

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Návrh marketingové strategie pro firmu
prodávající řešení v oblasti kotlů na tuhá paliva**

**Marketing Strategy Proposal for a company
selling solutions in the field of solid fuel boilers**

Bc. Tomáš Chlopčík

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš CHLOPČÍK**

Osobní číslo: **K14N0059P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Návrh marketingové strategie pro firmu prodávající řešení v oblasti kotlů na tuhá paliva**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Proveďte rešerši a syntézu sekundárních zdrojů k řešené problematice.
2. Představte vybraný podnik a oblast, ve které působí.
3. Proveďte situační analýzu podniku.
4. Formulujte strategický marketingový plán, včetně analýzy rizik.
5. Navrhněte základní parametry pro controlling plánu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

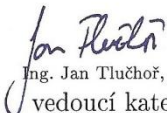
- **FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* **Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.**
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd.* **Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.**
- **KAPLAN, Robert S. a Norton, David P.** *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.* **Boston: Harvard Business School Press, 2008. ISBN 978-1-4221-2116-0.**
- **KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER.** *Marketing management. 4. vyd.* **Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tlučoň, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tlučoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Návrh marketingové strategie pro firmu prodávající řešení v oblasti kotlů
na tuhá paliva“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 21. 04. 2017

.....
podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval panu Ing. Janu Tlučhořovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a vedení této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti Novitera, a. s. a zejména pak panu Pavolovi Vráblikovi a Peterovi Jakubcovi za poskytnutí podkladů k této diplomové práci a vhledu do dění ve společnosti.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 9 |
| Cíle práce a metodika | 11 |
| 1 Marketing..... | 13 |
| 1.1 Strategický marketing | 13 |
| 1.2 Strategická východiska..... | 14 |
| 1.2.1 Poslání..... | 14 |
| 1.2.2 Vize..... | 14 |
| 1.2.3 Cíle..... | 15 |
| 2 Situační analýza | 16 |
| 2.1 Analýza makroprostředí | 16 |
| 2.2 Analýza mezoprostředí..... | 17 |
| 2.3 Analýza mikroprostředí..... | 18 |
| 2.4 SWOT analýza | 19 |
| 2.5 EFE a IFE matice | 19 |
| 2.6 IE matice | 20 |
| 2.7 Matice TOWS | 21 |
| 3 Marketingové strategie | 22 |
| 3.1 Cílová skupina a positioning..... | 22 |
| 3.2 Oblast produktu..... | 23 |
| 3.3 Oblast ceny..... | 23 |
| 3.4 Oblast distribuce..... | 24 |
| 3.5 Oblast komunikace..... | 25 |
| 4 Analýza rizik..... | 26 |
| 4.1 Identifikace rizikových faktorů..... | 26 |
| 4.2 Významnost rizik | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3 | Ošetření rizik..... | 27 |
| 5 | Základní parametry controllingu plánu..... | 28 |
| 6 | Představení subjektu | 31 |
| 6.1 | Strategická východiska..... | 31 |
| 6.1.1 | Poslání..... | 32 |
| 6.1.2 | Vize..... | 33 |
| 6.1.3 | Strategické cíle..... | 34 |
| 7 | Situační analýza společnosti | 35 |
| 7.1 | PEST analýza – analýza makroprostředí..... | 35 |
| 7.1.1 | Politicko-právní faktory..... | 35 |
| 7.1.2 | Ekonomické faktory..... | 40 |
| 7.1.3 | Sociologické faktory | 44 |
| 7.1.4 | Technologické faktory | 46 |
| 7.2 | Porterův model pěti sil – analýza mezoprostředí | 47 |
| 7.2.1 | Substituty | 47 |
| 7.2.2 | Dodavatelé | 49 |
| 7.2.3 | Odběratelé..... | 49 |
| 7.2.4 | Stávající konkurence..... | 53 |
| 7.2.5 | Potenciální konkurence..... | 54 |
| 7.3 | Analýza mikroprostředí..... | 55 |
| 7.3.1 | Management a HR | 55 |
| 7.3.2 | Marketingový mix..... | 55 |
| 7.3.3 | Finanční analýza | 62 |
| 7.3.4 | Know-how, inovace a normy..... | 69 |
| 7.4 | SWOT analýza | 73 |
| 7.5 | Matice EFE..... | 74 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 7.6 | Matice IFE..... | 75 |
| 7.7 | Matice IE..... | 76 |
| 7.8 | Matice TOWS | 77 |
| 8 | Návrh marketingové strategie | 79 |
| 8.1 | Cílová skupina a positioning..... | 79 |
| 8.2 | Produkt | 80 |
| 8.3 | Cena..... | 81 |
| 8.4 | Distribuce | 82 |
| 8.5 | Komunikace | 87 |
| 8.6 | Příklad implementace vybraného opatření..... | 89 |
| 9 | Rizika návrhu..... | 93 |
| 9.1 | Identifikace rizikových faktorů | 93 |
| 9.2 | Významnost rizik | 94 |
| 9.3 | Ošetření rizik..... | 95 |
| 10 | Základní parametry pro controlling plánu | 98 |
| | Závěr | 101 |
| | Seznam tabulek | 103 |
| | Seznam obrázků..... | 104 |
| | Seznam použitých zkratk | 106 |
| | Použitá literatura a jiné zdroje | 109 |
| | Seznam příloh | 117 |

Úvod

„Strategie bez taktiky je tou nejpomalejší cestou k vítězství. Taktika bez strategie je jen rachotem před porážkou.“

Takto zní překlad citátu, který je připisován čínskému vojevůdci a stratégovi jménem Sun Tzu z přelomu 5. a 6. století př. n. l. Při aplikaci na strategické marketingové řízení podniku lze tento citát číst tak, že pokud společnost disponuje marketingovým plánem, ale neví, jak jej implementovat, je zde šance, že za velkého plýtvání prostředků se dobere ke zdárnému cíli. Pokud ale společnost implementuje neexistující marketingový plán, je tento akt zatracen k neúspěchu.

O významu plánování není pochyb, jak tomu je ovšem v praxi? Výzkum Mendelovy univerzity v Brně z roku 2015 prokázal, že u českých malých a středních firem je ve srovnání se zahraničím obecně méně pozornosti věnováno promyšlení strategií na dlouhodobý časový horizont. I přes to, že se tento stav postupně zlepšuje, stále je patrný u českých podniků intuitivní a tzv. ad hoc styl řízení, kdy jsou prováděny opatření účelově v návaznosti na nově vyvstalé skutečnosti, často jako provizorium. (iHned.cz, 2017) V malých firmách také často převládá operativní řízení nad strategickým a práce se pak rozděluje spíše za chodu a spontánně než organizovaně. Celý problém pak završuje koncentrování funkcí do několika málo osob, které jsou tím pádem velice vytížené, natož aby se zabývaly strategickými záležitostmi celého podniku. (Srpová a Řehoř, 2010)

Ze zmíněného vyplývá, že problematika strategického marketingu je v dnešní době stále ještě zanedbávána. V současném vysoce konkurenčním světě musí podniky dennodenně svádět lítý boj o pozornost zákazníka. Pokud se jí podaří získat, nemusí být ani zdaleka vyhráno a k akvizici často vede ještě dlouhá cesta. Zavedení koncepce marketingu na jeho strategické úrovni usnadňuje celkový proces učení se a adaptace společnosti potřebám trhu pomocí tzv. Demingova kola, tedy cyklu plánuj-udělej-analyzuj-jednej (taktéž nazýváno jako cyklus PDCA z angl. plan-do-check-act).

Není nezbytně nutné, aby společnost měla od svého prvopočátku zpracovaný detailní strategický marketingový plán, důležité je, aby měl management společnosti ujasněné alespoň základní prvky týkající se poslání, vize, cílů a strategie společnosti a mít vypracovaný alespoň základní podnikatelský plán vč. jeho marketingových komponent. (Businessinfo.cz, 2017)

Cíle práce a metodika

Cílem této diplomové práce je zpracování návrhu marketingové strategie pro společnost Novitera, a. s., jakožto výhradního distributora polských kotlů na tuhá paliva značky Tekla. Tato práce zpracovává základní myšlenky působení společnosti, opírá se o logický rámec informací a analýz a přikládá soubor postupů k dalšímu vývoji firmy. Společnost v současné době nedisponuje žádnými formálními postupy v oblasti strategického marketingu.

Práce je rozdělena do celkem 10 hlavních kapitol, 5 v rámci teoretické části a 5 v části praktické. První kapitola pokládá základy marketingu a jeho strategické části. Druhá kapitola obsahuje teoretický rámec situační analýzy. Třetí kapitola zahrnuje obecný popis marketingových strategií dle jednotlivých oblastí marketingového mixu (4P). Čtvrtá kapitola zahrnuje rizika z pohledu teorie a pátá kapitola se zabývá základními parametry controllingu.

Šestou kapitolou je uvedena praktická část práce. V této kapitole jsou spolu s představením společnosti uvedena i strategická východiska společnosti, tj. motto, poslání, vize a strategické cíle. Při sestavování strategických východisek bude autor vycházet z jejich současné skladby a po aplikaci teoretického rámce z první části práce, představí jejich upravenou podobu.

Sedmá kapitola práce se zaměřuje na detailní popis prostředí podniku v oblastech makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí a faktorech, které podnik v nejvyšší míře ovlivňují, či je zde velký potenciál jejich vlivu na strategický záměr společnosti v příštím období. V této kapitole je taktéž provedena SWOT analýza a zjištěné faktory jsou pomocí matic IFE a EFE promítnuty do matice IE. V závěru sedmé kapitoly jsou pak nastíněny možné strategie pomocí matice TOWS.

Osmá kapitola je věnována návrhům strategií v jednotlivých oblastech marketingového mixu formou stanovení cílů a definicí strategií vedoucích k dosažení těchto cílů. Devátá kapitola se zabývá identifikací, hodnocením a následným návrhem k ošetření rizik. Závěrečná desátá kapitola s nastíněnými základními parametry pro controlling plánu a cílem odhalit slabá místa při praktické aplikaci plánu završuje tuto práci.

V rámci celé práce budou využity informace různých zdrojů, odborné literatury i dalších zdrojů. Praktická část – zejména pak situační analýza – se opírá o nejrůznější statistiky, a to jak veřejně dostupně, tak i na míru vyhotovené pro účely této diplomové práce.

1 Marketing

„Marketing má svůj původ ve skutečnosti, že lidé jsou sumou potřeb a přání. Potřeby a přání vytvářejí v lidech pocity nespokojenosti, které ústí ve snahu řešit problém získáním toho, co tyto potřeby a přání uspokojí.“ (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 16)

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 23) tvrdí, že marketing je „proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací“.

Salomon (2006, s. 6) pohlíží na marketing hlavně z hlediska jeho hodnoty: „Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“

Asi nejznámější definicí marketingu je Kotlerova a Kellerova (2013, s. 34), která zní: „Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“

Definice marketingu je nepřehledné množství, průsečíkem těch zmíněných je právě hodnota, kterou marketing přináší dotčeným subjektům, zejména pak zákazníkům. Tak, jak se samotný marketing vyvíjí v čase, vyvíjí se také tyto definice. Od starého významu jako schopnosti prodat – přesvědčit a prodat – k novému významu uspokojování potřeb zákazníka. (Kotler, 2007)

1.1 Strategický marketing

Strategický marketing se v první řadě týká uvědomění role marketingu v organizaci. (Kotler, 2007) Strategický marketing se zabývá přípravou podkladů pro strategická rozhodnutí tím, že shromažďuje a zpracovává informace o trzích a konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé funkcionální strategie. Úlohou strategického marketingu je dlouhodobé korigování činnosti podniku tak, aby bylo zajištěno plnění poslání podniku a stanovených podnikových cílů. (Jakubíková, 2013)

1.2 Strategická východiska

Strategická východiska jsou základní sestavou myšlenek o podniku, jeho současnosti a směru, kterým se chce v budoucnosti ubírat. Jedná se o základní stavební kámen společnosti a veškeré její činnosti by měly být v souladu s těmito myšlenkami. (David, 2013)

1.2.1 Poslání

Poslání společnosti je prohlášení o účelu její existence, obsahuje podstatu jejího podnikání a udává, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje. (Kotler a Armstrong, 2004) Jakubíková (2013) dodává, že poslání by mělo být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím. Poslání by dle Fotra (2012) mělo odpovídat na 3 základní otázky:

- Jaký smysl má mít uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Co chce organizace dosáhnout?

