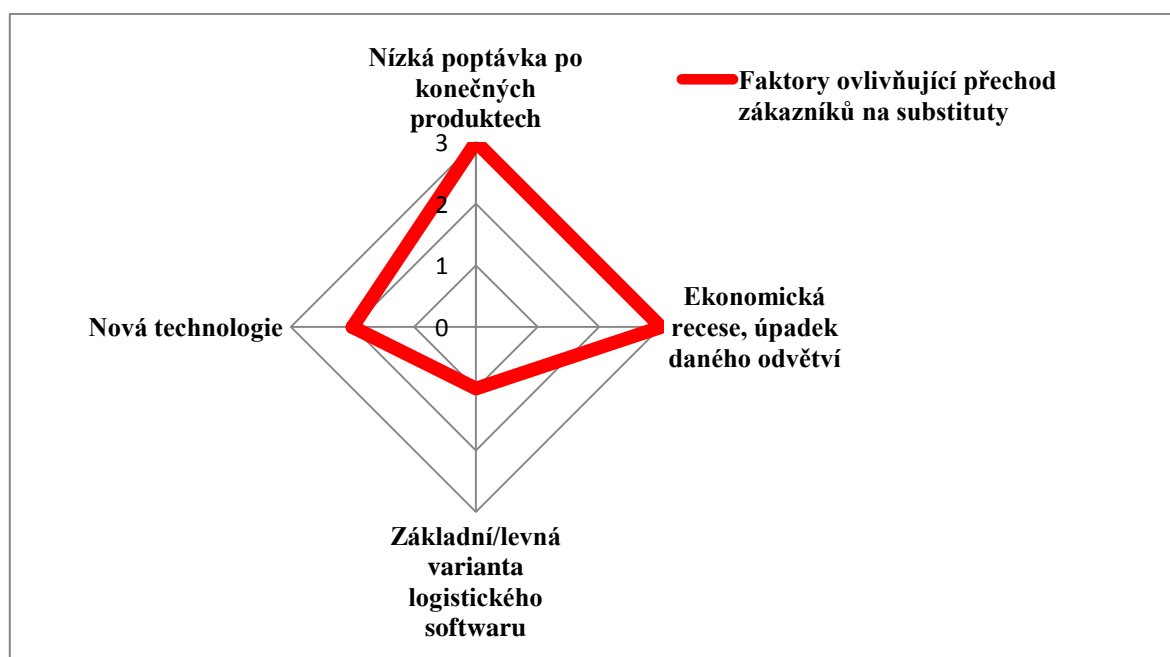
\*1 – odrazuje od vstupu do odvětví, 5 – motivuje ke vstupu do odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### 4.2.5 Hrozba substitutů

V obecné rovině představuje substitut vše, co dokáže nahradit službu nebo produkt, který vybraná firma poskytuje. V oblasti automobilového IT logistického softwaru neexistuje žádná velká hrozba substitutů. Každá středně velká firma v oblasti automobilu logistický software potřebuje, a to jak z hlediska standardizace dílů a komponent, tak z hlediska zákaznických požadavků, kteří požadují určitou standartizaci dokumentů či elektronické komunikace. Jediným možným substitutem je klasické používání Excel tabulek či podobných „jednoduchých“ softwarů a databází. Za substitut, by se daly považovat cloudové služby, ale s ohledem na to, že AIMTEC poskytuje i tyto služby a bude v tomto trendu pokračovat, se tato hrozba do značné míry eliminuje. Technologický pokrok a průmyslová revoluce přináší mnoho příležitostí. Tyto příležitosti se, i když s velmi malou pravděpodobností, mohou stát hrozbou, pokud se na trhu objeví nová společnost nebo start-up, který přijde s převratnou technologií v oblasti řízení logistiky skladu. Pokud by se této firmě podařilo danou technologii úspěšně implementovat do malé firmy a zaujmout tímto řešením i větší odběratele, mohla by se stát pro společnost hrozbou. Za další kategorii substitutů se dají považovat levné varianty softwarů od menších firem, které se mohou stát substitutem pro firmy, které jsou citlivé na cenu nebo jsou na začátku podnikání a nemají dostatečný kapitál ke koupi renomovaných logistických řešení. Na ty se však společnost AIMTEC nezaměřuje a proto nepředstavují výraznější hrozbu. O přechodu zákazníka na levnější alternativu se dá uvažovat i v případě dlouhodobého nepříznivého vývoje v odvětví (v případě dlouhodobé klesající poptávky po finálních produktech), tento přechod je však značně redukován náklady, s nimiž by tato změna dodavatele logistického řešení souvisela.

## Graf 5 Hrozba substitutů



\*1 – minimální vliv na přechod na substituty, 5 – maximální vliv na přechod na substituty

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

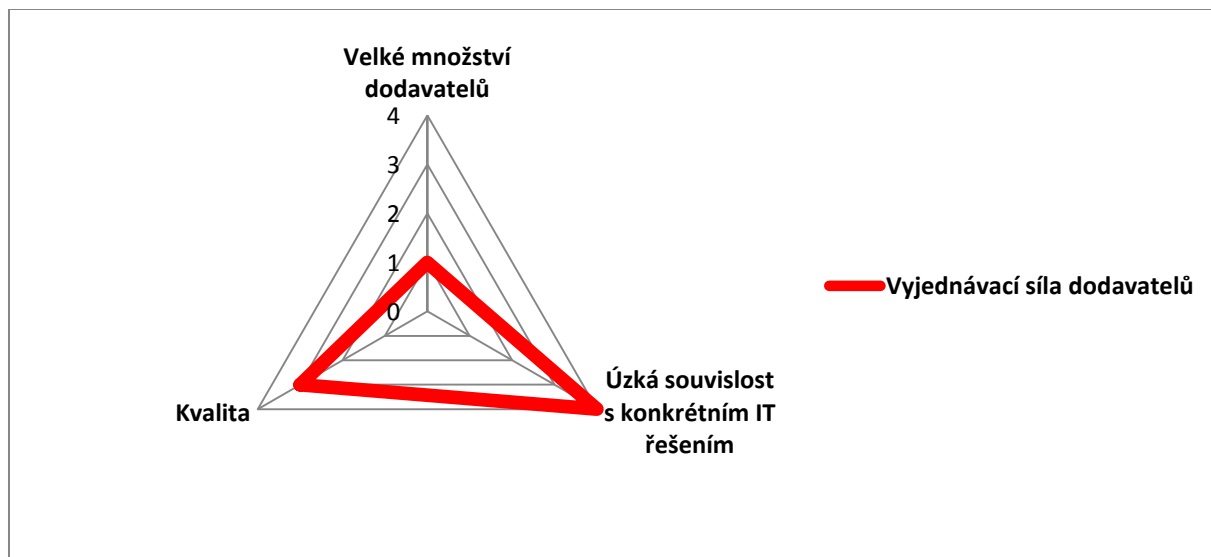
### 4.2.6 Síla dodavatelů

Poslední silou, která ovlivňuje podnikání v oboru je dle modelu Portera vyjednávací síla dodavatelů, která může ovlivnit celkovou cenu produktů. V oblasti implementace a prodeje logistických a výrobních řešení jsou však hlavními dodavateli hodnoty zaměstnanci. Pokud nebudeme za dodavatele považovat firmy prodávající licence, které nemají právo odebrat prodanou licenci, jestliže nedojde k hrubému porušení podmínek, pak jsou dodavateli výrobci či distributoři hardwaru. Jak bylo ale zjištěno při analýze stávající konkurence, v daném odvětví tvoří hardwarové produkty pouze malou část nabídky firem. Většinou je hardware pouze doplňkem některých logistických či výrobních IT řešení.

Pokud však daná firma nabízí ve svém produktovém portfoliu hardwarové produkty, které sama nevyrobí, pak může být vyjednávací síla dodavatelů ovlivněna jejich počtem na trhu. Vezmeme-li v úvahu možnost dovozu hardwaru z Asie, což je běžná praxe, pak je vyjednávací síla o ceně velice nízká. Dodavatelé si mohou dovolit vyjednávat o ceně, pokud nabízí hardware ve vysoké kvalitě, který je v některých případech nezbytnou součástí kvalitně provedeného softwarového řešení. Silnou vyjednávací pozici má dodavatel také v případě, kdy je dodávaný hardware úzce spojen s konkrétním softwarovým řešením. Pro firmu

AIMTEC je takovýmto dodavatelem firma Zebra Technologies, která dodává kabelové snímače a mobilní terminály, které jsou využívány společně s řešením DCIxWMS a SappyWMS. Firma Zebra Technologies není jedinečným dodavatelem tohoto typu hardwaru na trhu. Přesto by však její výpadek mohl zpozdit dodávku celého IT řešení, které se k tomuto druhu hardwaru váže, nehledě na dodatečné náklady, které by se zpožděním mohly souviset.

**Graf 6 Vyjednávací síla dodavatelů**



\*1 – dodavatelé mají slabou vyjednávací pozici, 5 – dodavatelé mají silnou vyjednávací pozici

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### 4.3 Analýzy interního prostředí

Jak bylo řešeno v teoretické části, oblasti spadající do interního prostředí firmy jsou ty, které má společnost plně pod kontrolou a je schopná je ovlivnit. Z hlediska zaměření této práce je důležitá analýza marketingu a finanční stránky.

#### 4.3.1 Marketingové aktivity společnosti AIMTEC

Marketing společnosti AIMTEC by se dal charakterizovat jako marketing cílený. Jak bylo řečeno v teoretické části, tento druh marketingu se skládá ze tří částí, kterými jsou segmentace, zacílení (targeting) a tržní umístění (positioning).

V oblasti targetingu se AIMTEC soustředí na malé a středně velké výrobní a logistické firmy, které ke svému podnikání potřebují nebo využívají sklady a jsou zaměřeny především na automobilový průmysl. V oblasti segmentace si společnost zvolila typ demografické segmentace. Své marketingové aktivity směřuje primárně na trh český, nově se firma

AIMTEC rozhodla cíleně zaměřit také na trh německý. Ten byl vyhodnocen jako atraktivní díky velikosti obratu, kterým se podílí na celkovém obratu firmy a výhodné geografické poloze. Atraktivitu tohoto trhu ještě podtrhly závěry provedené makroanalýzy v kapitole 4. 1. Na vybraných segmentech a v dané skupině si chce vybudovat pozici dodavatele kvalitního a rychlého logistického a distribučního softwaru, které disponuje vysokými přínosy a krátkou dobou návratnosti, dle Aimagazine.cz. (2016)

V rámci marketingové činnosti společnost následuje tři části cíleného marketingu, které jsou popsány v předchozím odstavci. V současnosti není přesně sepsaná jednotná marketingová strategie, která by byla založena na konkrétních rozpracovaných SMART cílech a odpovídala jednotlivým segmentům. Společnost chce však zvýšit intenzitu marketingové komunikace na německém trhu tak, aby nezískala nové zakázky, a zvýšila tak objem svých tržeb.