V poslání by měly být jasně prezentovány i primární funkce ve vztahu k trhu, její záměry ve vztahu k zákazníkům a k jejich uspokojení (jakým zákazníkům chceme sloužit), k poskytovaným produktům i k disponibilním zdrojům, měl by zde být i srozumitelně vysloven názor, jak chce být firma chápána veřejností. Vyslovené poslání by mělo být ve shodě s vnitřními podmínkami organizace i s podmínkami vnějšího prostředí. (Horáková, 2014)

1.2.2 Vize

Vize dle Kaplana a Nortona (2008) odráží strategické cíle společnosti a měla by být více specifikována a blíže orientována na trh než poslání společnosti. Jedná se o vizionářské pojetí způsobu, jakým chce společnost být vnímána okolním světem. Šulákův (2005) pohled na vizi zní, že vize je soubor činností, které jsou zaměřeny na určování cílů podniku a způsobů, postupů a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. I zde se tak jedná o cílově orientovaný rozhodovací proces.

Autor práce dále rozvádí Šulákovu (2005) verzi vize a do práce dále zahrnuje následujících 9 faktorů – komponent vize, které vychází z této publikace:

- zákazníci strategického záměru,
- produkt a jeho výjimečnost,
- popis trhu a jeho segmentů,
- technické, technologické a užité přednosti produktu,
- strategie záměru (např. růst, ziskovost atd.),
- filozofie záměru (hodnoty, priority, víra, aspirace, filozofické cíle)
- vliv na koncepci a postavení podniku (např. konkurenční pozice),
- veřejná image,
- sociální koncepce (zaměstnanci apod.).

1.2.3 Cíle

„Na základě poslání společnosti je třeba stanovit strategické cíle, které se stanou pro management firmy vodítky.“ (Kotler, 2007, s. 93) Cílem rozhodování rozumíme takový stav, kterého chceme dosáhnout řešením rozhodovacího problému. Cílů může být více a mohou se buď vzájemně podporovat, nebo se vzájemně vylučovat. Cíle podniku jsou tedy žádoucí budoucí stavy, kterých bude dosaženo za určité časové období. (Grasseová a Brechta, 2013 a Horáková, 2014)

Cíle jako takové by měly splňovat základní charakteristiky zahrnuté v pravidle SMART (z angl. chytré). Kde jednotlivá písmena jsou tvořena zkratkami anglických slov (Jakubíková, 2013 a Šulák, 2005):

- Specific (z angl. specifický),
- Measurable (z angl. měřitelný),
- Agreed (z angl. akceptovatelný),
- Realistic (z angl. reálný),
- Trackable (z angl. sledovatelný).

Hanzelková (2009) dodává, že i když jsou všechny zmíněné charakteristiky pro správné stanovení cílů důležité, za tu nejdůležitější lze považovat měřitelnost, protože jen měřitelné cíle lze následně vyhodnotit a zjistit, zda se jich firmě podařilo dosáhnout. S tímto názorem se ztotožňuje i autor práce.

2 Situační analýza

Společnost je při svých činnostech, ať to jsou činnosti nákupní, výrobní, marketingové nebo jakékoliv další hospodářské aktivity, obklopena prostředím, které jistým způsobem na společnost, její chování a jednání působí. Dobrá znalost a respektování výsledků marketingové situační analýzy je pro ni nezbytným výchozím bodem. Podstatou situační analýzy je odhalení, analýza a hodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že mají nebo budou mít vliv na volbu cílů a strategií firmy. (Horáková, 2014 a Jakubíková, 2013)

Salomon (2006) považuje situační analýzu za stěžejní prvek marketingového plánování, neboť v jeho rámci je dostatečné pochopení prostředí, v němž musí plánování probíhat, ústředním tématem. Jakubíková (2013) dokonce považuje situační analýzu za první krok v etapě plánování strategického marketingového řízení. Kaplan a Norton (2008, s. 9) její význam vyzdvihují odpovědí na otázku, jaké jsou klíčové záležitosti při tvorbě marketingové strategie a sestavování situační analýzy: „Manažeři posuzují situaci v jejich prostředí a soustředí se zejména na největší změny, které se odehrály od okamžiku stanovení své strategie.“

Ačkoliv v odborné literatuře není pochyb o důležitosti a přínosu situační analýzy, v následném členění situační analýzy do jednotlivých prostředí již neexistuje jednotnost. Obecně používané základní členění situační analýzy je na vnější a vnitřní prostředí dle publikace Kotlera a Amstronga (2004). Právě v dalším členění vnějšího a vnitřního prostředí se již autoři publikací rozcházejí. Tato práce užívá verzi členění dle Fotra (2012) a Šuláka (2005) na:

- makroprostředí – je součástí vnějšího okolí společnosti a podnik jeho vývoj v zásadě neovlivní,
- mezoprostředí – je součástí vnějšího okolí společnosti a jeho vývoj je částečně ovlivnitelný podnikem (zejména dotčené subjekty),
- mikroprostředí – je vnitřní prostředí přímo ovlivnitelné činnostmi podniku.

2.1 Analýza makroprostředí

„Úspěšné společnosti rychle rozpoznávají neuspokojené potřeby a trendy a se ziskem na ně reagují.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 106) Plánování se neprovádí ve vzduchoprázdnu.

Tvůrce plánu musí dobře rozumět tomu, co se děje ve vnějším prostředí a jaký to má vliv na činnost podniku. (Salomon, 2006) V rámci dynamicky se měnícího globálního tržního prostředí je nutné neustále sledovat dílčí i komplexní faktory okolí a jejich vzájemné interakce. (Kašík a Havlíček, 2012)

Marketingové makroprostředí obsahuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen ve velmi omezené míře může ovlivnit. Jakubíková (2013) dále dodává, že pro zhodnocení makroprostředí je vhodné využít PEST analýzu. Ta se skládá z takových faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. Těmito faktory jsou:

- politicko-právní faktory,
- ekonomické faktory,
- sociokulturní faktory,
- technologické faktory.

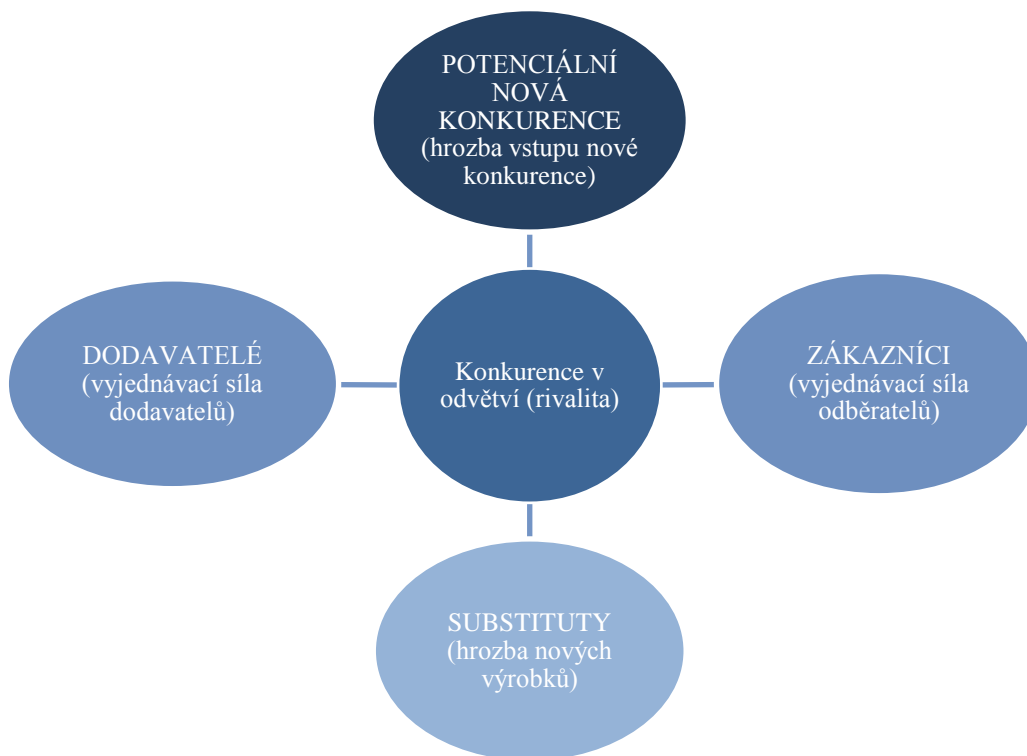
2.2 Analýza mezoprostředí

Předmětem analýzy mezoprostředí jsou síly, které jsou spojeny s oborem, jenž je předmětem zkoumaného záměru. Tyto síly jsou taktéž úzce spojeny se společností samotnou a přes to, že se jedná o vnější prostředí podniku, lze tyto síly z větší či menší části ovlivnit. Literatura tyto síly taktéž nazývá konkurenční. (Šulák, 2005)

Autor práce se rozhodl pro analýzu mezoprostředí společnosti využít Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model je založen na předpokladu, že pozice daného podniku na trhu je určena zejména pěti základními silami. Těmito pěti silami jsou rivalita v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba nahraditelnosti substitučními výrobky, hrozba vyjednávací síly zákazníků a hrozba vyjednávací síly dodavatelů.

Porterův model znázorněný obrázkem 1 je často používaným modelem analýzy oborového okolí – mezoprostředí – podniku. Důležitost jednotlivých činitelů ovšem není jednoznačná a v závislosti na odvětví a charakteru podniku se mění. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012)

Obrázek 1: Porterův model pěti sil rozhodujících o výnosnosti odvětví.



Zdroj: Vlastní zpracování z Portera (1993), 2017.

2.3 Analýza mikroprostředí

„Vnitřní (interní) prostředí organizace zahrnuje veškeré prvky, procesy a jevy, které jsou součástí organizace samotné. Organizace může faktory vnitřního prostředí ovlivňovat a řídit, což vyplývá logicky ze skutečnosti, že jsou její součástí.“ (Grasseová a Brechta, 2013, s. 26) Analýza vnitřního prostředí slouží k identifikaci zdrojů a schopností podniku a jeho způsobilosti reagovat na nastalé situace v jeho okolí. Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji a schopností společnosti jich využívat. Komplexní analýza vnitřního prostředí vede pak k identifikaci klíčových kompetencí jako základu konkurenční výhody podniku. (Jakubíková, 2013)

Analýza mikroprostředí se tedy zabývá faktory v uvnitř dané společnosti a jejím výstupem je pak sestava silných a slabých stránek společnosti. Společnost nemusí napravovat všechny své slabé stránky, nemusí se ani rozplývat nad všemi svými silnými stránkami. Velkou otázkou zůstává, zda je vhodné se omezovat jen na ty příležitosti, pro které společnost disponuje těmi pravými přednostmi nebo uvažovat i o těch

příležitostech, pro které by musela příslušné silné stránky teprve objevit nebo získat. (Kotler a Keller, 2013)

2.4 SWOT analýza

V návaznosti na situační analýzu Kaplan a Norton (2008) konstatují, že poznatky situační analýzy je vhodné sumarizovat pomocí SWOT analýzy pro identifikaci klíčových prvků, se kterými se strategie firmy musí vypořádat. Fotr (2012, s. 303) dodává, že se jedná o „nejjednodušší systematický přístup pro analýzy společnosti a konkurence“. Uplatnění SWOT analýzy se také nalézá v identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů či klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je velmi statická a do značné míry subjektivní. (Jakubíková, 2013)

Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých kategorií analýzy, jimiž jsou Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Zatímco silné a slabé stránky společnosti vychází z vnitřního prostředí, zdrojem příležitostí a hrozeb je vnější prostředí firmy.

2.5 EFE a IFE matice

EFE a IFE matice jsou matice hodnocení externích, resp. interních, faktorů působících na společnost. Zatímco EFE matice (z angl. External factor evaluation matrix) odráží příležitosti a hrozby společnosti, IFE matice (z angl. Internal factor evaluation matrix) se zabývá silnými a slabými stránkami společnosti. Autor práce při sestavování těchto matic bude postupovat podle publikace Svoboda E., Bittner a Svoboda P. (2006), která popisuje jejich tvorbu následujícím postupem:

- a) identifikace faktorů (příležitosti a hrozby v případě EFE a silné a slabé stránky v případě IFE),
- b) přiřazení váhy (významnosti) každému faktoru v rozmezí od 0,00 do 1,00 s tím, že suma vah všech faktorů v dané matici musí odpovídat právě 1,00,
- c) přiřazení stupně vlivu na strategický záměr společnosti, jednotlivými stupni jsou celá čísla od 1 do 4, kdy:
 - 1 je nízký vliv,
 - 2 je střední vliv,
 - 3 je nadprůměrný vliv,

- 4 je vysoký vliv.
- d) vynásobení vah jednotlivých faktorů jejich stupni vlivu,
- e) suma součinů vah a stupňů vlivu a určení celkového skóre.

Výsledné celkové skóre se může pohybovat v rozsahu od 1,00 do 4,00. Průměrné skóre 2,50 reprezentuje průměrnou závislost a hodnota nad 2,50 značí nadprůměrnou závislost na podnikatelském prostředí. (Svoboda E., Bittner a Svoboda P., 2006)

2.6 IE matice

Výsledky hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které jsou reprezentovány maticemi EFE, resp. IFE, je vhodné dle Fotra (2012) demonstrovat maticí IE. Matice IE tak, jak je zobrazená následujícím obrázkem 2, napomáhá k určení vhodné strategie pro společnost.

Obrázek 2: Matice IE.

| | | Interní hodnocení | | |
|-------------------|-----------|-------------------|-----------|---------|
| | | 4 Silné | 3 Střední | 2 Slabé |
| Externí hodnocení | 4 Vysoké | I. | II. | III. |
| | 3 Střední | IV. | V. | VI. |
| | 2 Nízké | VII. | VIII. | IX. |
| | 1 | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování z Fotra (2012), 2017.

Matice IE se dělí dle Fotra (2012) do 3 různých oblastí:

- oblast „Stavěj a zajišťuj“,
 - části I, II a IV,
 - vhodné strategie: Agresivní (penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace),

- oblast „Udržuj a potvrzuj“,
 - části III, V a VII,
 - vhodné strategie: Penetrace na trh, vývoj produktu,
- oblast „Sklízej a zbavuj se“,
 - části VI, VIII a IX,
 - vhodné strategie: Defenzivní (joint-venture, prodej podniku nebo jeho části).

2.7 Matice TOWS

Matice TOWS (viz tabulka 1) je úzce spjata se SWOT analýzou. I tato matice pracuje se silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Veber (2009) zobrazuje čtyři možné přístupy vyplývající z vlivu vnitřního a vnějšího prostředí:

- SO přístup (maxi-maxi) – ofenzivní přístup, snaha využít silných stránek společnosti a velkých příležitostí vyplývajících z vnějšího prostředí,
- WO přístup (mini-maxi) – eliminovat slabé stránky společnosti za přispění příležitostí z vnějšího prostředí,
- ST přístup (maxi-mini) – využít silných stránek společnosti k eliminaci hrozeb,
- WT přístup (mini -mini) – eliminace slabých stránek společnosti spolu s eliminací hrozeb i za cenu likvidace části organizace či opuštění trhu.

Tabulka 1: Matice TOWS.

| | | |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Interní faktory | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
| Externí faktory | | |
| Příležitosti (O) | SO Maxi - maxi | WO Mini - maxi |
| Hrozby (T) | ST Maxi - mini | WT Mini - mini |

Zdroj: Vlastní zpracování z Jakubíková (2013), 2017.

3 Marketingové strategie

Marketingová strategie je logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých cílů v marketingu. (Kotler, 2007) Hlavní principem tvorby strategie je analytický proces opírající se o data, který identifikuje potřeby zákazníků, odlišuje firmu od jejích konkurentů a maximalizuje zisk. Nutností je také předvídat změny v široce pojatém prostředí. (Jakubíková, 2013)

Přehled důležitých prvků při tvorbě marketingové strategie nabízí tzv. 5C, která reprezentují počáteční písmenka anglických názvů (Masterclassmanagement.cz, 2017):

- Customer (zákazník) – která přání a potřeby a jakých zákazníků bude společnost uspokojovat. Převýší hodnota pro zákazníka náklady na uspokojení jeho potřeby?
- Company (společnost) – určuje, zda je v silách společnosti uspokojit zmíněná přání a potřeby zákazníka. Disponuje společnost správným produktem či službou?
- Competiton (konkurence) – determinuje konkurenci společnosti při uspokojování daných přání a potřeb zákazníka. Jaká je konkurenční výhoda společnosti?
- Collaborators (spolupracovníci) – subjekty mimo podnik, které mohou napomoci ke zlepšení pozice společnosti na trhu. S kým by měla společnost spolupracovat?
- Context (kontext) – stanovuje limitující faktory, kterým se společnost musí přizpůsobit – PEST analýza. Je tento vývoj příznivý pro působení společnosti?

3.1 Cílová skupina a positioning

„Průmyslové i zákaznické trhy se vyznačují nesmírnou rozmanitostí zákazníků dle hodnotových preferencí, ale hlavně – bezpočtem konkurenčních podniků, produktů, nabídek a možností, jak mohou zákazníci uspokojit své potřeby, přání a očekávání.“ (Kašík a Havlíček, 2012, s. 87) Cílové skupiny umožňují společnosti rozdělit své zákazníky do skupin, které obsahují subjekty se stejnými charakteristikami, potřebami, přáními a očekáváními. Pak lze konkrétní produkt této cílové skupině nabídnout shodně či po malých úpravách řadě zákazníků. (Kašík a Havlíček, 2012)

Zásadním rozhodnutím, které vymezuje prostor realizovaných marketingových aktivit, je rozhodnutí o volbě trhu a způsobu jeho stimulace. Výběr cílového trhu je jedním z klíčových aspektů strategického marketingového řízení, protože umožňuje přípravu základních marketingových strategií. (Jakubíková, 2013)

„Stanovení pozice výrobku na trhu představuje způsob, jak jsou u konečných zákazníků definovány důležité atributy výrobků – místo, které produkt zaujímá ve srovnání s konkurenčními výrobky. Positioning znamená uložení informace o výhodách značky a o její odlišnosti v mysli zákazníků.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 359) Kotler a Armstrong (2004) dále uvádí možné hodnotové propozice pro volbu strategie positioningu srovnáním ceny a užítku s konkurenčními výrobky:

- větší užitek za vyšší cenu,
- větší užitek za stejnou cenu,
- větší užitek za nižší cenu,
- stejný užitek za nižší cenu,
- menší užitek za mnohem nižší cenu.

3.2 Oblast produktu

Produktový cíl je stanovený na základě identifikace konkurenčního postavení produktů a uvědomění si potřeby změny konkurenčního postavení. Produktová strategie vyžaduje rozhodnutí vycházející z pochopení potřeb a přání zákazníků, ze strategie konkurentů, z cílů firmy i z názorů veřejnosti. Důležitým rozhodnutím v oblasti produktové strategie je, zda firma bude preferovat strategii vlastního vývoje a technické přípravy produktu, produkt napodobí či využije licence, kooperace, společné výroby apod. (Jakubíková, 2013)

3.3 Oblast ceny

Kotler a Armstrong (2004, s. 505 – 520) uvažují tyto cenové strategie:

- cenová strategie při zavádění nových produktů na trh.
 - strategie vysokých zaváděcích cen – cílem je maximalizace zisku (tzv. sbírání smetany),
 - strategie nízkých zaváděcích cen – nízké ceny motivují ke koupi značné množství kupujících a umožňují získat velký tržní podíl,
- cenová strategie pro celé výrobkové řady:
 - stanovení cenových hladin v rámci výrobkové řady – stanovení ceny na základě vnímání spotřebitelů, nákladovosti a cen konkurenčních výrobků (např.

- výrobová řada sekaček s odstupňovaným sortimentem a cenami od jednodušších a levných sekaček po sofistikované a drahé sekačky),
- stanovení cen doplňkových výrobků – stanovení cen výrobků, které jsou buď volitelnou součástí základního výrobku nebo jeho příslušenstvím (např. automobil a volba autorádia, potahů atd.),
 - stanovení cen vázaných produktů – často nízká cena hlavního výrobku a vysoká cena komplementů (např. holicí strojky a žiletky),
 - stanovení cen vedlejších produktů – např. prodej jinak odpadních produktů za minimální ceny a vyhnutí se tak nákladům na likvidaci (např. v dřevozpracujícím průmyslu mulčovací kůra, piliny pro domácí mazlíčky atd.),
 - stanovení cen pro sadu produktů – např. permanentky na sportovní utkání,
 - strategie přizpůsobování cen:
 - slevy a náhrady jako součást cenové politiky – např. mimosezónní slevy či náhrady za odevzdání starého mobilního telefonu při koupi nového,
 - cenové strategie pro jednotlivé segmenty – často nazýváno jako cenová diskriminace (např. vysoký a nízký tarif u ceny elektřiny),
 - psychologické ceny – schopnost ceny vypovídat o kvalitě (např. parfémy mohou obsahovat ingredience v rámci desítek korun, ale cena parfému je v tisících),
 - ceny jako nástroj podpory prodeje – např. obchodní domy s cenami stanovenými pod náklady pro přilákání zákazníků do svých prostor – tzv. loss leaders,
 - cenové strategie založené na geografickém principu – rozhodnutí, jak řešit ceny zboží pro různě vzdálené zákazníky (např. plzeňský výrobce piva a dilema se stanovením cen pro různé oblasti České republiky),
 - mezinárodní cenové strategie – např. Boeing prodává letadla za přibližně stejnou cenu kdekoli na světě.

3.4 Oblast distribuce

Základním cílem distribuce je „zajistit, aby firemní produkty byly dostupné v takové době, na takovém místě a v takovém množství, které zákazník požaduje, a to za nejnižších nákladů“ (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 474)

Plánování distribuční strategie obnáší rozhodnutí o počtu článků, vztazích a intenzitě distribuce. (Jakubíková, 2013) Zamazalová (2010) z hlediska počtu použitých

mezičlánků (intenzitě distribuce) v rámci distribuční cesty rozeznává tři distribuční strategie:

- intenzivní (usilovná) – usiluje o maximální tržní penetraci nabízením produktů kdykoliv a kdekoliv jej zákazníci vyžadují, se zapojením velkého množství mezičlánků. Vhodné pro zboží denní potřeby – typicky potraviny a hygiena.
- výběrová (selektivní) – spočívá v navázání užší spolupráce s menším počtem mezičlánků, které podporují a zintenzivňují prodej a jsou schopni kvalifikovaně poradit a předvést výrobek. Vhodné pro zboží dlouhodobé spotřeby a vyšší ceny – typicky bílé zboží a nábytek, mohou zde být zahrnuty i kotle na tuhá paliva (pozn. autora).
- výhradní (exkluzivní) – soustředí se na velice úzký okruh distributorů (často pouze jeden prodejce či prodejní síť) v dané oblasti, pro prodej prestižní značky. Standardně používané u luxusních automobilů, módních oděvů atd.

Vzhledem k tomu, že v drtivé většině případů jsou produkty společnosti Novitera, a. s. distribuovány skrze prostředníky, je důležité motivovat prostředníky k prodeji kotlů značky Tekla. Tato motivace může kromě finanční podoby (slevy, rabaty, úvěry atd.) mít i podobu nefinanční – např. školení, administrativní a další výpomoc, reklamní kampaně, další aktivity marketingové komunikace apod. (Jakubíková, 2013)

3.5 Oblast komunikace

Jasně vymezení komunikačních cílů je pilířem pro tvorbu plánu v marketingové komunikaci. Od cílů se následně odvíjejí všechny další fáze marketingové komunikace. Určení cíle komunikace je důležité také pro následné vyhodnocení jejího efektivního průběhu a zhodnocení výsledků. (Zamazalová, 2010)

Existují dvě základní komunikační strategie, strategie tlaku (z angl. push) a strategie tahu (z angl. pull). Strategie tlaku je zaměřena na poptávku tlačenu distributory, které se subjekt snaží motivovat k prodeji jeho produktů. Tato strategie je velice efektivní v případech, kdy v nákupním rozhodování zákazníka hraje významnou roli místo prodeje. Strategie tahu naopak cílí na koncové zákazníky a stimuluje u nich poptávku. Tato strategie se využívá zejména u přitažlivých, diferencovaných produktů, které dokážou zákazníky zaujmout. (Zamazalová, 2010)

4 Analýza rizik

Riziko je historický výraz, údajně pocházející ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz *risico* pochází z italštiny a označoval nesnáze či úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. (Smejkal a Rais, 2013) V ekonomii riziko představuje nejistotu, tedy nedostatek informací ohledně budoucího vývoje. S rizikem jsou dle Smejkal a Rais (2013) těsně spjatá dva pojmy:

- neurčitý výsledek – tj. existují alespoň dvě varianty možného vývoje,
- alespoň jeden z možných scénářů je nežádoucí – může zde jít i o riziko nižšího zisku, byť by tento zisk byl stále pozitivní.

Každý plán je pak založen na souboru předpokladů, které se v současném období globalizace ekonomiky a turbulence podnikatelského okolí nemusejí splnit, a také se v menší či větší míře nesplní. (Fotr, 2012) Společnost proto musí být schopna pružně a včas reagovat na změněné podmínky a s riziky dále pracovat, což je i úkolem řízení rizik.