Z aktivit, které společnost provádí na českém trhu v rámci marketingové komunikace, a které byly pro srovnání uvedeny v tabulce č. 3, je ve vztahu k veřejnosti a zákazníkům důležitá například konference Trendy Automobilové Logistiky, kterou firma AIMTEC každoročně pořádá. Ta se zaměřuje na aktuální témata a trendy v oblasti logistiky, výroby, integrace a moderní IT technologie, které se týkají nejen oblasti automobilového průmyslu. Každoročně přesahuje počet účastníků této konference číslo 150. Je to největší akce svého druhu v České republice a na Slovensku. Z hlediska marketingové komunikace tato konference zvyšuje loajalitu stávajících zákazníků a posiluje asociaci ke značce. Jelikož se jedná o důležitou akci v oboru, je jméno AIMTECU šířeno samovolně i odbornými magazíny a publikacemi, které mohou ovlivnit i ty, kteří na konferenci nebyli přítomni a jsou důležitou součástí rozhodovacího procesu při výběru dodavatele logistického softwaru.

Další důležitou aktivitou je v rámci marketingové komunikace vydávání AIMmagazínu, což je odborný časopis pro výrobní firmy, který informuje o aktualitách z oblasti logistických a výrobních informačních systémů. Je vydáván 2x ročně a vychází v nákladu více než 3000 výtisků. Navíc je dostupný i online na stránce [www.aimagazine.cz](http://www.aimagazine.cz) ve dvou jazykových mutacích, a to češtině a angličtině. Další činností v oblasti public relation je zveřejňování článků v českých odborných magazínech a časopisech, jako je například časopis IT Systems, Technik, Automobil Industry nebo Logistika. Další aktivity marketingového oddělení se soustředí na klasický komunikační mix jako jsou tištěné materiály, web a semináře a workshopy pro zákazníky. Tištěné materiály, které se věnují jednotlivým logistickým a



výrobním řešením jsou dostupné ve třech jazykových mutacích, a to češtině, angličtině a němčině. Tyto materiály obsahují také infografiku daného řešení.

Další oblastí, na kterou se marketing soustředí je branding<sup>21</sup>. V roce 2014 začal projekt, jehož cílem byla změna jednotné vizuální prezentace společnosti AIMTEC tak, aby značka odpovídala současným grafickým trendům. Součástí této vizuální prezentace je změna loga a souvisejících grafických prvků na vizitkách, hlavičkových papírech, upomínkových předmětech apod. Současně existuje i interní manuál, který objasňuje pravidla používání značky AIMTEC tak, aby byla zachována jednotná vizuální prezentace firmy.

V oblasti německého trhu, se současná marketingová prezentace firmy omezuje na účast na veletrzích, konferencích a seminářích. V oblasti online propagace existují PPC reklamy jež jsou umístěny ve vyhledávači Google a na stránkách trovarit.com. Oblast osobního prodeje se s ohledem na typ produktů, které firma nabízí, koncentruje do oddělení obchodu, který je však marketingovou činností podpořen.

V oblasti financování marketingových aktivit si společnost uvědomuje, že marketing je investicí, která se vrátí v podobě obchodních výsledků<sup>22</sup>. Na své marketingové aktivity tedy vyčleňuje 3-4 % z celkového obratu.

#### **4.3.2 Finanční oblast**

Finanční oblast analyzujeme za pomoci ukazatele obratu a ukazatelů ROS (rentabilita tržeb) a ROC (rentabilita nákladů), jelikož mají přímou souvislost s tržbami. Jejich zvýšení oproti obdobím minulým, je hlavním indikátorem úspěšnosti navržené strategie. Ekonomickým zhodnocením navržené strategie pro SRN se zabývá kapitola č. 7. Aby bylo možné posoudit, zda došlo ke zlepšení či zhoršení finančních výsledků, je nutné znát vývoj výše zmíněných ukazatelů v minulosti, čímž se zabývá tato kapitola.

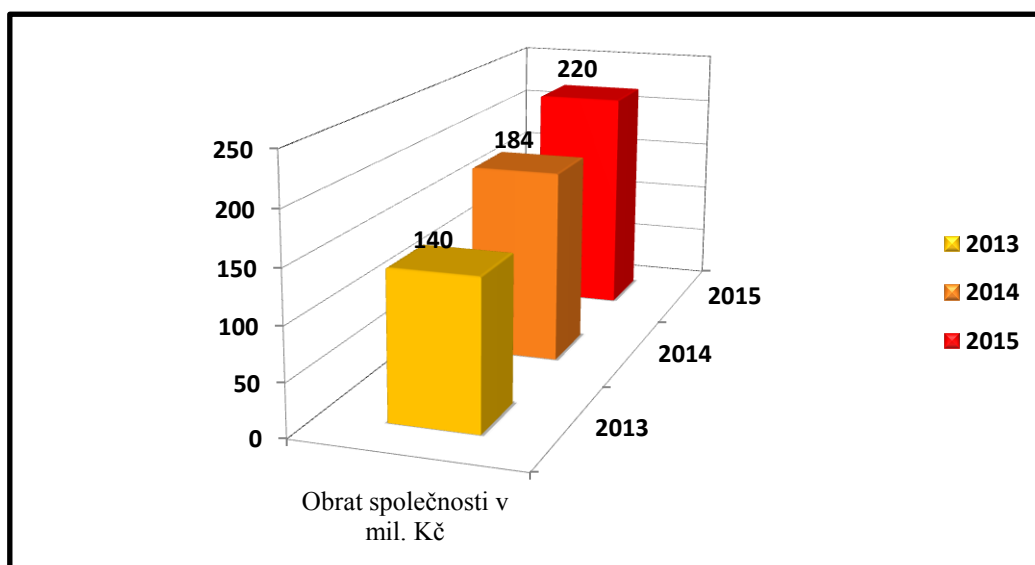
Celkový obrat je součtem tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, jehož tendence jsou dle výročních zpráv z roku 2013, 2014 a 2015 rostoucí. Celkový obrat skupiny v roce 2015 byl 220 mil. Kč, což je nárůst oproti roku 2014 o 16,4 %.

---

<sup>21</sup> Publikace B2B Brand Management definuje branding jako „něco“ společného, co působí na lidské pocity a ovlivňuje chápání produktu. Jde o obecné identifikování produktů a služeb a o snahu vytvořit v myslích zákazníků pocit, že produkty firmy jsou výjimečnější a lepší než produkty konkurence. (Kotler a kol. 2006)

<sup>22</sup> To potvrzuje i web B2Bmonitor.cz (2013), který uvádí, že obrat firem, které mají marketingové výdaje stanovené systematicky a rozpočet na marketingové aktivity, které jsou provázány se strategií, tvoří v průměru alespoň 1,4 % z obratu, roste v průměru o 5 %.

**Graf 7 Obrat společnosti AIMTEC v letech 2013 - 2015**



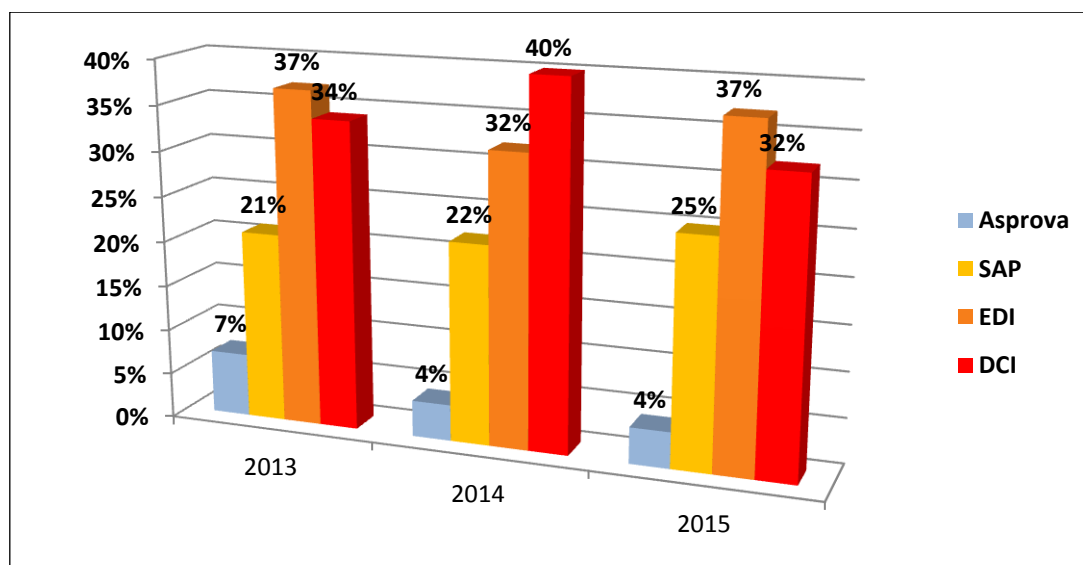
Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti AIMTEC v letech 2013-2015

**Graf 8 Podíl divizí na celkovém obratu v mil. Kč**

	2013	2014	2015
<b>ASPROVA</b>	9,8	7,36	8,8
<b>SAP</b>	29,4	40,48	55
<b>EDI</b>	51,8	58,88	81,4
<b>DCI</b>	47,6	73,6	70,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti AIMTEC v letech 2013-2015

**Graf 9 Podíl divizí na celkovém obratu v %**

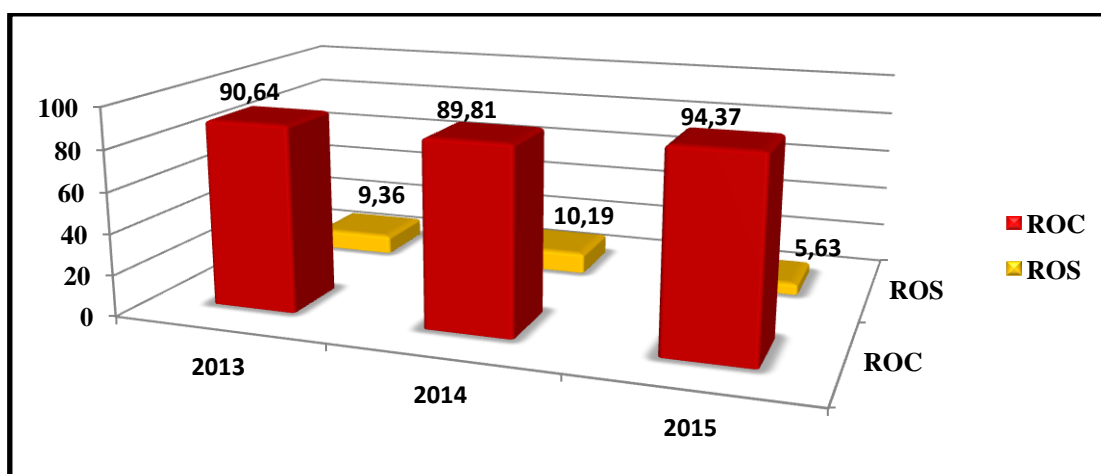


Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti AIMTEC v letech 2013-2015

Finanční situaci podniku přibližují v letech 2013, 2014 a 2015 též ukazatele ROS a ROC. Rentabilita tržeb udává, jaký podíl čistého zisku připadá na 1 korunu tržeb, stejně tak jako rentabilita nákladů, která indikuje, kolik finančních prostředků musíme vynaložit, abychom dosáhli 1 koruny zisku.