4.1 Identifikace rizikových faktorů

Tato etapa analýzy rizik identifikuje hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Identifikace hrozeb se provádí tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. (Smejkal a Rais, 2013) Fotr (2012) tvrdí, že identifikace reprezentuje jednu z nejdůležitějších fází řízení rizik, neboť řídit lze pouze taková rizika, která společnost včas identifikovala a stanovila způsob jejich ošetření. Smejkal a Rais (2013) pak dodávají, že riziko většinou neexistuje izolovaně, běžně se objevuje v určité kombinaci rizik, které mohou ve svém výsledném dopadu představovat hrozbu pro daný subjekt. Vzhledem k potenciálně velkému množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.

4.2 Významnost rizik

Následujícím krokem v řízení rizik je stanovení významnosti rizik, kdy jsou konkrétní rizika definována pravděpodobností výskytu a intenzitou dopadu. Významnost neboli

úroveň rizika je kombinací pravděpodobnosti naplnění incidentu a jeho následků. (Smejkal a Rais, 2013)

Působení společnosti ovlivňuje ohromné množství více či méně významných rizik a je zřejmé, že nelze věnovat stejnou pozornost každému z nich. Společnost proto v rámci stanovení významnosti rizik tyto rizika ohodnotí a stanoví, která z nich jsou vhodná k následnému ošetření. (Fotr, 2012)

4.3 Ošetření rizik

„Je zřejmé, že s existencí rizika se musí počítat, a to jak v podnikání, tak při řízení jakýchkoliv jiných složitějších subjektů s nedeterministickým nebo nesnadno předpověditelným chováním.“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 105) Tradiční přístup k ošetření rizik skýtá označení 4T nebo 4R, složené z počátečních písmen anglických slov (Mha-it.com, 2017):

- Tolerate/Retain (přijmout) – přístup používaný zejména u rizik kombinujících nízkou pravděpodobnost a nízkou intenzitu dopadu nebo v případě, kdy jiné ošetření by bylo nákladnější než škoda samotná (např. možnost zemětřesení v České republice),
- Treat/Reduce (snížit) – přístup, který má za úkol redukovat významnost rizika snížením pravděpodobnosti výskytu a/nebo intenzity dopadu (např. zavedení kontroly kvality materiálu na vstupu),
- Transfer/Reassign (přenést) – jedná se o sdílení nebo přenesení rizika na jiný subjekt (typicky pojištění nebo outsourcing),
- Terminate/Remove (odstranit) – vyhnutí se rizika zvolením alternativního postupu při plnění svých cílů (např. přesun výroby ze záplavové zóny).

5 Základní parametry controllingu plánu

Celý proces strategického marketingového řízení je završen jeho kontrolou. Do kontroly spadají veškeré postupy, které společnost uskuteční k naplnění svých cílů, nikoliv pouze konečných výsledků a jsou to především marketingové strategie, které určují směr těchto postupů. (Jakubíková, 2013)

Marketingová kontrola samotná je procesem, při kterém firmy hodnotí dopady svých marketingových aktivit a programů a provádějí potřebné změny a úpravy. Následující tabulka 2 uvádí čtyři oblasti potřebné marketingové kontroly, kterými jsou: plnění plánu marketingu (kontrola ročního plánu), plnění cílů marketingu (kontrola ziskovosti, marketingová efektivnost (kontrola efektivity) a účinnost marketingové strategie (strategická kontrola). (Kotler a Keller, 2013 a Blažková, 2007)

Tabulka 2: Typy marketingové kontroly.

| Oblast kontroly | Primární zodpovědnost | Účel kontroly | Přístupy |
|---|--|--|---|
| Plnění plánu marketingu (kontrola ročního plánu) | Top management Střední management | Ověřit, zda je dosahováno plánovaných výsledků | <ul style="list-style-type: none"> Analýza prodeje Analýza tržního podílu Analýza poměru výdajů k tržbám Finanční analýza Tržní scorecard |
| Plnění cílů marketingu (kontrola ziskovosti) | Marketingový controller | Zjistit, zda společnost vydělává nebo prodělává | Ziskovost podle: <ul style="list-style-type: none"> Výrobků Teritorií Zákazníků Segmentů Prodejních kanálů Velikostí objednávek |
| Marketingová efektivnost (kontrola efektivity) | Liniový a štábní management Marketingový controller | Zhodnotit a zvýšit účinnost marketingových výdajů a jejich dopad | Efektivita: <ul style="list-style-type: none"> Prodejních sil Propagace Podpory prodeje Distribuce marketing. výzkumu IS atd. |
| Účinnost marketingové strategie (strategická kontrola) | Top management Marketingový auditor | Ověřit, zda společnost využívá své nejlepší příležitosti, pokud jde o trhy, výrobky a kanály | <ul style="list-style-type: none"> Nástroj hodnocení efektivity marketingu Marketingový audit Zhodnocení vyspělosti marketingu Ověření společenské odpovědnosti a etičnosti |

Zdroj: Vlastní zpracování z Kotler a Keller (2013) a Blažková (2007), 2017.

Kritéria pro hodnocení v rámci marketingové kontroly pak jsou (Jakubíková, 2013):

- cílové trhy,
- prodejní teritoria,
- prodejní zástupci,
- distribuční cesty,
- typy produktu,
- jednotlivé prvky marketingového mixu (např. efektivnosti prodejní síly, efektivnost reklamy, podpory prodeje atd.)

Cílem marketingové analýzy prostřednictvím controllingu plánu je odhalit zejména neefektivní produkty, segmenty a distribuční cesty. V návaznosti na cíle se pokusit pak tyto slabá místa buď napravit či je zcela vyloučit ze svého marketingového mixu nahrazením jinými ekvivalenty nebo posílením zbývajících produktů, segmentů či distribučních cest. Celý cyklus marketingu, včetně zpětné vazby v podobě controllingové části plánu, lze vyjádřit následujícími otázkami (Jakubíková, 2013):

- Kde jsme nyní? (situační analýza, marketingový audit)
- Kam se chceme dostat? (cíle)
- Jak se dostaneme tam, kam se chceme dostat? (strategie)
- Jak zjistíme, že jsme se dostali tam, kam jsme se chtěli dostat? (kontrola)
- Kde jsme nyní? (opakování cyklu)

Jedná se tedy o nikdy nekončící cyklus, kdy na konci každé iterace si společnost musí uvědomit svojí pozici a zda tato pozice odpovídá plánovanému budoucímu stavu, který byl definován na začátku iterace. V případě odchylek je nutné pátrat po příčinách a jejich napravováním zvyšovat efektivitu celého cyklu.

6 Představení subjektu

Společnost Novitera, a. s. je výhradním distributorem polských automatických kotlů značky TEKLA pro Českou a Slovenskou republiku. Tyto kotle jsou osazeny teplovodním výměníkem, který umožňuje rozvod tepla získaného spalováním tuhých paliv (např. dřevo, uhlí atd.) skrze vodní médium v otopné soustavě objektu vytápění. Značka TEKLA se pyšní více než 25letou historií. Produktová řada obsahuje kotle s výkonem od 10 kW do 150 kW umožňující široké cílení – od jednotlivých domácností, přes bytové domy, až po průmyslové stavby. (Novitera.cz, 2017a)

Společnost Novitera, a. s. s identifikačním číslem 27978095 sídlí na adrese Západní 1810 v Karlových Varech. Novitera, a. s. vznikla v roce 2014 přejmenováním ze společnosti Sthenos trading, a. s., která působila na trhu od 26. 4. 2007. (Justice.cz, 2017a)

Obrázek 3: Logo společnosti Novitera, a. s.



Zdroj: Novitera.cz, 2017b.

6.1 Strategická východiska

Při definici strategických východisek společnost vychází ze svého motta, které zní:

„Někteří o ekologii pouze mluví, my se jí řídíme. Nemyslíme jen ekonomicky. Spalování tuhých paliv je dnes jedním z ekonomicky nejdostupnějších zdrojů tepla, který s sebou ale zároveň nese pověst jednoho z největších znečišťovatelů ovzduší...

MY dokážeme pomocí efektivních technologických řešení zajistit nejen nízkou spotřebu paliva, ale především si klademe za cíl, zanechávat co nejšetrnější ekologickou stopu na našem společném životním prostředí." (Novitera.cz, 2017c)

Obrázek 4: Logo "Šetříme životní prostředí".



Zdroj: Novitera.cz, 2017c.

6.1.1 Poslání

Současná podoba poslání společnosti je následující:

„Posláním společnosti Novitera, a. s. je společensky odpovědné a ekologicky šetrné podnikání s aktivním přispěním ke zlepšení ovzduší, životního prostředí a zdraví obyvatel. Zákazníkům společnost nabízí efektivní technologická řešení s nízkou spotřebou paliva, vysokou účinností a šetrným dopadem na životní prostředí.“

Současné poslání dle autora práce prakticky neobsahuje odpovědi na žádnou ze základních otázek týkajících se společnosti a není z něj patrná ani oblast její působnosti. Přepracovaná podoba poslání dle autora práce zní:

„Společnost Novitera, a. s. je výhradním distributorem kotlů na tuhá paliva značky Tekla. Tyto kotle se vykazují vysokou efektivitou, kvalitou dílenského zpracování a celkovou ekologickou šetrností provozu. Svou činnost společnost Novitera, a. s. soustředí zejména na pomoc majitelům rodinných domů s vytápěním jejich nemovitostí. Nabídka kotlů značky Tekla skýtá široké využití podporovaných paliv, úsporu nákladů, kvalitu a pohodlí díky možnosti plné automatizace procesu vytápění. Svou činností chce společnost dosáhnout zlepšení kvality života obyvatel i mimo velká města, snížení ekologické zátěže vytápění a bezstarostný průběh topné sezóny i v čase mrazivých zimních večerů.“

6.1.2 Vize

Současná podoba vize zní:

„Vizí společnosti Novitera, a. s. je důvěryhodná a zodpovědná značka společnosti Novitera s garancí kvality produktů, služeb a skvělého servisu. Společnost Novitera, a. s. si je vědoma společenské odpovědnosti a podporuje děti a mládež v oblasti sportu.“

Dle autora práce současná podoba vize neobsahuje veškeré své komponenty. Přepracovaná plná verze tedy zní:

- **Zákazníci dotyčného strategického záměru** – základním cílem je uspokojit požadavky každého i potenciálního zákazníka. V rámci strategického záměru chce společnost rozšířit klientelu i na nejnáročnější spotřebitele.
- **Produkt a jeho výjimečnost** – firma bude i nadále nabízet kvalitní produkty za ceny přijatelné pro jejich zákazníky. Proto naváže užší spolupráci s polským výrobcem za účelem splnění přísných emisních norem u kotlů prodávaných po roce 2020.
- **Popis trhu a jeho segmentů** – firma je v současnosti spíše menším hráčem na českém trhu kotlů na tuhá paliva. Cílem firmy je posílení své současné pozice na trhu kotlů na tuhá paliva v České republice.
- **Technické, technologické a užité přednosti produktu** – i přes to, že je společnost spíše distribučním článkem, slibuje si od užší spolupráce s polským výrobcem větší vyjednávací schopnost při konstrukcích kotlů s ohledem na přání a požadavky českého trhu.
- **Strategie záměru** – společnost klade důraz na posílení svého postavení na trhu kotlů na tuhá paliva. Klíčové je šířit své dobré jméno a zvyšovat hodnotu firmy.
- **Filosofie záměru** – společnost bude i nadále poskytovat kvalitní a spolehlivé produkty a služby snižující ekologickou zátěž na životní prostředí, zvyšující komfort a ekonomičnost provozu rodinných domů.
- **Vliv na koncepci a postavení podniku** – kvalitou za přijatelnou cenu, širokou distribuční politikou, vstřícným jednáním a profesionálně vyškolenými a certifikovanými technikami chce firma posílit své postavení vůči konkurenci.

- **Veřejná image** – společnost během své krátké historie získala velice slibné postavení kotlů značky Tekla na českém trhu. V této činnosti bude i nadále pokračovat v každé fázi své budoucí činnosti.
- **Sociální koncepce** – firma pokládá sociální klima za obzvláště důležité pro svůj úspěšný rozvoj, proto se věnuje a nadále i bude věnovat pozornost všem svým řadovým zaměstnancům.

Zkrácená verze zní:

„Společnost bude i nadále uspokojovat potřeby zákazníků a jejich členskou základnu rozšiřovat prostřednictvím nabídky kvalitních a ekologicky šetrných produktů s přijatelnými cenami. Širokým a profesionálním zastoupením společnosti a vstřícným a uvědomělým chováním ke svým zákazníkům i zaměstnancům bude společnost pokračovat v šíření svého dobrého jména. Svým působením bude Novitera, a. s. i nadále zvyšovat hodnotu firmy a postavení kotlů značky Tekla na českém trhu.“

6.1.3 Strategické cíle

Strategické cíle pro časový horizont let 2017 až 2019 jsou ve spolupráci se společností Novitera, a. s. stanoveny takto:

- 10 % nárůst v oblasti rozšíření distribuční sítě za uvedené období,
- 10 % meziroční růst počtu prodaných kotlů,
- 10 % meziroční růst tržeb.