- Rentabilita tržeb (ROS) = EAT (čistý zisk)/tržby za prodej zboží+výkony
- Rentabilita nákladů (ROC) = 1- ROS

**Graf 10 Rentabilita tržeb a rentabilita nákladů v %**



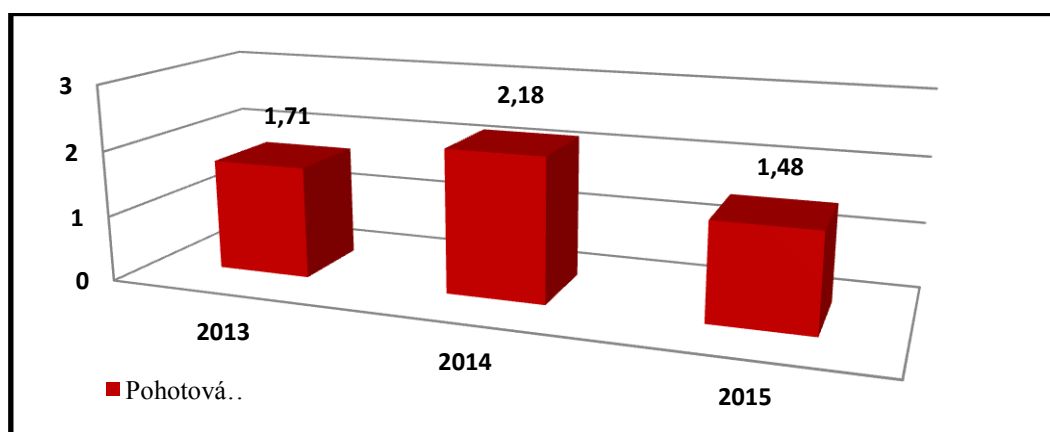
Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti AIMTEC v letech 2013-2015

Jak lze vidět z grafu číslo 7, rentabilita tržeb se zvýšila mezi roky 2013 a 2014 o 0,83 %, v roce 2015 klesla o 4,56 %. To bylo zapříčiněno poklesem čistého zisku. Stejným procentem se zvýšila rentabilita nákladů. I přes mírný pokles rentability tržeb se společnost stále pohybuje v částkách, které na její činnost nemají zásadní vliv.

Dalším finančním ukazatelem, který indikuje finanční zdraví podniku je likvidita.

- Pohotová likvidita (Quick Ratio) = kr. pohledávky + kr. finanční majetek/ kr. závazky

**Graf 11 Pohotov likvidita**

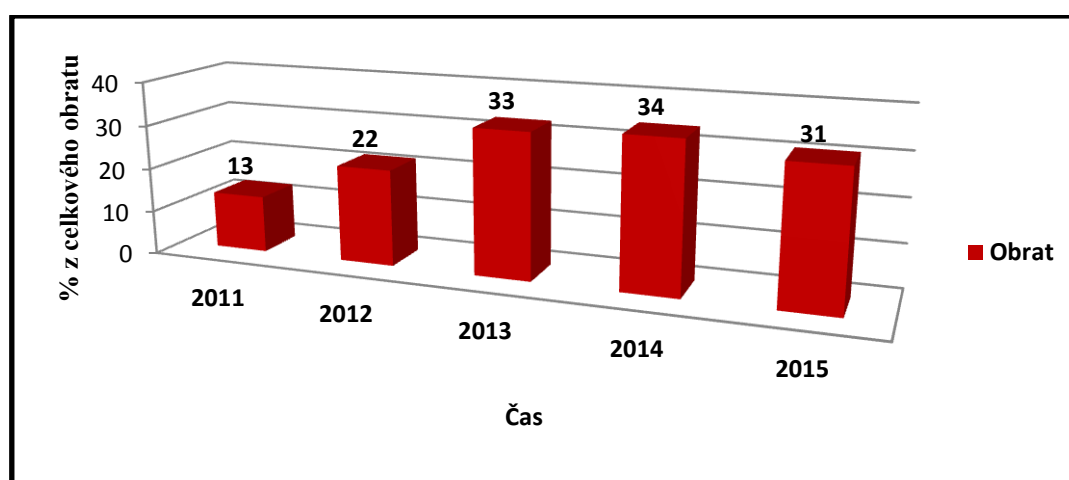


Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti AIMTEC v letech 2013 – 2015

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžn prostředky a dostát tak svm krtkodobm závazkům v pln výši. Pro zákazníky to může být jeden z indikátorů zdrav podniku. Pokud se totiž ukazatel likvidity pohybuje v hodnotách, kter stanovuje odvtvov průměr nebo odborn literatura, tak s velkou pravděpodobností nehrozí, že by společnost například nezaplatila svm dodavatelům hardwaru a došlo tak ke zpoždn zakázky. Hodnota 1,48 odpovd dle analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu (2015) odvětvovému průměru, kter je 1,5 znamená to také, že společnost nedrz finann prostředky na bankovnch utch, kde by nepřinášely zdn zisk.

Obrat na nmeckm trhu tvořil v roce 2015 31 %. Vývoj od roku 2011 zobrazuje Graf 12.

**Graf 12 Velikost obratu na nmeckm trhu**



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti AIMTEC v letech 2011 – 2015

## 5 SWOT analýza

Matrice SWOT vyhodnocuje poznatky, které vzešly z marketingové situační analýzy. Vyčleňuje slabé a silné stránky podniku, které vycházejí z interní analýzy a zaměřuje se na příležitosti a hrozby, které vycházejí z analýzy prostředí externího. Výsledky SWOT analýzy, které prezentuje tabulka č. 5, jsou zohledněny v návrhu strategických cílů v následující kapitole.

**Tabulka 5 SWOT analýza**

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenosti v oboru</li> <li>• Flexibilita</li> <li>• Rychlá implementace</li> <li>• Finanční stabilita</li> <li>• Dostatek referencí z automobilového průmyslu</li> <li>• Silné postavení na českém trhu</li> <li>• Komplexní řešení</li> <li>• Podpora 24/7</li> <li>• Web v německém jazyce</li> <li>• Vlastní produkt, který nevyžaduje licence další společnosti</li> <li>• Konkurenceschopná cena řešení</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek partnerů v Německu</li> <li>• Nízké povědomí o značce</li> <li>• Nedostatek německy mluvících zaměstnanců</li> <li>• Nedostatek marketingové komunikace směrem k německému trhu</li> <li>• Neexistence německé pobočky</li> <li>• Chybějící spolupráce s německými PR agenturami či reklamními agenturami</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výhodná geografická poloha</li> <li>• Perspektivní odvětví</li> <li>• Nízká kulturní odlišnost</li> <li>• Získání nových partnerů</li> <li>• Možnost expandovat na další trhy díky množství zákaznických mateřských společností</li> <li>• Vyšší zisky</li> <li>• Učit se od technologického lídra</li> <li>• Velké množství potenciálních zákazníků</li> <li>• Nediferencovaný produkt na trhu</li> <li>• Dostupné distribuční kanály</li> <li>• Dobrá platební morálka potenciálních zákazníků</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná konkurence v oboru</li> <li>• Nedůvěra zákazníků k „výhodným“ značkám</li> <li>• Měnový kurz</li> <li>• Vysoká míra byrokracie</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedené analýzy, 2017

## 6 Marketingové cíle

Marketingové cíle vychází z výsledků provedené analýzy a drží se principu SMART, který byl definován v teoretické části práce. Tyto cíle se prolínají s cíli obchodními, protože marketing poskytuje „zázemí“ pro obchodní činnost.

Jak bylo řečeno v kapitole analýzy vnitřního prostředí, vyčleňuje společnost na oblast marketingu ročně 3 – 4 % z obrátu. V roce 2017 bude tento budget navýšen o 20 % právě díky snaze zintenzivnit marketingovou aktivitu na německém trhu. V úvahu budeme brát tedy 20 % z 4% obrátu roku 2016, což jsou 2 mil. Kč. Jelikož marketingové aktivity nepokrývají pouze komunikaci, budeme pracovat s budgetem 1 mil. Kč.

### 6.1 Dlouhodobé strategické marketingové cíle

Tyto cíle, které vycházejí z provedené analýzy, autorka navrhla takto:

- *Zvýšit tržby na německém trhu do roku 2019 alespoň o 80 % oproti roku 2016.*
- *Do roku 2019 navázat v SRN alespoň 4 nová strategická partnerství.*
- *Do roku 2022 založit v SRN vlastní dceřinou společnost, která zvýší důvěryhodnost a zlepší image firmy AIMTEC jak u stávajících, tak potenciálních zákazníků. Očekává se také zlepšení vyjednávací pozice vůči německým obchodním partnerům.*

### 6.2 Krátkodobé marketingové cíle

Z důvodu rozsahu této práce se budeme dále věnovat jen jednomu dlouhodobému strategickému cíli a tím je zvýšení objemu tržeb na německém trhu do roku 2019 alespoň o 80% oproti roku 2016. Tento cíl se rozpadá na dílčí krátkodobé cíle, které spolu navzájem souvisí:

- **Rok 2017**
  - Do konce roku 2017 uzavřít alespoň 3 zakázky na produkt DCIx.
  - Do konce roku 2017 zvýšit povědomí o firmě alespoň o 30 % oproti roku 2016.
  - Zvýšit tržby alespoň o 47 % oproti roku 2016.
- **Rok 2018**
  - Do roku 2018 uzavřít o další 2 nové zakázky více na produkt DCIx než v roce 2017.
  - Zvýšit tržby o 25% oproti roku 2017.

- Zvýšit povědomí o značce o dalších 35 % oproti roku 2017.
- V roce 2018 spustit cílenou online marketingovou kampaň. (Ta bude navazovat na výsledky automatizovaného marketingu a lead scoringu z předchozího roku.)<sup>23</sup>
- Do konce roku 2019 navázat spolupráci s marketingovou agenturou v SRN.<sup>24</sup>

- **Rok 2019**

- Do konce roku 2019 uzavřít alespoň o 4 nové zakázky více než v roce 2018.
- Uspořádat vlastní veletrh ve spolupráci s lídry v oboru.
- Zvýšit rentabilitu tržeb o 5 % oproti roku 2016.

Následující strategie a navržený komunikační mix se věnují cíli, jež se týká zvýšení povědomí firmy alespoň o 30% v roce 2017 oproti roku 2016. Právě tento cíl je propojen s obchodním cílem, kterým je ve stejném roce uzavření alespoň třech zakázek na produkt DCIx.

Produkt DCIx je v krátkodobých cílech zdůrazňován právě proto, že vyšel z provedených analýz jako nejvíce konkurenceschopný. Má hned několik nesporných konkurenčních výhod. Tou první je fakt, že jde o vlastní produkt společnosti AIMTEC, která je na jeho implementaci expert právě proto, že jej sama vyvinula. Další nespornou výhodou je jeho flexibilita se přizpůsobit jakémukoliv ERP systému a přáním zákazníka. Je nutné zdůraznit, že oproti konkurenčním IT řešením není DCIx závislé na žádných licencích a obejde se téměř bez programování, což také zajišťuje jeho rychlou implementaci. Jeho další předností je velké množství oborových řešení, která jsou nezávislá. Není nutné mít celý systém DCIx, aby bylo možné dílčí řešení implementovat, jako je tomu například u produktu SAP a jeho oborových řešení Sappy. Všechny tyto výhody budou brány na zřetel a vyzdvíženy při uplatňování principu obsahového marketingu, o kterém hovoří následující kapitola.