Autor práce na základě svého působení v této společnosti dále stanovil následující cíle pro stejný časový horizont 2017 až 2019:

- ve spolupráci s výrobcem dosáhnout u alespoň jedné produktové řady kotlů registrace do seznamu SVT¹,
- posílení B2C trhu zvýšením podílu přímo prodaných kotlů společnosti Novitera, a. s. na 5 % ze všech kotlů prodaných touto společností za dané období.

¹ bližší informace o této směrnici v kapitole 2.1.1 Politicko-právní faktory

7 Situační analýza společnosti

V této části práce se autor práce zabývá všemi podstatnými faktory a skutečnostmi, které ovlivňují současnost podniku i jeho budoucnost. Uvedené rozdělení situační analýzy do 3 následujících oblastí vychází z publikace Fotr (2012):

- makroprostředí – je součástí vnějšího okolí společnosti a podnik jeho vývoj v zásadě neovlivní,
- mezoprostředí – je součástí vnějšího okolí společnosti a jeho vývoj je částečně ovlivnitelný podnikem (zejména dotčené subjekty),
- mikroprostředí – je vnitřní prostředí přímo ovlivnitelné činností podniku.

V každé ze zmíněných oblastí bude použit adekvátní analytický nástroj. Tyto nástroje jsou blíže popsány v teoretické části práce v rámci kapitoly 2 *Situační analýza*.

7.1 PEST analýza – analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí podniku formou PEST analýzy zahrnuje nejvýznamnější faktory vnějšího prostředí, které společnost Novitera, a. s. svým působením v zásadě nedokáže ovlivnit. PEST analýza se skládá z faktorů politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických. Za nejvlivnější pro působení společnosti na trhu kotlů na tuhá paliva autor práce považuje faktory politicko-právní. Právě tyto faktory dle autora práce nejsilněji zasahují do tohoto odvětví, což potvrzují i následující analýzy.

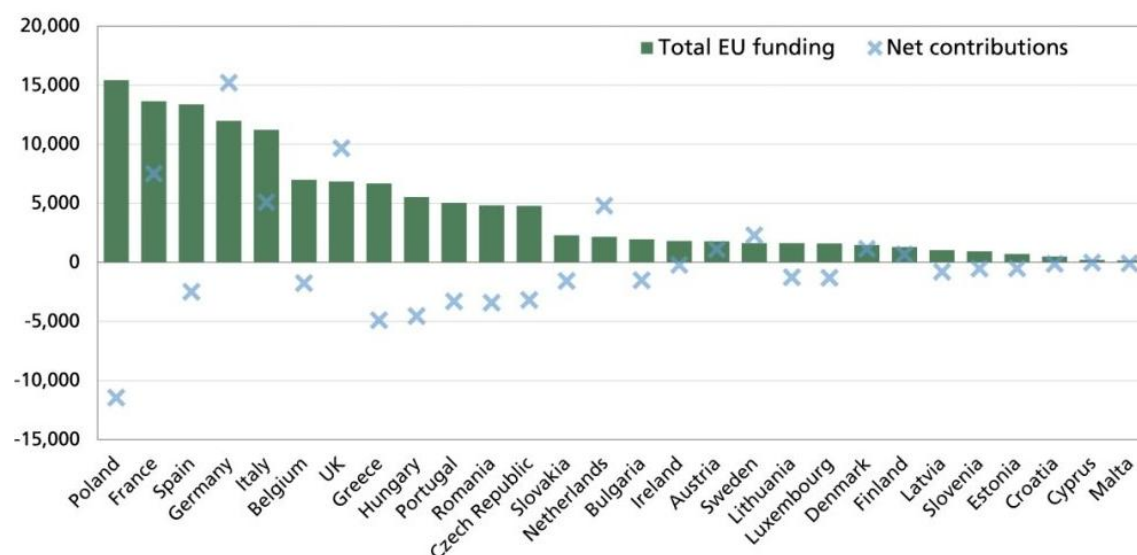
7.1.1 Politicko-právní faktory

Společnost Novitera, a. s. je povinna řídit se zákony, předpisy a normami platnými na území České republiky. Její podnikání ovlivňují zejména zákony Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, Zákon o DPH, Zákon o dani z příjmu atd. V neposlední řadě se společnost musí řídit zákony Evropské unie, které jsou nadřazeny právním systémům jednotlivých států, resp. zákony jednotlivých států nesmí být v rozporu s evropským právem. (Europa.eu, 2017)

Stabilita celé Evropské unie je určena zejména vztahy jednotlivých zemí uvnitř 28 členských států. Zde se ovšem nabízí myšlenka o stabilitě současné konfigurace dotačních programů za podmínek, kdy Velká Británie již schválila vystoupení

z Evropské unie (tzv. Brexit) a EU tak přichází o svého 2. největšího přispěvatele do rozpočtu EU (průměr za období 2011 až 2015, viz obrázek 5).

Obrázek 5: Průměrná výše výdajů a čistých příjmů Evropské unie dle jednotlivých zemí za období 2011 až 2015 (v mil. €).



Zdroj: Businessinsider.com, 2017.

Politická rozhodnutí velkou mírou ovlivňují společnost Novitera, a. s. a celý trh, na kterém působí. Zákon č. 369/2016 Sb. ze dne 19. 10. 2016 (kterým se mění zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší) v platnosti od 1. 1. 2017 upravuje zcela zásadně působení na trhu kotlů na tuhá paliva. Povinnosti spojené s prodejem a provozem kotlů na tuhá paliva, které jsou klasifikovány do emisních tříd dle normy ČSN EN 303-5, jsou (Tzb-info.cz, 2017a):

- od 1. 1. 2014 zákaz prodeje kotlů 1. a 2. emisní třídy,
- od 1. 1. 2017 povinnost předložit revizi kotle vč. označení emisní třídy na vyžádání úřady,
- od 1. 1. 2018 zákaz prodeje kotlů 3. emisní třídy,
- od 1. 1. 2020 zákaz prodeje kotlů 4. a 5. emisní třídy, lze prodávat pouze kotle splňující požadavky na ekodesign²,
- od 1. 9. 2022 zákaz používání kotlů 1. a 2. emisní třídy (bez ohledu na datum pořízení).

² dle bodu 1 a 2 přílohy č. II nařízení Komise EU 2015/1189 ze dne 28. 4. 2015 (Novazelenausporam.cz, 2017c)

Klíčová data pro budoucí existenci společnosti Novitera, a. s. jsou zakázky prodeje kotlů 3. emisní třídy (od 1. 1. 2018) a 4. a 5. emisní třídy (od 1. 1. 2020). Jelikož v současnosti společnost nedisponuje certifikovaným kotlem splňujícím požadavky ekodesignu a sortiment značky obsahuje i několik kotlů emisní třídy 3, je nutné vyvinout větší tlak na inovaci sortimentu značky Tekla polským výrobcem.

Zákaz používání kotlů 1. a 2. emisní třídy od 1. 9. 2022 představuje dle Ministra životního prostředí, Richarda Brabce, odhadem

350 000 zakázaných kotlů,

které se k tomuto datu musejí vyměnit. (Sfzp.cz, 2017a) Tento fakt představuje obrovskou příležitost, navíc v korelaci se zmíněnou regulací trhu je podporována výměna předmětných kotlů dotačními programy Ministerstva životního prostředí ČR. V případě dotačních titulů *Nová zelená úsporám* a *Kotlíkové dotace*, kotle, které splňují podmínky pro získání dotace jsou k nalezení na internetových stránkách věnovaných Seznamu výrobků a technologií podporovaných v dotačních programech SFŽP (dále jen SVT). V okamžiku, kdy kotel není registrován v tomto seznamu, musí žadatel sám doložit potřebné dokumenty deklarující splnění podmínek pro získání dotace. V současnosti není

žádný kotel značky Tekla registrován

v seznamu SVT. (Sfzp.cz, 2017b)

Autor práce se pro větší relevantnost k působnosti společnosti Novitera, a. s. bude v následující části zabývat pouze těmi dotačními programy a jejich částmi, které zahrnují podporu kotlů na tuhá paliva.

Nová zelená úsporám

Jedná se o program Ministerstva životního prostředí, administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR (dále jen SFŽP), který podporuje energeticky úsporné rekonstrukce rodinných domů a bytových domů. Hlavním cílem programu je „zlepšení stavu životního prostředí snížením produkce emisí znečišťujících látek a skleníkových plynů (především emisí oxidů uhlíku)“ (Novazelenausporam.cz, 2017a), dalšími cíli jsou pak úspora energie, stimulace české ekonomiky a další sociální přínosy (např.

zvýšení kvality bydlení, zlepšení vzhledu měst a obcí apod.). (Novazelenausporam.cz, 2017a)

Program Nová zelená úsporám po dobu svého trvání (do roku 2020) spolu s investory přivede do českého stavebnictví cca 80 mld. Kč. V roce 2015 podalo žádost v rámci tohoto programu na 6,7 tis. rodinných domů po celé republice. (Novazelenausporam.cz, 2017b)

I když je tento dotační titul určen spíše na úspory energie zateplením objektů a podobnými opatřeními, lze v jeho rámci získat dotaci o maximální výši 100 000 Kč na kotel na biomasu se samočinnou dodávkou paliva. Podporu nelze poskytnout na výměny realizované po 15. 7. 2015 žadatelům, kteří mají možnost získat podporu v rámci tzv. „kotlíkových dotací“ – v tomto případě lze propojit dotační programy Nová zelená úsporám a Kotlíkové dotace. Pro získání podpory z tohoto dotačního programu je nutné, aby instalovaný kotel na biomasu splňoval směrnici na ekodesign. (Novazelenausporam.cz, 2017c)

V období 1. 4. 2014 – 8. 8. 2016 bylo v rámci programu Nová zelená úsporám vyplaceno celkem 16 262 306 Kč na 474 dotovaných kotlů na tuhá paliva s průměrnou dotací 34 309 Kč na kotel. Zdrojem těchto informací je statistika vyhotovená SFŽP na vyžádání autora této práce. Výtah z této statistiky se nachází v příloze A.

Kotlíkové dotace 2015 – 2020

Kotlíkové dotace jsou poskytovány Ministerstvem životního prostředí v rámci Operačního programu životního prostředí. Podpora je administrována SFŽP a vyplácena jednotlivými krajskými pracovišti, kam také žadatelé adresují své žádosti. Kotlíková dotace u výměn kotlů po 15. 7. 2015 nahrazuje část programu Nová zelená úsporám týkající se výměny primárních zdrojů tepla (C. 1 a C. 2), ovšem jen pro žadatele, kteří mají možnost (vypsána výzva krajským úřadem) se do kotlíkových dotací přihlásit. (Opzp.cz, 2017)

Dotované kotle musí taktéž splňovat směrnici o ekodesignu. Maximální výše způsobilých výdajů je 150 000 Kč. Procentuální krytí těchto výdajů je určeno druhem instalovaného zdroje vytápění na:

- 80 % u tepelného čerpadla či kotle výhradně na biomasu,

- 75 % u kombinovaného kotle uhlí a biomasa,
- 70 % u kotle výhradně na uhlí.

V případě realizace v obci označené Střednědobou strategií ochrany ovzduší jako prioritní území, je výše podpory navýšena o 5 %. Maximální výše podpory je tedy při 85 % dotaci 127 500 Kč. Do uznatelných nákladů lze také zahrnout tzv. „mikro“ opatření (tj. opatření na snížení energetické náročnosti budovy), avšak mohou tvořit maximálně 20 000 Kč (ze 150 000 Kč). (Opzp.cz, 2017)

Kotlíková dotace je stěžejním dotačním titulem podporujícím výměnu 350 000 neekologických zdrojů vytápění zakázaných užívat po 1. 9. 2022. V rámci Kotlíkových dotací je plánováno se do roku 2020 podílet na financování výměny

až 100 000 nových kotlů

poskytnutím celkem 9 mld. Kč. (Sfzp.cz, 2017a) Aktuální statistiky za období 15. 7. 2015 – 5. 8. 2016 říkají, že bylo vyplaceno celkem 102 571 101 Kč na 1 856 dotovaných kotlů na tuhá paliva s průměrnou dotací 55 265 Kč na kotel. K 8. 8. 2016 SFŽP eviduje dalších 3 876 aktivních žádostí s alokovanými prostředky ve výši 193 060 360 Kč (49 809 Kč na kotel). Zdrojem těchto informací je statistika vyhotovená SFŽP na vyžádání autora této práce. Výtah z této statistiky se nachází v příloze B.

Program Čistá energie Praha

Jedná se o dotační program, který každoročně vypisuje hl. m. Praha „na přeměnu topných systémů z tuhých nebo kapalných paliv na ekologicky ušlechtilá paliva a využití obnovitelných zdrojů energie na území hl. m. Prahy“. V rámci poslední verze programu Čistá energie Praha 2016 šlo v období 1. 9. 2015 až 30. 9. 2016 získat dotaci ve výši až 50 % doložených nákladů, maximální výše dotace při realizaci kotlů na tuhá paliva je 200 000 Kč. Celkové množství prostředků vyčleněné na program Čistá energie Praha 2016 bylo 18 mil. Kč. (Praha.eu, 2017)

Program Úspora energií

Tento dotační program určený pro podnikovou sféru je vyhlášený Ministerstvem průmyslu a obchodu. Dotace v rozmezí 500 tis. – 250 mil. Kč a maximální mírou podpory 50 % způsobilých výdajů, jsou poskytovány na snížení energetické náročnosti

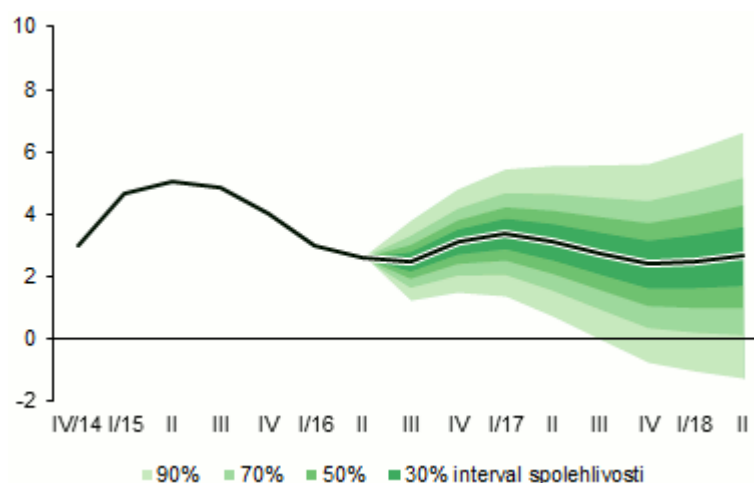
podniků. Program slouží také k výměnám starých technologií za úspornější a je určen malým, středním i velkým podnikům. (Mpo.cz, 2017)

7.1.2 Ekonomické faktory

HDP Česka

V současnosti se česká ekonomika nachází v období konjunktury a od 3. kvartálu roku 2013 stabilně roste. (Czso.cz, 2017a) Prognóza České národní banky (dále jen ČNB) počítá s pozitivním růstem české ekonomiky i nadále viz následující obrázek 6. Absolutní hodnota meziročního růstu reálného HDP je pak ČNB odhadována na 2,9 %, jak pro rok 2017, tak i rok 2018. (Cnb.cz, 2017a)

Obrázek 6: Vějířový graf prognózy vývoje sezonně očištěného růstu HDP.

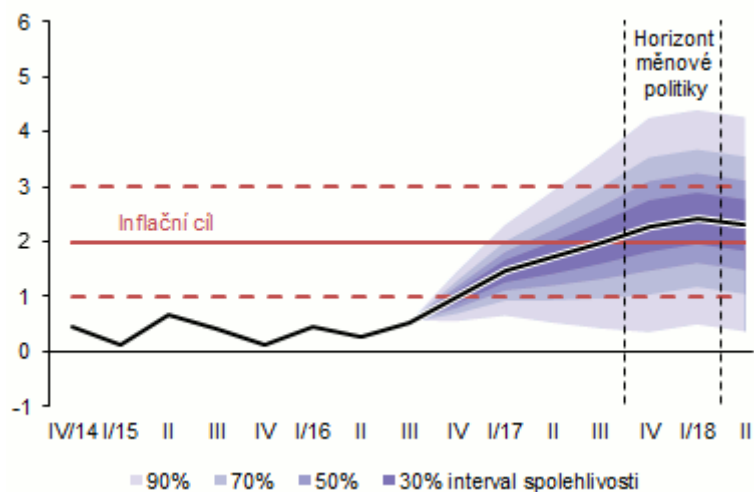


Zdroj: Cnb.cz, 2017a.

Inflace

Průměrná roční míra inflace v roce 2016 byla na úrovni 0,7 %. (Czso.cz, 2017b) Prognóza ČNB počítá s návratem inflace do flukтуаčního pásma okolo inflačního cíle 2% inflace v rámci horizontu měnové politiky, tj. 12 až 18 měsíců od současnosti. (Cnb.cz, 2017b) Obrázek 7 vizualizuje vývoj prognózy ČNB v následujících měsících.

Obrázek 7: Vějířový graf prognózy vývoje inflace.



Zdroj: Cnb.cz, 2017b.

Z ekonomického hlediska je zde tedy předpoklad nadproporcionálního růstu české ekonomiky vzhledem k inflaci. Pro společnost Novitera, a. s. by měl mít tento fakt pozitivní význam, který by se měl pozitivně odrazit v prodeji kotlů značky Tekla.

Měnový kurz

Vzhledem k faktu, že dodavatelem kotlů je polský výrobce Tekla. sp. z o. o., je zapotřebí uvažovat i měnový kurz mezi českou korunou (kód měny – CZK) a polským Zloty (kód měny – PLN).

„Bankovní rada ČNB rozhodla o používání měnového kurzu jako nástroje měnové politiky, a tedy o zahájení devizových intervencí, dne 7. listopadu 2013.“ (Cnb.cz, 2017c) Tyto intervence vůči euru trvají dodnes ³. Guvernér ČNB Jiří Rusnok označil za nepravděpodobné pokračování intervencí v celém dalším roce, když 16. 2. 2017 v pořadu 90⁷ na ČT 24 pronesl na otázku týkající se pokračování intervencí: „Musel by přijít nějaký externí šok, teď to na to nevypadá. Situace se změnila, nejen u nás, ale v řadě zemí eurozóny.“ (Cnb.cz, 2017d) Již teď je ovšem jasné, že necelé první dva měsíce roku 2017 předčily doposud nejvyšší intervence z roku 2016. Za leden a 1. polovinu měsíce února roku 2017 totiž ČNB nakoupila eura za zhruba 520 mld. Kč a tím převýšila celkové intervence roku 2016 o více než 74 mld. Kč.

³ V době tvorby této diplomové práce byly intervence vůči euru stále aktivní, jejich oficiální ukončení proběhlo 6. dubna 2017.

Dopad intervencí na měnový kurz je patrný i z následujícího obrázku 8, kdy závěr roku 2013 se skokovým oslabením české měny je přímým důsledkem devizových intervencí ČNB. S přihlédnutím k dostupným informacím, které naznačují opuštění intervenční politiky v polovině roku 2017, lze očekávat posílení české koruny a s tím spojené zlevnění dovozu. (Cnb.cz, 2017d) Tento případný efekt může znamenat pro společnost Novitera, a. s. kladný dopad snižující nákupní cenu dováženého zboží od polského výrobce kotlů značky Tekla.

Obrázek 8: Vývoj kurzu PLN/CZK za období posledních od 2/2012.



Zdroj: Patria.cz, 2017.

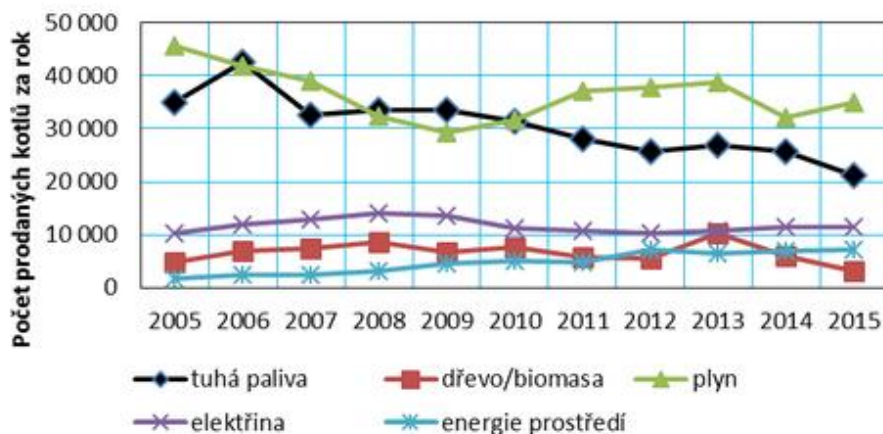
Trh zdrojů tepla

Český trh zdrojů tepla do výkonu 50 kW, na kterém svým sortimentem společnost Novitera, a. s. působí zejména (cca 95 % prodaných kotlů), je hlavně díky poskytovaným dotačním titulům velice atraktivní. Následující obrázek 9 zobrazuje vývoj prodeje kotlů členů Asociace podniků topenářské techniky⁴ (dále jen APTT). Mezi členy sice patří největší české subjekty působící na tomto trhu, avšak nepokrývají celý trh (např. Novitera, a. s. není členem). V grafu není také zahrnut dovoz kotlů, který každoročně roste a prodej krbů. Od roku 2015 jsou z této statistiky vyňaty krby, což vysvětluje významný propad prodeje zdrojů vytápění dřevem. **Krby a krbové vložky**

⁴ členi asociace jsou: AGROMECHANIKA – Lhenice, ATMOS – Bělá pod Bezdězem, BENEKOVterm – Horní Benešov, BOSCH TERMOTECHNIKA – Praha, DESTILA – Brno, EKOEFEKT – Litvínov, G-TEAM – Dobřany, HAAS+SOHN RUKOV – Rumburk, JAKOS – Babice, KVART-CZ – Šternberk, OBCHODNÍ SPOLEČNOST SLOKOV – Moravský Písek, OPOP – Valašské Meziříčí, PONAŠT – Valašské Meziříčí, THERMONA – Zastávka u Brna, VAILLANT GROUP CZECH – Praha-Západ, VERNER SK – Bratislava, VIADRUS – Bohumín a ZK Design – Velká Polom. (Tzb-info.cz, 2017b)

totiž reprezentovaly v roce 2014 19,9 % veškerých prodejů evidovaných v této statistice od APTT. (Tzb-info.cz, 2017b) Navazující tabulka 3 kvantifikuje prodeje kotlů podle jednotlivých druhů paliva za rok 2015 v rámci APTT.

Obrázek 9: Vývoj prodeje zdrojů do 50 kW v ČR v letech 2005 až 2015.



Zdroj: Tzb-info.cz, 2017b.

Tabulka 3: Přehled prodeje zdrojů do 50 kW v ČR v roce 2015 podle druhu paliva.

| Druh paliva | Prodej (ks) |
|--|---------------|
| <i>1a) ocelové na tuhá paliva</i> | 12 089 |
| <i>1b) litinové na tuhá paliva</i> | 5 378 |
| <i>1c) automatické na pevná paliva</i> | 3 656 |
| 1) tuhá paliva celkem | 21 123 |
| <i>2a) speciální na dřevo</i> | 2 130 |
| <i>2b) automatické na biomasu</i> | 906 |
| 2) dřevo/biomasa celkem | 3 036 |
| 3) zemní plyn | 35 002 |
| 4) elektřina | 11 491 |
| 5) energie okolního prostředí | 7 216 |
| Σ Celkem | 77 868 |

Zdroj: Vlastní zpracování z Tzb-info.cz, 2017b.