### **6.2.1.1 Obsahový marketing v SRN**

Tato drobná podkapitola je zde zahrnuta právě proto, že je content marketing, neboli obsahový marketing, co do získávání zákazníků v SRN na poli B2B trhu, důležitý.

---

<sup>23</sup> Postup, při kterém se společnost nejdříve soustředí na značku a image, a kampaň spouští až po dosažení určité úrovně v podvědomí stakeholderů doporučuje i Kotler, a další (2006), který označuje reklamní kampaň na B2B trhu bez dostatečného povědomí o značce za zbytečnou ztrátu finančních prostředků, jelikož taková kampaň nebude efektivní.

<sup>24</sup> Marketingové oddělení a německá marketingová/reklamní agentura, budou mít pro svou spolupráci základ v analýze a statistikách, které byly vytvořeny za předcházející rok díky cloudovému softwaru. Jejich začínající spolupráce by se tedy měla do jisté míry urychlit a zefektivnit, jelikož budou mít již částečný přehled o tom, který typ inzerce a marketingových aktivit fungují.

Content marketing je strategický marketingový přístup, který se zaměřuje na vytváření a distribuování hodnotového, relevantního a konsistentního obsahu, za účelem zaujmout a udržet cílové publikum, a také v konečném důsledku řídit kroky zákazníků směrem k akci, která přinese společnosti zisk. (Content Marketing Institute, 2016)

Studie od společnosti Net Press (2016) uvádí specifika B2B content marketingu v SRN a důvody, proč je právě tento typ strategie u konečných zákazníků oblíbený. Uvádí příčiny, které ovlivňují skutečnost, že jedna content B2B marketingová strategie nefunguje v SRN, ale v anglicky mluvících zemích jako je US nebo UK ano. Studie podtrhuje rozdíly v online nakupování, ve zvycích v oblasti obsahového marketingu etc. První poznatek je, že němečtí zákazníci jsou méně zaměřeni „digitálně“ (tento poznatek odkazuje na studie společnosti McKinsey, Accenture a European Commission). V oblasti používání moderních digitálních nástrojů se pohybují okolo průměru, aktivnější firmy v tomto směru využívají především Facebook a Xing; v posledních letech také získává na popularitě Linked-in. Přesto však platí, že jsou Němci více konzervativní. Sociální média a blogy ovlivňují zákazníky mnohem méně než ty v UK. Němečtí kupující přikládají váhu tradičním oborovým magazínům a webům, které jsou vlastněny velkými vydavatelstvími.

Němečtí zákazníci jsou zaměřeni na fakta, nepotřebují atraktivní značku, neboť jsou přirozeně konzervativní. Ti, kteří mají v nákupním procesu roli rozhodovatelů, jsou zaměřeni na fakta, a to na taková, která pomohou vyřešit jejich problém. Jak bylo zmíněno v makroanalýze prostředí, němečtí kupující mají rádi jistotu, což platí i na trhu B2B, kde projevují averzi k riziku. Studie zdůrazňuje důležitost úspěšné obchodní historie firmy a referencí.

### **6.3 Strategie pozice značky a komunikační mix**

S ohledem na vybraný cíl a provedenou analýzu byla vybrána pro dosažení tohoto cíle *strategie pozice značky* (ta je jednou z forem komunikační strategie, jež obsahuje principy *brand managementu*<sup>25</sup>). Tento typ strategie se snaží vymezit značku oproti konkurentům a zaujmout jedinečné místo v myslích zákazníků. Pozici značky se vybraná strategie snaží upevnit pomocí prezentace své kvality, jedinečnosti, vlastností produktů etc.

---

<sup>25</sup> Brand management aplikovaný na zboží a služby v oblasti průmyslové výroby představuje jedinečnou příležitost k navázání trvalé konkurenční výhody. Značku označuje Kotler za nejdůležitější udržitelné aktivum, které firma může mít. (Kotler, a další, 2006)



Komunikační mix zvolený v rámci této strategie je založený na výsledcích analýzy prostředí a na marketingových komunikačních nástrojích, které preferuje cílová skupina, jak bylo specifikováno v předchozích kapitolách (především v kapitole 6.2.1).

Strategie bude dle autorky stavět na dvou pilířích. Prvním pilířem je tedy obsahový neboli content marketing, který zaujme extra kvalitním obsahem natolik, že se z posluchačů stanou zákazníci. Druhým pilířem je automatizovaný marketing. Důvodem jeho využití jsou především vysoké marketingové náklady na marketingové aktivity na německém trhu. Ty jsou způsobeny jak měnovým kurzem, tak obecně vyššími poplatky za služby. Především jsou to vysoké částky za online inzerci. V prvním roce nám tedy automatizovaný marketing pomůže odhalit ty marketingové činnosti, které vzbuzují zájem cílového publika a v následujících letech se tak budeme moci soustředit pouze na ty aktivity, které přináší odezvu a přitahují pozornost potenciálních zákazníků. Snížení nákladů díky přesnému zacílení přinese v dlouhodobém horizontu úsporu nákladů a růst tržeb.

Automatizovaný marketing funguje jako cloudový software, který sdružuje všechny marketingové nástroje, které jsou používány online. Jedná se o integraci marketingových nástrojů na jedno místo. Automatizace umožňuje sledovat akce návštěvníků webových stránek, monitoring konkurence, sledovat a řídit aktivity na sociálních sítích, integruje CRM pro obchodníky, řeší email marketing, řeší lead scoring nebo zajišťuje realizaci průzkumů. Jeho výhodou je možnost libovolné segmentace.

Důvod proč do měření marketingových aktivit zahrnout vybraný software v cloudu, namísto služeb Google Analytics by se dal shrnout takto: Google Analytics pracuje převážně s anonymními daty, a i přesto, že využívá některá osobní data, jako je lokace, čas strávený na stránce, video kliknutí, historie prohlížení stránky a jiné, nedokáže přiřadit jméno anonymního uživatele k IP adrese společnosti. Daný software tedy pracuje na úrovni konkrétních uživatelů, což je v oblasti B2B a cíleného marketingu cenná schopnost. (WEIDERT GROUP, 2016)

**Tabulka 6 Marketingový komunikační mix pro německý trh v roce 2017**

Cílené publikum	Příjemce informace	Cíl komunikace	Komunikační mix	Měřitelnost
Malé a středně velké výrobní a logistické firmy v sektoru automobilového průmyslu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vrcholový management podniku</li> <li>Vrcholový management mateřské firmy</li> <li>Rozhodovatel v nákupním procesu</li> </ul>	Zvýšit povědomí o značce, vytvořit asociace s kvalitou, flexibilitou a rychlostí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direct email</li> <li>Příspěvky v odborných magazínech (tištěná + online forma), případové studie, reference...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software SALESmanago</li> </ul>
	<i>Stakeholders</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mateřské firmy</li> <li>Zaměstnanci</li> <li>Dodavatelé</li> <li>Obchodní partneři</li> <li>Věřitelé</li> <li>Manažeři</li> <li>Vlastníci</li> <li>Místní samospráva</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>PR (tiskové zprávy v němčině, příspěvky v odborných magazínech)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software SALESmanago</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Video reference + produktová řešení (1x měsíčně na Xing, Facebooku, firemním webu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software SALESmanago</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Newsletter na webu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software SALESmanago</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Veletřhy (tištěné materiály)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet navštívených veletřhů, počet obdržených vizitek, počet získaných kontaktů</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Katalog firem – registrace na <a href="http://www.wlw.de">www.wlw.de</a> (zdarma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software SALESmanago</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Diskusní fóra (zdarma) <a href="http://www.forum-speditionen.de">www.forum-speditionen.de</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software SALESmanago</li> </ul>

\*Videa, články, emaily, posty a tištěné materiály splňují podmínky obsahového marketingu. Direct emaily a posty na sociálních sítích jsou tvořeny zaměstnanci. V oblasti těchto aktivit se nezapočítávají náklady za překlad.

\*\* Aktivity zahrnují pouze činnosti, spadající do kompetence marketingového oddělení

Na základě dostupných informací autorka navrhla komunikační marketingový plán pro německý trh pro rok 2017, který zobrazuje tabulka č. 6. Náklady na jednotlivé komunikační nástroje jsou uvedeny v tabulce č. 7.

**Tabulka 7 Plánovaný rozpočet na marketingovou komunikaci v roce 2017 v SRN<sup>26</sup>**

	<b>Překlad - inzerce - titulky - produktová řešení - newsletter</b>	<b>Sidebar na homepage Xing</b>	<b>Video reference</b>	<b>Tištěná inzerce v Logistik Heute + full banner</b>	<b>Online inzerce v Logistic für Unternehm en a Materialflus s</b>	<b>Software SALESm anago</b>
Frekvence*cena	4 x 600 Kč 12 x 400/hod 20 000 12*1000 Kč	€85/CPM* (min. kredit €4000)	12 * 4 500	2 x €1 640 2 x €4080 Full banner 2 x €2490/měsíc	€326,52 CPM €389, 59 CPM	€49/měsíc 12 * €49
<b>Cena za rok v Kč</b>	<b>39 200 Kč</b>	<b>110 200 Kč</b>	<b>48 000 Kč</b>	<b>443 668 Kč</b>	<b>19 345 Kč</b>	<b>15 905 Kč</b>
<b>Celkem 676 318 Kč</b>						

\*CPM – cost pre mille, cena za tisíc oslovených čtenářů

\*\* Kurz ke dni 4. 4. 2014 je 27,055, dle Kurzy.cz, (2017)

Magazíny Logistic Heute, Logistic für Unternehmen a Materialfluss byly vybrány na základě porovnání s ostatními odbornými magazíny v SRN. Byla brána v úvahu kritéria: počet vydaných kopií za rok, nakladatelství, frekvence výtisků a cena. Dle statistiky odebírají magazin Logistic Heute z 55 % společnosti s počtem zaměstnanců 1-99. Časopis je navržen tak, aby sloužil *design-makers* v oboru logistika. (Logistik Heute, 2017) Porovnání všech magazínů je možno najít v příloze B. Příloha C pak uvádí cenu za reklamu dle velikosti a barvy v časopisu Logistik Heute. Na základě dostupných informací autorka navrhla komunikační marketingový plán pro německý trh pro rok 2017, který zobrazuje tabulka č. 6. Náklady na jednotlivé komunikační nástroje jsou uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka 7 počítá s tištěnou inzercí 2x ročně v černobílém formátu, 2 x tištěnou inzercí velikosti A5 ve dvou barvách a 2 x online inzercí ve formě full banneru na stránkách Logistik Heute. Inzerce se navzájem časově nepřekrývají, to znamená, že nebudou běžet dvě komunikační aktivity jako například banner a tištěná inzerce v jednom měsíci. Logistic für Unternehmen a Materialfluss neuvádějí žádný minimální kredit v rámci inzerce.

<sup>26</sup> Uvedené částky v tabulce jsou uvedeny bez daně.

Cena za sidebar na síti Xing, a další typy placené reklamy, jsou uvedeny na adrese [marketingsolutions.xing.com](http://marketingsolutions.xing.com), (2017). Minimální kredit, který musí firma do této inzerce vložit, aby ji mohla využívat, je 4000 Euro.

Cena překladů byla stanovena na základě průměru z provedené analýzy překladatelských služeb. Cena 2 400 Kč (4 x 600 Kč) je překlad článku v Logistic Heute, 9 600 Kč (12 x 400 Kč/hod) je cena audio překladu z češtiny do němčiny, počítá s postem videí v různé délce 2x měsíčně<sup>27</sup>, 20 000 Kč je cena za překlady informačních materiálů produktových řešení, 12 000 Kč je cena za překlad 2 stranného newsletteru.

Cena videa 4 500 Kč byla navržena dle ceníku firmy PRINT-VIDEO, který je dostupný na adrese [print-video.cz](http://print-video.cz). PRINT-VIDEO u firemního videa uvádí min. částku 3 000 Kč za finální video. V jejich nabídce jsou produktová videa, korporátní videa, reklamní spoty a jiné. Firma byla vybrána díky dobrému poměru ceny a kvality. Mezi jejími zákazníky, kteří jsou uvedeni na firemním webu, figuruje společnost Lufthansa, Tesla, Seznam, XEROX, Cartec Motor, Hewlett-Packard etc.

Z nabídky softwaru sloužící jako nástroj automatizovaného marketingu autorka vybrala software SALESmanago, kdy byla opět zohledněna cena versus kvalita. Společnost MARCO BBN Czech Republic, která se věnuje marketingu na B2B trhu od roku 1994 provedla průzkum, ve kterém porovnála 20 typů softwarů, které nabízí služby v oblasti automatizovaného marketingu. V tomto průzkumu byl SALESmanago označen jako ten s největším potenciálem. Jeho strategií je nabízet co nejvíce služeb za co nepříznivější ceny. Dalšími využívanými softwary jsou Marketo, Pardot nebo Eloqua. Tyto jsou využívány největšími hráči na trhu. Jejich ceny však autorka práce nepovažuje po podrobnějším průzkumu za příznivé. Průzkum je dostupný na webu [marcob2b.cz](http://marcob2b.cz).

---

<sup>27</sup> Tato frekvence videa byla zvolena na základě publikace The B2B Social Media Book (2011), která zdůrazňuje význam videa, které usnadňuje pochopení komplexnosti produktů na B2B trhu. Video urychluje jak proces rozhodování, tak šetří zákazníkův čas.

## 7 Ekonomické zhodnocení navržené strategie

Pokud se firmě podaří pomocí nástrojů komunikačního mixu a zvolené strategie dosáhnout zvýšení povědomí o své existenci na německém trhu alespoň o 30 %, lze předpokládat 47 % nárůst tržeb oproti roku 2016. Navýšení tržeb bude způsobeno předpokládaným uzavřením třech nových zakázek na produkt DCIX, na který klade navržená strategie největší důraz.

Nárůst tržeb a jejich vliv na hospodářský výsledek zobrazuje výkaz zisků a ztrát v tabulce č. 8. Firma AIMTEC účtuje dle vyhlášky č. 500/2002 Sb. I přes to, že dne 1. 1. 2016 vzešly v platnost nové výkazy zisků a ztrát, pro ty účetní jednotky, které podle této vyhlášky účtují Strouhal (2016), rozhodla se autorka zachovat kontinuitu a pokračovat dle vzoru výkazu zisků a ztrát, který firma AIMTEC používala do roku 2015. Dílčí výpočty, které byly provedeny z důvodu sestavení výkazu zisků a ztrát pro rok 2016 a 2017 lze najít v příloze D, E, F a G.

Tržby za rok 2016 jsou určeny na základě trendu minulých let, jelikož v době tvorby této diplomové práce neměla autorka k dispozici všechna finanční data roku 2016. Náklady na prodané zboží a náklady na vlastní výrobky a služby jsou stanoveny procentním podílem k tržbám. V roce 2017 se procentní podíl nákladů na tržbách sníží. Důvodem je, že produkty prodané na německém trhu vyžadovaly nastavení adekvátní, avšak konkurenceschopné ceny vhodné pro toto konkurenční odvětví. Mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady jsou stanoveny na základě trendu minulých let. Zároveň však zohledňují předpokládaný počet nových zaměstnanců. Náklady na sociální a zdravotní pojištění tvoří 34% z celkových hrubých mzdových nákladů. Počet řídicích pracovníků se do roku 2017 nemění. Aktivace marketingových nákladů byla provedena na základě rovnoměrného odepisování, jež bylo zvoleno v souladu se Zákonem o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. § 34a. Ve výpočtech byla též zohledněna inflace, jejíž predikce je zveřejněna na webu Ministerstva financí, (2017). Položky daně a poplatky, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, změna stavu rezerv a opravných položek, ostatní provozní výnosy, nákladové úroky a ostatní provozní náklady byly upraveny pouze o inflaci daného roku, jelikož jejich vývoj nevykazoval žádný stálý vývoj. Mimo odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se jedná o menší položky, které by neměly výsledek hospodaření do velké míry zkreslit. Sazba daně z příjmu za běžnou činnost je stanovena pomocí platné sazby z výsledku hospodaření před zdaněním.

Jak lze vidět v tabulce č. 8, zvýšené tržby a snížený podíl nákladů na tržbách zvýšil výsledek hospodaření oproti roku 2016 o 7 mil. Kč. Vývoj rentability tržeb a rentability nákladů ukazuje graf č. 12. Zvolená komunikační strategie tedy nastartovala jak rychlejší navyšování čistého zisku, tak ovlivnila zvýšení rentability tržeb a současně snížila rentabilitu nákladů. Z ekonomického hlediska můžeme tedy navrženou komunikační strategii považovat za úspěšnou.

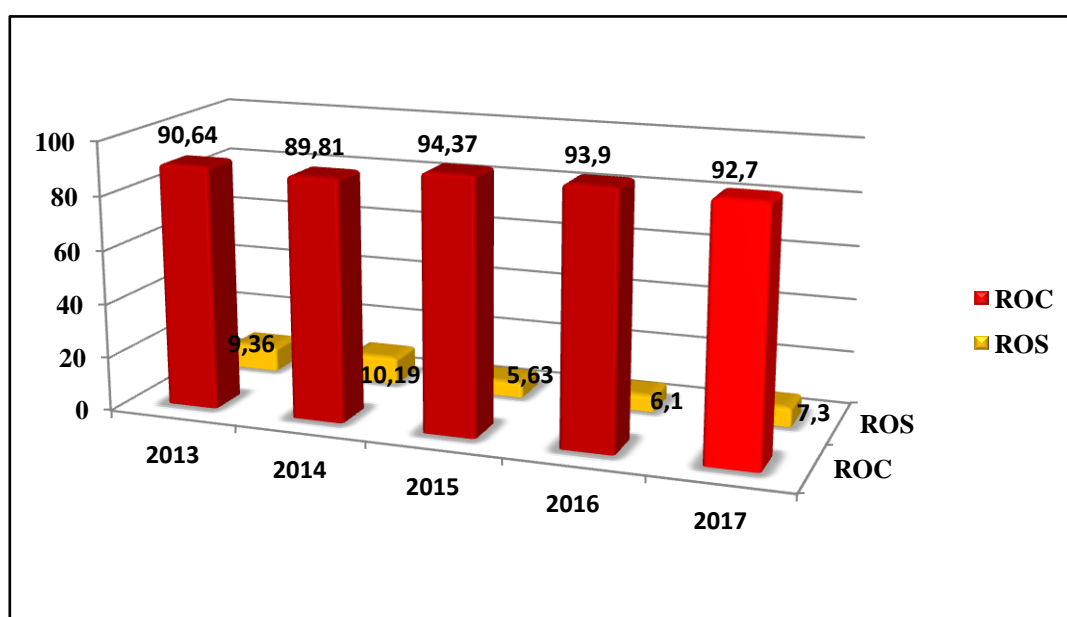
**Tabulka 8 Výkaz zisků a ztrát**

<b>Rok</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>I.</b>	Tržby za prodej zboží	14 154	26 556	29 766	31 739	37 230
	Náklady vynaložené na prodané zboží	9 594	19 115	22 301	22 852	22 338
	<b>Obchodní marže</b>	<b>4 560</b>	<b>7 441</b>	<b>7 465</b>	<b>8887</b>	<b>14 892</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	126 787	162256	192 743	230800	300 480
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	126 787	160 915	190 856	230800	300040
II.2.	Aktivace	0	1 341	1 887	0	440
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	34 728	43 421	57 966	64624	75 010
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	7 724	7 352	8 645	11540	15002
B.2.	Služby	27 004	36 069	49 321	53 084	60 008
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>96 619</b>	<b>126276</b>	<b>142 242</b>	<b>175063</b>	<b>240 362</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	5 313	91 867	110 394	140364	196 744
C.1.	Mzdové náklady	53 467	66 107	74 891	94940	131 600
C.2.	Odměny členům orgánů představenstva a družstva	84	887	4 944	8944	15 300
C.3.	Náklady na SZP	18 274	22 137	27 563	32280	44 744
C.4.	Sociální náklady	1 872	2 736	2 996	4200	5 100
<b>D.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	523	711	918	929	948
.	Odpisy dl. nehm. a hm. majetku	7 481	8 219	9 683	9799	9995
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu</b>	207	168	527	533	544
<b>G.</b>	<b>Změna stavu rezerv a oprav. Pohled.v provoz.oblasti a komplex, nákl. příštích ob.</b>	3	93	-93	-94	-96
<b>IV.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	2 539	913	819	829	845
<b>H.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	606	407	3 052	3 088	3 150
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>16 755</b>	<b>26 060</b>	<b>19 634</b>	<b>22 339</b>	<b>31 010</b>
<b>N.</b>	<b>Nákladové úroky</b>	343	434	420	425	430
<b>XI.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	1 512	509	432	437	442

O.	Ostatní finanční náklady	1 870	1 848	3 328	2 334	2 352
	<b>Finanční výsledek hospod.</b>	<b>-701</b>	<b>-1 773</b>	<b>-3 303</b>	<b>-2 322</b>	<b>-2 340</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>16 054</b>	<b>24 287</b>	<b>16 331</b>	<b>20 018</b>	<b>28 670</b>
	Daň z příjmu za běžnou činnost	2 889	5 056	3 798	3 803	5 447
	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>13 166</b>	<b>19 231</b>	<b>12 533</b>	<b>16 214</b>	<b>23 223</b>
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období)</b>	<b>13 166</b>	<b>19 231</b>	<b>12 533</b>	<b>16 214</b>	<b>23 223</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě dílčích výpočtů a výročních zpráv společnosti AIMTEC 2013-2015, 2017

**Graf 13 Vývoj ROS a ROC v letech 2013 – 2017**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dílčích výpočtů a výročních zpráv společnosti AIMTEC 2013-2015, 2017

## Závěr

Předmětem této práce bylo navrhnout strategii, která zvýší objem tržeb firmy AIMTEC na německém trhu. Aby bylo možné úspěšnou strategii navrhnout, bylo nezbytné provést podrobnou marketingovou situační analýzu německého trhu logistického a výrobního softwaru v SRN. I přesto, že firma na tomto trhu již několik let působí, nebyla analýza německého trhu nikdy provedena. Provedená analýzy proto není odrazovým můstkem pouze pro tuto práci, která se ubírá marketingovým směrem, ale může být též využita k rozvoji dalších obchodních záměrů, které firma na trhu má.