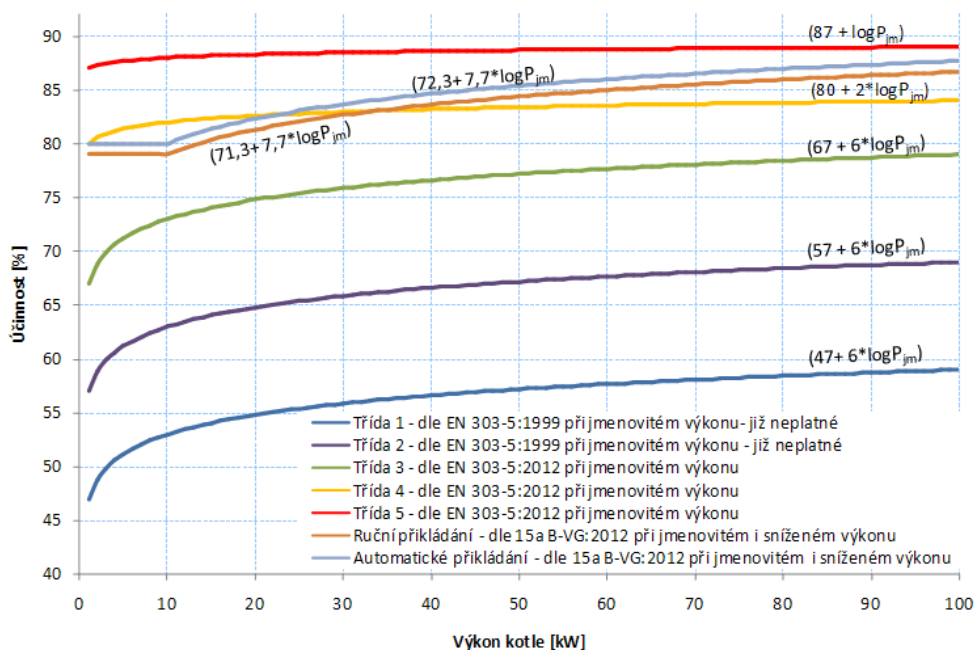
7.1.3 Sociologické faktory

Ekologický trend

Současným celosvětovým trendem je ekologické smýšlení obyvatelstva podpořené politickými rozhodnutími a legislativním rámcem. Celosvětově roste podpora obnovitelných zdrojů energie (tzv. OZE) a nejenak tomu je i v Česku. Vzhledem k legislativním úpravám vycházejících zpravidla z EU, mediální masáži obyvatelstva a v mnohých případech i ekonomičnosti, se z ekologického smýšlení dostává trend dalekosáhlých rozměrů. Právě tento fakt, že ekologické kotle často znamenají úsporu nákladů na vytápění, hraje dle autorova názoru velikou roli v rozhodnutí o výměně neekologických zdrojů vytápění. Ekonomičnost v tomto kontextu znamená nejčastěji vyšší účinnost nových kotlů, která představuje efektivnější využití tepla získaného spalováním paliv.

Demonstrovat korelaci ekologického a ekonomického hlediska lze například na účinnosti kotlů dle jejich zařazení do jednotlivých tříd viz následující obrázek 10.

Obrázek 10: Minimální požadované účinnosti kotlů.



Zdroj: Tzb-info.cz, 2017c.

Srovnáním starého kotle třídy 1 s účinností okolo 55 % a nového kotle třídy 5 s účinností okolo 87 %, se pouze výměnou za nový kotel ušetří přes 30 % energie.

V praxi tato změna zpravidla znamená roční úsporu i desítek tisíc Kč v nákladech na vytápění. Návratnost takového kotle je pak velice příznivá a v případě podpory z Kotlíkových dotací prakticky okamžitá. Například kotel Draco DUO 35 kW s účinností 87,1 %, prodejní cenou 79 013 Kč a roční úspoře nákladů na vytápění 15 414 Kč⁵, má návratnost lehce překračující 5letou záruční dobu (5,13 roku) bez uvažování dotace. Tato dotace by při splnění ekodesignu kotlem byla ve výši 75 %, tj. návratnost 1,28 roku.

Trend způsobu vytápění v Česku

Dle posledního sčítání lidu z roku 2011 vyplývá následující zastoupení způsobů vytápění v ČR (Czso, 2017c):

- 38,8 % bytů je vytápěno zemním plynem,
- 37,3 % bytů je vytápěno pomocí centralizovaného zásobování teplem ze středních a velkých zdrojů,
- 9,2 % bytů je vytápěno uhlím, tj. cca 336 000 domácností,
- 7,8 % bytů je vytápěno palivem na bázi dřeva, tj. cca 285 000 domácností,
- 7 % bytů je vytápěno elektřinou,
- zanedbatelné množství bytů je vytápěno ostatními způsoby vytápění.

V součtu to znamená, že dle posledního sčítání lidu z roku 2011 bylo zhruba 621 tis. domácností vytápěno tuhými palivy. Ve srovnání se sčítáním lidu z roku 2001, kdy toto číslo bylo 722 tis. domácností, lze za zmíněných 10 let pozorovat pokles ve výši 101 tis. domácností vytápěných tuhými palivy ve prospěch zejména zemního plynu. (Chmi.cz, 2017) Dalším velkým skokem od roku 2001 je dramatický pokles v počtu domácností vytápěných uhlím (47% pokles, z 570 tis. na 336 tis.) a s ním spojený enormní nárůst domácností vytápěných palivy na bázi dřeva (88% nárůst, ze 152 tis. na 285 tis.). (Tzb-info.cz, 2017c) Tento trend by měl společnost Novitera, a. s. kladně ovlivňovat, neboť její sortiment kotlů umožňujících kombinovaný způsob vytápění usnadní přechod z vytápění uhlím na vytápění dřevem, případně zpětný návrat bez nutnosti dalších investic do zdroje vytápění.

⁵ vzorový objekt vytápěný černým uhlím s tepelnou ztrátou 12,5 kW a roční potřebou energie na vytápění 29 MWh ušetří při přechodu z kotle s 55% účinností na kotel s 87% účinností částku 15 414 Kč ročně. (Tzb-info.cz, 2017d)

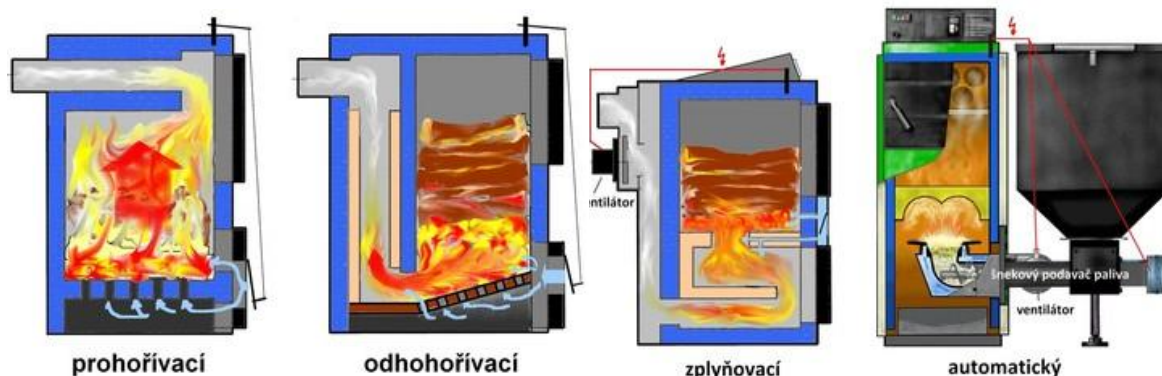
7.1.4 Technologické faktory

Zásadním procesem v oblasti vytápění tuhými palivy je tzv. zplyňování. Tento proces probíhá za vyšších teplot, než je tomu u klasického spalování a umožňuje spalování paliv s vyšší účinností a nižšími emisemi plynů a tuhých znečišťujících látek (označované jako TZL nebo tzv. polévaté prachové částice). Výrobci kotlů jsou dnes i vzhledem k legislativním úpravám a zákazům nucení technologie použité v kotlích přizpůsobovat tomuto procesu. (Tzb-info.cz, 2017e) Nejinak tomu je i v případě kotlů značky Tekla. Účinnost kotlů této značky s průměrem 85,7 % napříč všemi kotli začíná na 77,9 % v případě kotle Draco DUO 15 kW a končí na 92 % v případě kotle Draco DUO ECO 16 kW. (Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017)

Současné podmínky trhu, kdy každoročně rostou ceny energií a paliv, jsou klíčové při výběru kotle na pevná paliva. Na trhu je dostupná široká škála kotlů využívajících nejrůznější technologie. Existuje základní rozdělení kotlů, podle přísunu spalovacího vzduchu na **přirozený** a **nucený přísun vzduchu** a podle přísunu paliva na **ruční** a **samočinnou dodávku paliva**. Podle užití technologie spalování se pak kotle dělí na 4 základní druhy (Tzb-info.cz, 2017f):

- prohořivací – postupné spalování, kdy spaliny prochází vrstvou paliva,
- odhořivací – postupné spalování, kdy spaliny neprochází vrstvou paliva,
- zplyňovací – odhořivací kotel s vyšší úrovní spalování a řízeným přísunem spalovacího vzduchu ventilátorem,
- automatické – kotel se samočinnou dodávkou paliva a řízeným přísunem spalovacího vzduchu ventilátorem.

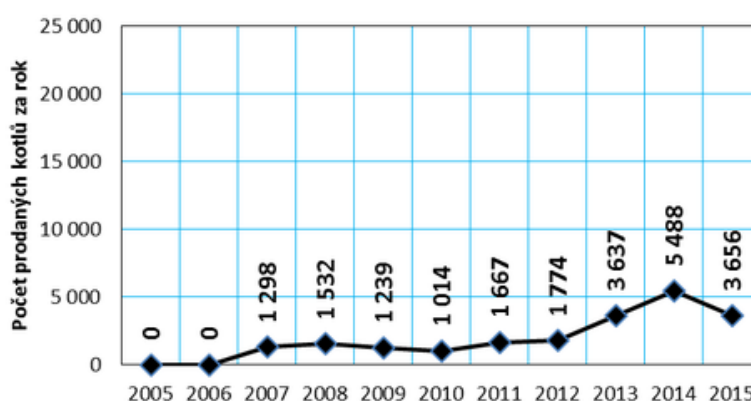
Obrázek 11: Ukázka konstrukce druhů kotlů dle technologie spalování.



Zdroj: Tzb-info.cz, 2017f.

Poslední 2 druhy kotlů (zplyňovací a automatický) jsou nejmodernější s účinnějším spalováním a nejšetrnější k životnímu prostředí. Automatický kotel má navíc tu výhodu, že lze s ním vytápět objekt za prakticky bezobslužného stavu, kdy stačí pouze naplnit zásobník, popř. zřídit šnekový dopravník mezi kotlem a skladem paliva (uhlí, pelety, ekohrášek), a kotel funguje zcela v režii vestavěné regulace včetně zapálení kotle. Právě automatické kotle vykazují (kromě roku 2015) rostoucí tendenci v prodeji členů APTT (viz obrázek 12).

Obrázek 12: Vývoj prodeje automatických kotlů na tuhá paliva.



Zdroj: Tzb-info.cz, 2017b.

7.2 Porterův model pěti sil – analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí podniku Porterovým modelem pěti konkurenčních sil zahrnuje ty faktory vnějšího prostředí, které společnost Novitera, a. s. svým působením dokáže více či méně ovlivnit. Porterův model zahrnuje analýzy substitutů, dodavatelů, odběratelů a stávající a potenciální konkurence. Za nejdůležitější oblasti tohoto modelu pro společnost Novitera, a. s. autor práce považuje substituty a stávající konkurenci.

7.2.1 Substituty

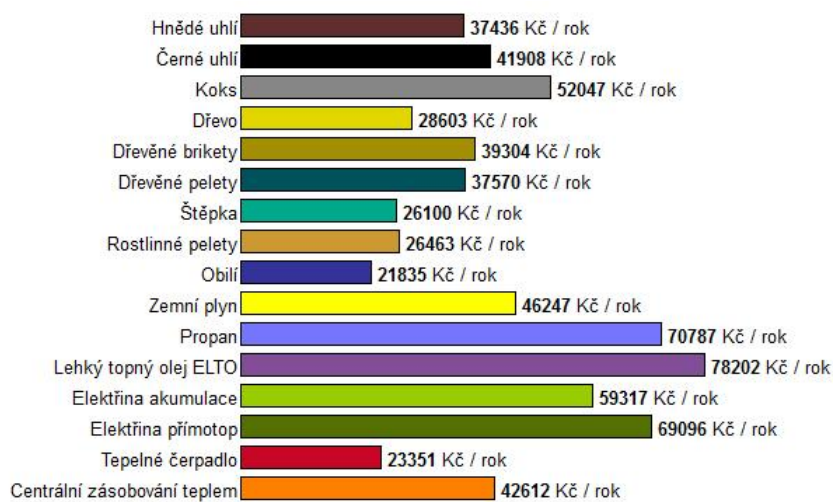
Hlavními substituty kotlů na tuhá paliva (17 % domácností) jsou veškeré ekvivalentní druhy zdrojů vytápění, tj. zejména následující, použité statistiky dle sčítání lidu v roce 2011 (Czso.cz, 2017c):

- plynové kotle (využíváno cca 38,8 % domácností),
- centralizované zásobování teplem (využíváno cca 37,3 % domácností),

- elektrické kotle (využíváno cca 7 % domácností),
- tepelná čerpadla (zanedbatelný počet domácností v roce 2011).

Příbuznost substitutů záleží také na provozních nákladech, které jsou reprezentovány zejména náklady na vytápění viz obrázek 13.

Obrázek 13: Porovnání nákladů na vytápění vzorového objektu (viz kapitola 7.1.3 Sociologické faktory).



Zdroj: Tzb-info.cz, 2017d.