Dle provedené analýzy prostředí má firma AIMTEC na trhu vysokou pravděpodobnost úspěchu. Analýza vnitřního prostředí odhalila velké množství silných stránek a analýza vnějšího prostředí naznačila příznivý vývoj německého trhu, a to jak v oblasti celého průmyslu, tak v oblasti průmyslu automobilového, na který se firma AIMTEC zaměřuje a hledá zde své potenciální zákazníky. Největší objevenou slabou stránkou firmy je nedostatečná marketingová aktivita na tomto trhu. Ta je zásadní především v případě, kdy je cílem firmy získat větší podíl na trhu, kde figuruje množství silných konkurentů, jako je tomu i v odvětví logistického a výrobního softwaru v SRN, jak vyplývá z provedených analýz.

Na základě vyhodnocení marketingové situační analýzy maticí SWOT, je navrženo několik dlouhodobých strategických marketingových cílů, které mají zabezpečit intenzivnější proniknutí na německý trh. Z navržených dlouhodobých strategických cílů, se autorka věnuje právě jednomu, a to tomu cíli, který má na konci roku 2019 zvýšit objem tržeb v SRN alespoň o 80 %. Tento dlouhodobý cíl je rozčleněn na cíle krátkodobé. Jedním z krátkodobých cílů je zvýšit povědomí o firmě na německém trhu, jež přinese zvýšení objemu prodeje. Za účelem zvýšení povědomí je navržena strategie pozice značky, která se opírá o obsahový marketing a principy marketingu automatizovaného, který zajistí měřitelnost prováděných marketingových aktivit na SRN trhu. Pro vybranou strategii byl navržen konkrétní komunikační plán a rozpočet na rok 2017.

V závěru práce byla strategie vyhodnocena za pomoci výkazu zisků a ztrát, který vykázal v roce 2017 zvýšenou hodnotu čistého zisku. Díky navržené strategii došlo také k růstu rentability tržeb a snížení rentability nákladů. Strategii lze teda vyhodnotit jako úspěšnou a firmě doporučit v dalších navržených marketingových aktivitách pokračovat



## 8 Seznam grafů

Graf 1 Počet vyrobených automobilů v SRN od roku 2007 do roku 2019 .....	37
Graf 2 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků.....	46
Graf 2 Faktory ovlivňující vyjednávací sílu stávající konkurence.....	52
Graf 3 Faktory ovlivňující vstup nové konkurence do odvětví.....	53
Graf 4 Hrozba substitutů .....	55
Graf 5 Vyjednávací síla dodavatelů .....	56
Graf 6 Obrat společnosti .....	59
Graf 7 Podíl divizí na celkovém obratu v mil. Kč .....	59
Graf 8 Podíl divizí na celkovém obratu v % .....	59
Graf 9 Rentabilita tržeb a rentabilita nákladů v % .....	60
Graf 10 Pohotová likvidita .....	61
Graf 11 Velikost obratu na německém trhu .....	61
Graf 13 Vývoj ROS a ROC v letech 2013 – 2017 .....	72

## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma metodologie výzkumu .....	11
Obrázek 2 Proces strategického řízení .....	13
Obrázek 3 Marketingové plánování .....	18
Obrázek 4 Ansoffova matice.....	20
Obrázek 5 Model AIDA .....	23
Obrázek 6 Společnost AIMTEC .....	28
Obrázek 7 Koncepce Průmyslu 4.0 .....	42
Obrázek 8 Struktura automobilového průmyslu .....	43

## 10 Seznam tabulek

Tabulka 1 Významní dodavatelé automobilového průmyslu dle zisku v roce 2015.....	44
Tabulka 2 Tržby za prodej softwaru dle kategorií v roce 2014 .....	47
Tabulka 3 Marketingové aktivity vybraných konkurentů .....	49
Tabulka 4 Tržby vybraných konkurentů na německém trhu v roce 2015.....	51
Tabulka 5 SWOT analýza .....	62
Tabulka 6 Marketingový komunikační mix pro německý trh, rok 2017.....	67
Tabulka 7 Plánovaný rozpočet na marketingovou komunikaci v roce 2017 v Německu .....	68
Tabulka 8 Výkaz zisků a ztrát .....	71

## 11 SEZNAM ZKRATEK

API	Application Programming Interface, tj. rozhraní pro tvorbu aplikací
APS	Advanced Planning & Scheduling, tj. pokročilý systém plánování výroby
B2B	Business to Business, tj. trh firem
CRM	Customer Relationship Management, tj. řízení vztahů se zákazníky
CZK	Česká koruna
DCI	Delivery Chain Integrator, tj. integrátor dodavatelského řetězce
EAT	Earnings after taxes, tj. čistý zisk
EBIT	Earnings before interest and taxes, tj. zisk před úroky a zdaněním
EDI	Electronic Data Interchange, tj. elektronická datová výměna
ERP	Enterprise Resource Planing, tj. plánování podnikových zdrojů
EU	European Union, tj. Evropská Unie
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, tj. společnost s ručením omezeným
HDP	Hrubý domácí produkt
iloT	Internet of Things, tj. Internet věci
IT	Information Technology, tj. informační technologie
JIT	Just-in-Time, dodat dodávku ve správný čas a ve správném množství
JIS	Just-in-Sequence, dodat správné množství ve správném čase a správném pořadí
MES	Manufacturing Execution System, tj. výrobní informační systém
MOM	Manufacturing Operation Management, tj. řízení výrobních operací
QMS	Quality Management System, tj. řízení kvality
PPS	Production Planning System, tj. systém plánování výroby
ROC	Return on Costs, tj. rentabilita nákladů
ROS	Return on Sales, tj. rentabilita tržeb
SaaS	Software as Service, tj. software jako služba

SAP	Systems - Applications - Products in data, název firmy a produktu
SOA	Service Oriented Architecture, tj. aplikace orientovaná na služby
SRN	Spolková republika Německo
USD	US Dollar, tj. Americký dolar
WMS	Warehouse Management System, tj. systém pro řízení skladu
YMS	Yard Management System, tj. systém pro řízení nákladky a výkladky

## 12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. **AIMTEC.** *Výroční zpráva 2013* [Online]. Aimtec, 2016. [cit. 5.2.2017]. Dostupné z: [http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC\\_Výroční\\_zpráva\\_2013\\_CZ.pdf](http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC_Výroční_zpráva_2013_CZ.pdf).
2. **AIMTEC.** *Výroční zpráva 2014* [Online]. Aimtec, 2016. [cit. 5.2.2017]. Dostupné z: [http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC\\_Výroční\\_zpráva\\_2014\\_CZ.pdf](http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC_Výroční_zpráva_2014_CZ.pdf).
3. **AIMTEC.** *Výroční zpráva 2015* [Online]. Aimtec, 2016. [cit. 5.2.2017]. Dostupné z: [http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC\\_Výroční\\_zpráva\\_2015\\_CZ.pdf](http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC_Výroční_zpráva_2015_CZ.pdf).
4. **AIMTEC.** *Výroční zpráva 2016* [Online]. Aimtec, 2016. [cit. 5.2.2017]. Dostupné z: [http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC\\_Výroční\\_zpráva\\_2016\\_CZ.pdf](http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2017/02/AIMTEC_Výroční_zpráva_2016_CZ.pdf).
5. **AIMTEC.** *Aimtec* [Online]. Aimtec, 2016. [cit. 5.2.2017]. Dostupné z: <http://www.aimtec.cz/reseni/vyrobni-spolecnost/erp/sap/>.
6. **AIMTEC.** *Profil společnosti* [Online]. AIMTEC, 2016. [cit. 18.3.2017]. Dostupné z: <http://www.aimtec.cz/wp-content/uploads/sites/133/2016/05/Profil-spolecnosti.pdf>.
7. **BARTHEL, Klaus, a další.** *The Future of German Automotive Industry* [Online]. Wiso Diskurs, 2015. [cit. 28.2.2017]. Dostupné z: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12165.pdf>. 978-3-95861-361-4.
8. **BDI2016.** *Germany in World Trade. The Voice of German Industry* [Online]. BDI, 2016 [cit. 10.3. 2017]. Dostupné z: <http://english.bdi.eu/article/news/germany-in-world-trade/>.
9. **B-INSIDE.** *Výsledky B2B monitoru 2016: Jak uspět na B2B trzích?* [Online]. B2B Monitor, 2016 [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/2016/02/jak-uspět-na-b2b-trzích/>.
10. **COMPANY REGISTRATIONS WORLDWIDE.** *Company registration Germany* [Online]. Company Registrations Worldwide, 2015. [cit. 18.3.2017]. Dostupné z: <http://www.companyregistrationsworldwide.com/jurisdictions/germany/>

11. **CONTENT MARKETING INSTITUTE.** *What Is Content Marketing* [Online]. Content Marketing Institute, 2016. [cit. 18.3.2017]. Dostupné z: <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>.
12. **COUNTRY WATCH INCORPORATED.** *Germany Country Review 2017* [Online]. Country Watch, 2017 [cit. 18.3.2017]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ez-proxy.svkpl.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=2d0b4705-c9fd-4ef2-9b09-1421561fcd9%40sessionmgr4007&hid=4206>.
13. **CZECH TRADE.** *SRN* [Online]. Czech Trade, 2016. [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/nemecko>.
14. **ČERVENÝ, Radim, HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav.** *Korporátní strategie krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2016, 224 s. ISBN 978-80-7400-620-3.
15. **ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA.** *Kurzy devizového trhu* [Online]. Česká národní banka, 2017. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp).
16. **DE PELSMACKER, Patrick.** *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
17. **DELOITTE.** *Industry 4.0, challenges and sollutions for the digital transformation and use of exponential technologies* [Online]. Industrie 2025, 2015. [cit. 15.3.2017]. Dostupné z: [http://www.industrie2025.ch/fileadmin/user\\_upload/ch-en-delloite-ndustry-4-0-24102014.pdf](http://www.industrie2025.ch/fileadmin/user_upload/ch-en-delloite-ndustry-4-0-24102014.pdf).
18. **EGER, Ludvík, EGEROVÁ, Dana.** *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014, 148 s. ISBN 978-80-261-0418-6.
19. **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, a. s., 2006, 488 s. ISBN 80-251-1041-9.
20. **FOTR Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK Miroslav, HÁJEK, Stanislav.** *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
21. **GARTNET.** *IT Glossary* [Online]. Gartner, 2017. [cit. 28.2.2017]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data>.

22. **HORÁKOVÁ, Helena.** *Marketingové strategie*. Praha: IDEA SERVICE, 2014, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
23. **CHARVÁT, Jaroslav.** *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
24. **IHS GLOBAL INC 2017.** *Germany Country Monitor* [Online]. IHS Markit, 2017. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.ez-proxy.svkpl.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=16b521ff-639d-435c-95ef-79641e47b320%40sessionmgr120&hid=115>.
25. **INVESTIČNÍ WEB.** *Německá ekonomika na konci loňského roku výrazně zrychlila, HDP mezikvartálně vzrostl o 0,4 %* [Online]. Investiční web, 2017. [cit. 10.3.2017]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/news-2017-2-23-nemecka-ekonomika-na-konci-roku-vyrazne-zrychlila/>.
26. **INVESTIČNÍ WEB.** *Obchodní výměna mezi Německem a Británií vinou brexitu slábně* [Online]. Investiční web, 2017. [cit. 10.3.2017]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/news-obchodni-vymena-mezi-nemeckem-a-britanii-vinou-brexitu-slabne/>.
27. **ITBIZ.** *ITBIZ Vaše jednička mezi nulami* [Online]. ITBIZ, 2015 [cit. 1.3.2017]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/informacni-technologie-it/api>.
28. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80247-4670-8.
29. **KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel.** *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
30. **KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich.** *Strategické řízení, teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
31. **KORBEL, Petr.** *Průmyslová revoluce 4. 0, za 10 let se továrny budou řídit samy a produktivita vzroste o třetinu.* *Hospodářské noviny* [Online]. Ihned.cz, 2015. [cit. 25.2.2017]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>.
32. **KOTLER, Philip, KOTLER, Milton.** *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win*. New York: John Wiley & Sons Inc: Wiley, 2012, 212 s. ISBN13 9781118496404.

33. **KOTLER, Philip, PFOERTSCH, Waldemar.** *B2B Brand Management*. New York: Springer, 2006, 357 s. ISBN13 978-3540253600.
34. **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
35. **JUSTICE.CZ.** *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [Online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017. [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=721934&typ=UPLNY>.
36. **LOGISMARKET.** *Průmyslový katalog: logistika, skladování, obaly, průmyslové vybavení* [Online]. 2015. [cit. 20.2.2017]. Dostupné z: <https://www.logismarket.cz/ip/aimtec-tradesync-integration-manager-brozura-489236.pdf>.
37. **LOGISTIK HEUTE.** *Media Kit 2017: Logistik Heute* [Online]. Logistik Heute, 2017. [cit. 15.3.2017]. Dostupné z: [http://www.logistik-heute.de/sites/default/files/logistik-heute/statische-seiten/\\_engl\\_logistik\\_heute\\_mediadaten\\_2017\\_als\\_pdf\\_13473.pdf](http://www.logistik-heute.de/sites/default/files/logistik-heute/statische-seiten/_engl_logistik_heute_mediadaten_2017_als_pdf_13473.pdf).
38. **LOŠŤÁKOVÁ, Hana.** *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza při vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professionla Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864119-94-0.
39. **MAGRETTA, Joan.** *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
40. **MACHKOVÁ, Hana.** *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1678-X.
41. **MANUFACTUS SOLUTIONS.** *Kanbanový systém a kontrola Tahem* [Online]. Manufactus GmbH, 2017. [cit. 15.3.2017]. Dostupné z: <http://www.kanban-system.com/cs/kanbanovy-system-a-kontrola-tahem/>
42. **MARKETING SOLUTIONS.** *Media data XING* [Online]. Marketing Solutions, 2017. [cit. 10.4.2017]. Dostupné z: [https://marketingsolutions.xing.com/werben/pdf/2015\\_10\\_XING\\_Mediadaten\\_EN.pdf?sc\\_p=da-128\\_1\\_3\\_5](https://marketingsolutions.xing.com/werben/pdf/2015_10_XING_Mediadaten_EN.pdf?sc_p=da-128_1_3_5)
43. **MAŘÍK, Vladimír a kol.** *Průmysl 4.0: Výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press, 2016, 262 s. ISBN 978-80-7261440-0.



44. **MAŘÍK, Vladmír.** *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky* [Online]. 2016. [cit. 28.2.2017]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=87953&pdf=1](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=87953&pdf=1).
45. **MINISTERSTVO FINANCÍ.** *Makroekonomická predikce* [Online]. Ministerstvo financí České republiky, 2017. [cit. 10.4.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>.
46. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU.** *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014* [Online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015. [cit. 20.3.2017]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>.
47. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU.** *Vláda ČR schválila Iniciativu Průmysl 4.0.* [Online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016. [cit. 2.3.2017]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument179671.html>.
48. **MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ.** *Stálá mise České republiky při OECD v Paříži* [Online]. Ministerstvo zahraničních věcí, 2016. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy\\_udalosti\\_aktuality/oecd\\_zverejnila\\_hospodarsky\\_prehled.html](http://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zpravy_udalosti_aktuality/oecd_zverejnila_hospodarsky_prehled.html).
49. **NET PRESS.** *B2B content marketing* [Online]. Net Press digitales marketing, 2016. [cit. 2.4.2017]. Dostupné z: [https://pages.netpress.de/hubfs/Netpress-UK/NP\\_NetPress-UK\\_WP\\_201602\\_ContentMarketingEssentialsGermany.pdf?\\_\\_hssc=174269373.1.1492288257414&\\_\\_hstc=174269373.f03cdbf7f8840caefb5667e461c4391a.1492288257409.1492288257409.1492288257409.1&\\_\\_hsfp=2649745607&hsC](https://pages.netpress.de/hubfs/Netpress-UK/NP_NetPress-UK_WP_201602_ContentMarketingEssentialsGermany.pdf?__hssc=174269373.1.1492288257414&__hstc=174269373.f03cdbf7f8840caefb5667e461c4391a.1492288257409.1492288257409.1492288257409.1&__hsfp=2649745607&hsC).
50. **OECD.** *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development.* Paris: OECD Publishing, 2015, 400 s. ISBN 978-92-6423880-0.
51. **OECD.** *Gross domestic product.* [Online]. OECD, 2016. [cit. 20.2.2017] Dostupné z: <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>.
52. **PIETRAŠ, Petr.** *Evropské dilema: Migranti jako pracovní síla versus robotizace* [Online]. MAFRA a.s., 2016. [cit. 15.3.2017]. Dostupné z:

[http://ceskapozice.lidovky.cz/evropske-dilema-migranti-jako-pracovni-sila-versus-robotizace-p7v-/tema.aspx?c=A160310\\_015427\\_pozice-tema\\_lube](http://ceskapozice.lidovky.cz/evropske-dilema-migranti-jako-pracovni-sila-versus-robotizace-p7v-/tema.aspx?c=A160310_015427_pozice-tema_lube).

53. **PODIVÍNSKÝ, Jan, EHLER, Tomáš.** Německy fenomém Industrie 4.0. *Trade News*. [online časopis]. Ministerstvo zahraničních věcí, 2016. [cit. 31.3.2017]. Dostupné z: [http://www.mzv.cz/file/1804309/pro\\_web\\_final\\_TradeNews\\_1\\_2016\\_Nemecko.pdf](http://www.mzv.cz/file/1804309/pro_web_final_TradeNews_1_2016_Nemecko.pdf)
54. **POLANSKÝ, Petr.** *SRN - inflace překvapivě zpomalila tempo růstu*. [Online] Kurzy.cz, 2017. [cit. 31.3.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/420242-nemecko-inflace-prekvapive-zpomalila-tempo-rustu/>.
55. **POSPÍŠILOVÁ, Marie, MEJZLÍK Ladislav, VELECHOVSKÁ, Lenka.** *Počítačem integrované řízení podniku*. Praha: BOVA POLYGON, 2008, 258 s. ISBN 978-80-7273-153- **PSI AG. Annual Report 2015** [Online]. PSI, 2015. [cit. 5.4.2017]. Dostupné z: [http://www.psi.de/fileadmin/files/downloads/PSI\\_Group/ir/Berichte/Geschaeftsbericht\\_e\\_en/PSI\\_2015e.pdf](http://www.psi.de/fileadmin/files/downloads/PSI_Group/ir/Berichte/Geschaeftsbericht_e_en/PSI_2015e.pdf)
56. **PRINT-VIDEO.** *Orientační ceník, kalkulace* [online]. PRINT-VIDEO, 2017. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://print-video.cz>
57. **RUDOLF, Ondřej.** *Strategická triangulace značky* [Online]. Ondřej Rudolf, 2016. [cit. 1.4.2017]. [https://issuu.com/ondrejrudolf/docs/on\\_ebook\\_ii\\_ipad](https://issuu.com/ondrejrudolf/docs/on_ebook_ii_ipad)
58. **SAP.** *SAP: A 45-year history of success*. [Online]. SAP, 2017. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company/history.html>.
59. **SAP.** *Annual Report 2015*. [Online]. SAP, 2017. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <https://www.sap.com/docs/download/investors/2015/sap-2015-annual-report.pdf>
60. **STROUHAL, Jiří.** *Účetní kavárna. Rozdíly v účetních výkazech po novele účetních předpisů* [Online]. Wolters Kluwer, 2017. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d52514v64310p1-rozdily-v-ucetnich-vykazech-po-novele-ucetnich-predpisu/?query=vykazy>
61. **SOLOMON, Michael, MARSHALL, Greg, STUART, Elnora.** *Marketing očima světových marketingových manažerů*. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

62. **SPRÁVA SÍTĚ.** *Slovník pojmů* [Online]. Správa sítě, 2016. [cit. 22.2.2017].  
Dostupné z: <http://www.sprava-site.eu/saas/>.
63. **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003, 272 s. ISBN 80-247-0422-6. SVKPL. *Elektronické zdroje v knihovně* [Online]. Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje, 2008. [cit. 16.3.2017]. Dostupné z: <http://old.svkpl.cz/cs/ctete-take/elektronicke-casopisy-a-e-knihy-v-knihovne/>.
64. **ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK.** *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
65. **VOLSWAGEN.** *Brands and Models* [Online]. Volkswagen, 2017. [cit. 2.3.2017].  
Dostupné z: <https://www.volkswagen.com/en/brands-and-models.html>.
66. **VRÁNA, Ivo.** *Srovnání nástrojů pro marketingovou automatizaci* [Online]. MARCO B2B, 2016. [cit. 13.4.2017]. Dostupné z: <https://www.marcob2b.cz/content/srovnani-marketingova-automatizace>.
67. **VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ.** *Metody vědecké práce pro zpracování ZP, stylizace textu* [Online]. Vysoká škola finanční a správní, 2011 [cit. 20.3.2017].  
Dostupné z: [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2011/B\\_BSeBA/um/Blok\\_4\\_-\\_Metody\\_vedecke\\_prace\\_pro\\_zpracovani\\_ZP\\_\\_Stylizace\\_textu.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2011/B_BSeBA/um/Blok_4_-_Metody_vedecke_prace_pro_zpracovani_ZP__Stylizace_textu.pdf).
68. **WEIDERT GROUP.** *Google Analytics vs. Marketing Automation: Why You Need Both* [Online]. WEIDERT GROUP, 2016. [cit. 12.3.2017]. Dostupné z: [https://www.weidert.com/whole\\_brain\\_marketing\\_blog/why-you-need-google-analytics-in-addition-to-marketing-automation](https://www.weidert.com/whole_brain_marketing_blog/why-you-need-google-analytics-in-addition-to-marketing-automation).
69. **WORLD POPULATION REVIEW.** *Germany Population 2017* [Online]. World Population Review, 2017. [cit. 28.3.2017]. Dostupné z: <http://worldpopulationreview.com/countries/germany-population/>.
70. **ZUZÁK, Roman.** *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

## **12 Seznam příloh**

Příloha A: Geografická poloha hlavních dodavatelů automobilového průmyslu v Německu v roce 2015

Příloha B: Srovnání odborných magazínů v sektoru logistika a výroba v Německu v roce 2017

Příloha C: Cena za tištěnou reklamu v časopise Logistik Heute

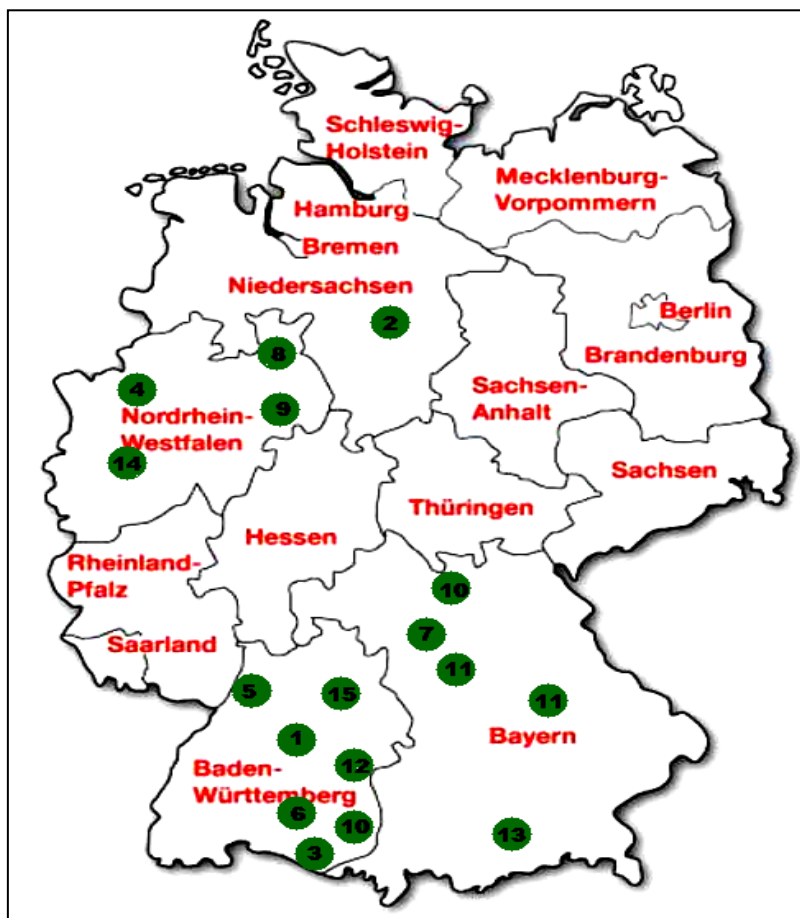
Příloha D: Aktivace marketingových nákladů v roce 2017

Příloha E: Předpokládaný vývoj inflace

Příloha F: Vývoj tržeb a nákladů v letech 2011 - 2017

Příloha G: Vývoj osobních nákladů v letech 2012 - 2017

**Příloha A Geografická poloha hlavních dodavatelů automobilového průmyslu v SRN, 2015**



\* (1) Bosh, (2) Continental AG, (3) ZF Friedrichshafen, (4) Thyssen Krupp, (5) BASF SE, (6) Mahle, (7) Schaeffler, (8) Benthler Automobiletechnik, (9) Hella KGaA, (10) Brose Fahrzeugteile, (11) Draexlmaier, (12) Eberspaecher Holding, (13) Getrag, (14) Getrag, (15) KSPG

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha B Srovnání odborných magazínů v sektoru logistika a výroba v Německu v roce 2017

Publication	Publishing company	IVW	Frequency*	C. a. d.**	Rate 1/1 4c*	CPM***
dhf	AGT Verlag Thum GmbH	Yes	10 issues	12,338	€4,750	€384.99
f+h Fördern und Heben	Vereinigte Fachverlage GmbH	Yes	10 issues + 6 special editions	11,507	€5,780	€502.30
FM	Verlag Industrie und Logistik GmbH	Yes	10 issues	15,727	€5,950	€378.33
Hebezeuge Fördermittel	HUSS-MEDIEN GmbH	Yes	9 issues + 3 special editions	11,888	€5,760	€484.52
LOGISTIK FÜR UNTERNEHMEN	Springer-VDI-Verlag GmbH & Co. KG	Yes	8 issues	14,786	€5,760	€389.56
LOGISTIK HEUTE	HUSS-VERLAG GmbH	Yes	10 issues + 2 special editions	36,467	€8,980	€246.25
logistik Journal	Henrich Publikationen GmbH	Yes	6 issues	14,496	€7,145	€492.89
LOGISTRA	HUSS-VERLAG GmbH	Yes	8 issues	14,480	€5,080	€350.83
Materialfluss	JM Fachmedien GmbH	Yes	8 issues + 3 special editions	19,601	€6,400	€326.51
MM Logistik	Vogel Business Media GmbH & Co. KG	Yes	8 issues + 3 special editions	14,481	€6,310	€435.74
PACKREPORT	Deutscher Fachverlag GmbH	Yes	10 issues	12,019	€4,690	€390.22

Publication	Publishing company	IVW	Frequency*	C. a. d.*	Rate 1/1 4c*	CPM***
BUSINESS + LOGISTIC	RS Verlag GmbH	No	10 issues + 3 special issues	13,000	€4,990	€383.85
LT.manager	JM Fachmedien GmbH	No	5 issues	11,000	€4,980	€452.73

Sorting: alphabetically C. a. d.: Copies actually distributed \*Media kit and rate lists 2016 \*\*IVW (II/2016) \*\*\*Cost per mille

Zdroj: Logistik Heute, 2017

## Příloha C Cena za tištěnou reklamu v časopise Logistik Heute

Size	Width x height (in mm)		b/w	2c	4c
	Vertical	Horizontal			
<b>1/1</b>	185 x 270		€6,080	€7,080	€8,980
<b>2/3</b>	121 x 270	185 x 175	€4,080	€5,060	€6,980
<b>1/2</b>	137 x 185 (junior page)		€3,680	€4,580	€6,480
<b>1/2</b>	90 x 270	185 x 128	€3,180	€4,080	€5,980
<b>1/3</b>	58 x 270	185 x 85	€2,140	€3,040	€4,960
<b>1/4</b>	90 x 128 (norm)	185 x 62	€1,640	€2,540	€3,540
<b>1/8</b>	90 x 62	185 x 30	€910	€1,470	€2,170

\*b/w – black and white, 2c – two colors, 4c – four colors

Zdroj: Logistik Heute, 2017

#### Příloha D Aktivace marketingových nákladů v roce 2017

<b>Marketingové náklady 2018 v Kč</b>	<b>2017</b>
MTK náklady na software	15 905
MTK náklady mimo softwaru	660 413
Rovnoměrný odpis softwaru, 12 měsíců	15 905
Rovnoměrný odpis MTK nákladů, 72 měsíců	220 138
Odpisy celkem	236 043
Kumulované výdaje	676 318
Kumulované odpisy	236 043
<b>Aktivace</b>	<b>444 677</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

#### Příloha E Předpokládaný vývoj inflace

<b>Makroekonomická veličina</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Inflace	0,0%	1,2%	2,0%

Zdroj: vlastní zpracování dle makroekonomické predikce Ministerstva financí, 2017

#### Příloha F Vývoj tržeb a nákladů v letech 2011 - 2017

<b>Rok</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Tržby za prodej zboží	13325	14089	14 154	26 556	29 766	31 739	37 230
Náklady za prodej zboží	9496	8 934	9 594	19 115	22 301	22 852	22 338
Podíl nákladů na tržbách v %	71%	63%	68%	72%	75%	72%	60%
Tržby za prodej vl. v. a služ.	65991	106930	126787	160915	190856	230800	300040
Služby		23204	27 004	36 069	49 321	53 084	60 008
Podíl služeb na tržbách za vl. v. a služ. %		22%	21%	22%	26%	23%	18%
Spotřeba materiálu		5559	7724	7352	8 645	11 540	15 002
Podíl spotřeby materiálů na tržbách za vl. v. a služ. %		5%	6%	5%	5%	5%	5%
Nárůst tržeb meziročně v %		34%	14%	25%	15%	20%	47%

\*tis Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti AIMTEC 2011 – 2015, 2017

## Příloha G Vývoj osobních nákladů v letech 2012 - 2017

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	79	104	130	158	*192	217
Počet řídicích pracovníků	10	10	10	10	10	10
**Mzdové náklady	55339	53467	66107	74891	94940	131600
Náklady na SPZ	15430	18274	22137	27563	32280	44744
Sociální náklady	1 086	1 872	2 736	2 996	4200	5100

\*192 zaměstnanců v roce 2016 je reálný údaj

\*\*Mzdové náklady 2016 a 2017 jsou určeny dle průměrné mzdy na zaměstnance z let 2012 – 2015.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## Abstrakt

LICHNOVSKÁ, Irena. *Strategie penetrace podniku na zahraničním trhu*. Plzeň, 2017. 92 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova: německý trh, automobilový průmysl, strategie, strategické řízení, logistický a výrobní software, B2B trh, marketing, komunikační mix**

Předmětem předložené práce bylo navrhnout strategii, jež pomůže vybrané firmě získat nové zákazníky na německém trhu a zvýšit tak objem tržeb.

Na základě provedené literární rešerše, jejíž poznatky byly zformulovány v teoretické části předkládané práce, autorka zvolila strategii penetrace, která v rámci dosažení většího tržního podílu doporučuje zvýšit marketingové úsilí na daném trhu. Toto marketingové úsilí bylo v praktické části práce zformulováno do podoby marketingové strategie, jejíž tvorba následovala kroky doporučené odbornou literaturou v první části práce. Autorka provedla podrobnou marketingovou situční analýzu, která byla posléze vyhodnocena pomocí matice SWOT. Na základě tohoto vyhodnocení byly navrženy strategické cíle. Práce se věnuje jednomu z navržených cílů, a to právě tomu, jež se týká zvýšení povědomí o firmě na německém trhu. Pro tento dílčí cíl je navržena strategie značky a s ní související komunikační mix, který respektuje potřeby a charakteristiky zákazníků. Úspěšnost této strategie je v závěru práce hodnocena pomocí velikosti tržeb a velikosti čistého zisku.

## Abstract

LICHNOVSKÁ, Irena. *International market penetration strategy of the company*. Plzeň, 2017. 92 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: German market, car industry, strategy, strategy management, logistics and manufacturing software, B2B market, marketing, marketing communication mix

The goal of this diploma thesis is to come out with a strategy for a chosen company to gain new customers in German market and thus increase company's revenue.

According to a literature review and its findings, that are discussed in a theoretical part of this thesis, a strategy of a market penetration with its marketing activities are recommended to be done. The practical part of this thesis contains a marketing strategy for this company to achieve, being based on literature sources that were used for this thesis. A detailed marketing situational analysis is done and evaluated by a SWOT matrix. Next, strategic goals were set based on the SWOT matrix outcomes. The thesis focuses on one of the strategic goals concerning a better company's brand awareness on the German market. There is a brand strategy suggested for this partial goal as well as a related communication mix respecting needs and characteristics of local customers. The rate of achievement of this strategy is evaluated by sales and a level of net income by the end of this diploma thesis.