Ačkoliv je dle posledního sčítání lidu z roku 2011 nejčastěji užívaným zdrojem tepla k vytápění kotel na zemní plyn (38,8 % domácností), dle obrázku 13 je patrné, že tento zdroj vytápění není ani zdaleka nejvýhodnějším. (Czso.cz, 2017c)

Příbuznost substitutů je dána taktéž možnostmi domácností. Je patrné, že domácnosti v bytech nemají takové možnosti volby paliv jako domácnosti v rodinných domech. Vzhledem k tomu, že většina domácností se skládá z bytů (celkem 62,12 %) a většina těchto bytů je vytápěna centrálním zásobováním teplem či plynovým nebo elektrickým kotlem, lze říci, že kotle na tuhá paliva nejsou pro tyto domácnosti blízkým substitutem. (Czso.cz, 2017c) Obecně lze také říci, že blízkost substitutů je taktéž ovlivněna náročností obsluhy zdroje vytápění. Zatímco kotle na tuhá paliva vyžadují alespoň minimální obsluhu v případě automatického kotle a relativně častou obsluhu v ostatních případech, centrální zásobování teplem, plynový a elektrický kotel nevyžadují kromě servisních zásahů žádnou obsluhu při řízeném vytápění pokojovým termostatem.

Za substitut ke zdrojům vytápění by se dal do určité míry považovat i současný trend snižování energetické náročnosti budov a tzv. nízkoenergetické či pasivní domy. Těmto stavbám stačí zlomek energie pro udržení pokojové teploty a často postačují pouze solární zisky, případně teplo generované spotřebiči v domácnosti a člověkem samotným. Do těchto domů se často instalují pouze malé zdroje vytápění (např. přímotopy).

Hrozba substitutů je v tomto odvětví vysoká.

7.2.2 Dodavatelé

Společnost Novitera, a. s. je výhradním distributorem kotlů značky Tekla od polského výrobce a sortiment této značky je zároveň jediným obchodním artiklem společnosti. I když je pravděpodobnost ukončení spolupráce ze strany dodavatele nízká, je důležité právně ošetřit případný vstup dalšího hráče s kotli značky Tekla na český trh a s tím spojená ztráta exkluzivity.

Vhodné je taktéž posouzení možné diverzifikace produktového portfolia firmy vedoucí ke snížení dopadu případných komplikací s polským dodavatelem. Skladovými zásobami nejběžnějších kotlů si Novitera, a. s. vytváří určitý polštář tlumící dopad výkyvů dodavatele. Kromě tohoto opatření by bylo vhodné zpracovat také krizové scénáře pro případ dlouhodobých problémů dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví nízká.

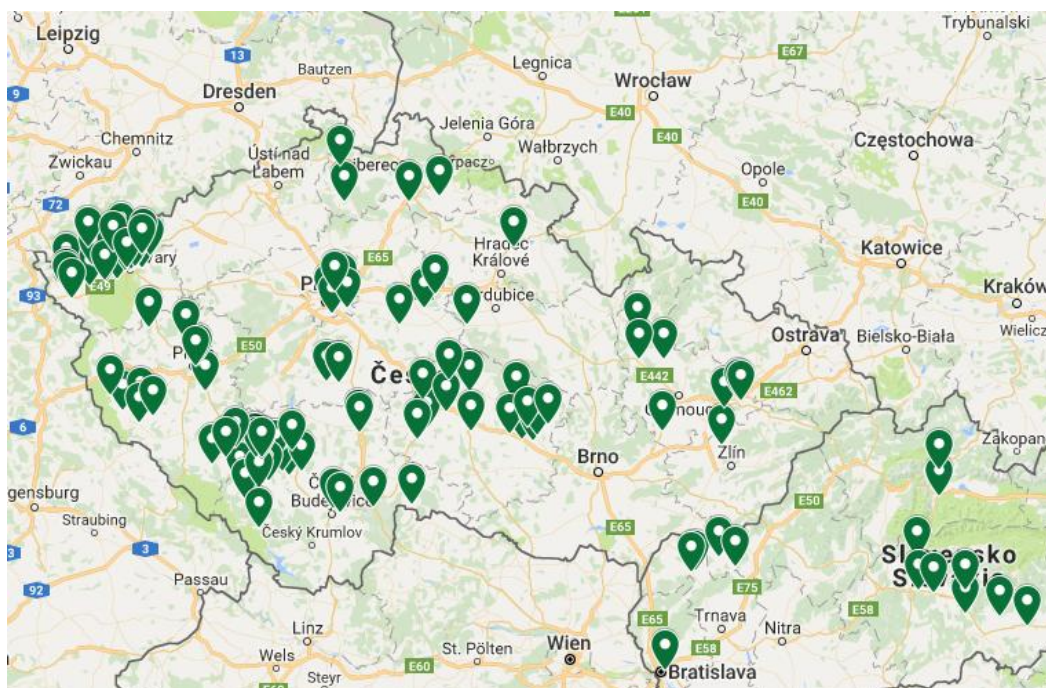
7.2.3 Odběratelé

Většina prodejů společnosti je zprostředkována skrze smluvní prodejce. Počet přímo prodaných kotlů bez prostředníků se pohybuje pouze v rámci jednotek procent z celkových prodejů. Důvodem jsou instalátérské subjekty, které byť prodávají kotle za obdobnou cenu, těží z provize za jejich prodej. Díky provizím z instalovaného materiálu a zařízení jsou pak instalatéři schopni nabídnout lepší podmínky i koncovým zákazníkům, kteří tak nemají motivaci nakupovat kotle od společnosti Novitera, a. s. (Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017)

Vizualizace spřátelených prodejních a instalátérských subjektů je znázorněna na obrázku 14. Důležitými subjekty jsou taktéž certifikovaní technici oprávnění

k uvedení kotlů do provozu, ti jsou zobrazeni obrázkem 15. Každé zapojení kotle musí být zkontrolováno tímto technikem, který potvrdí správné zapojení kotle a přítomnost ochranných prvků prodlužujících životnost kotle (např. proti přetopení kotle či proti nízkoteplotní korozi) a následně potvrdí záruční list. Obrázek 16 zobrazuje síť koncových zákazníků.

Obrázek 14: Vizualizace sítě spřátelených prodejních a instalátérských subjektů.



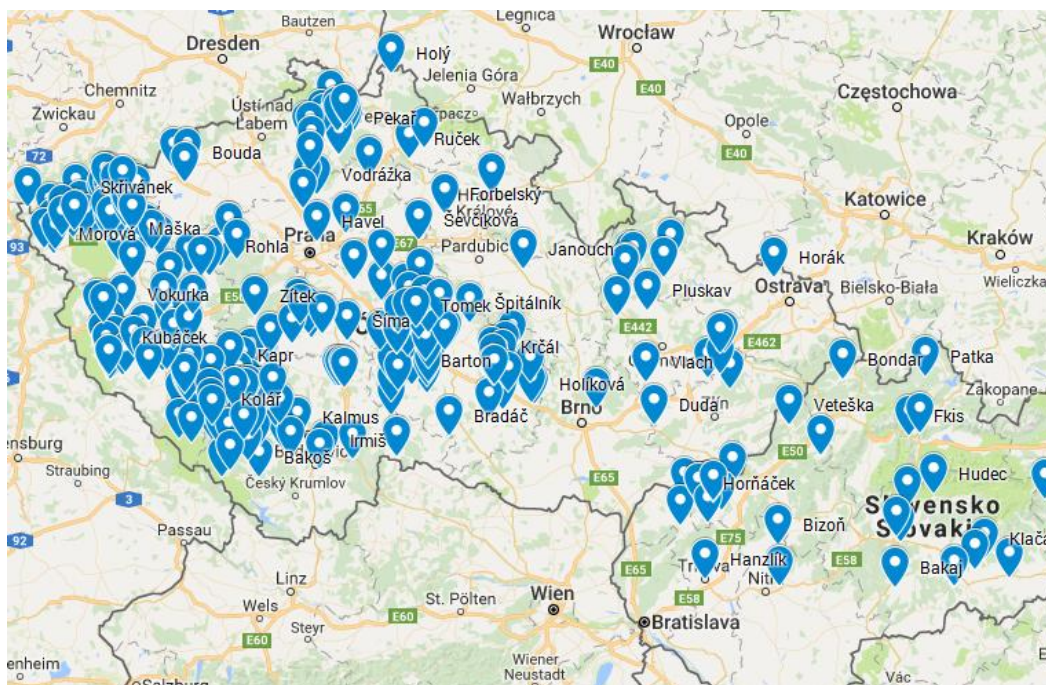
Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017.

Obrázek 15: Vizualizace sítě certifikovaných spouštěcích techniků kotlů Tekla.



Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017.

Obrázek 16: Vizualizace sítě zákazníků.



Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017.

V tomto kontextu je nutné podotknout, že drtivá většina spouštěcích techniků (obrázek 15) je schopna poskytnout konečnému spotřebiteli kompletní servis – od nákupu přes

instalaci až po certifikované zapojení kotle. Naopak prodejní či instalatérské subjekty (znázorněné obrázkem 14) jsou subjekty výhradně bez certifikátu ke spuštění kotle. Srovnáním předchozích třech obrázků lze vypočítat slabší zastoupení odběratelů v jednotlivých oblastech České republiky. Autor navrhuje následující oblasti, na které by se měla společnost zaměřit při posilování své distribuční sítě a marketingu:

- Jihomoravský kraj – spolu s Moravskoslezským krajem jsou nejslabším místem, nachází se zde pouze 2 subjekty nabízející kotle značky Tekla, které jsou navíc v severnější části kraje,
- Moravskoslezský kraj – obdobně jako u Jihomoravského kraje i zde se nachází pouze 2 subjekty obsluhující v okolí Bruntálu,
- Ústecký kraj – zastoupení se nalézá pouze v západní části kraje,
- Pardubický kraj – pouze jediný prodejce blízko hranice se Středočeským krajem a krajem Vysočina,
- Královéhradecký kraj – nutnost posílit marketingové aktivity
- Jihočeský kraj – oblast jižně od Českých Budějovic není pokryta.

Na trhu kotlů na tuhá paliva působí desítky subjektů dodávajících kotle na tuhá paliva a je zde velký výběr nabízených kotlů. Panuje zde vysoce konkurenční prostředí, které nahrává vyjednávací síle odběratelů, a to jak velkoobchodů, tak koncových zákazníků.

V souvislosti s regulací trhu (viz kapitola 7.1.1 *Politicko-právní faktory*), firma již v současnosti pozoruje tlak zákazníků na plnění vyšších emisních tříd v podobě menšího zájmu o kotle třídy 3 a nárůstu poklesu i u kotlů třídy 4. Firma musí očekávat v roce 2017 i další pokles zájmu o tyto kotle a v případě kotlů třídy 3 úplné zastavení prodeje k 1. 1. 2018 (legislativní zákaz). Kotlů s emisní třídou 3 je v součtu 15z celkového sortimentu společnosti čítajícího 33 variant kotlů (více v kapitole 7.3.2 *Marketingový mix*).

I přes to, že nelze chování zákazníků s určitostí předvídat, společnost už v současnosti ví, jaké kotle se v budoucnosti budou prodávat. Pro setrvání společnosti Novitera, a. s. na trhu i po 1. lednu roku 2020 a udržení konkurenceschopnosti svého sortimentu před tímto datem, musí společnost obohatit svůj sortiment i kotli splňujícími požadavky na ekodesign. Lze také říci, že čím dříve tak společnost udělá, tím déle bude moci těžit z nárůstu prodeje díky dotačnímu programu Kotlíkových dotací 2014 – 2020.

Vyjednávací síla zákazníků je v tomto odvětví střední.

7.2.4 Stávající konkurence

Mezi konkurenci ke kotlům prodávaných společností Novitera, a. s. patří kotle na tuhá paliva stejného druhu, tj.:

- ocelové kotle na tuhá paliva,
- litinové kotle na tuhá paliva,
- automatické kotle na pevná paliva,
- speciální kotle na dřevo,
- automatické kotle na biomasu.

Současný trh lokálních zdrojů tepla je složen z velkého množství různě velkých subjektů, od nadnárodních výrobců přes lokální výrobce až po dovozce zahraničních kotlů. Na trhu panuje velice konkurenční prostředí, jako příklad lze uvést počet kotlů, které jsou registrovány v seznamu SVT pro dotační tituly Nová zelená úsporám a Kotlíkové dotace. Těchto kotlů je celkem 559 od 45 registrujících subjektů (výrobců nebo dovozců). Z těchto 559 kotlů je 535 kotlů výkonově shodných s dosahem působnosti jednotlivých kotlů⁶ společnosti Novitera, a. s. (12 až 150 kW výkonu kotle) a 488 konkurenčních kotlů týkajících se hlavní oblasti působení firmy (12 až 50 kW výkonu kotle). Přesná čísla celého trhu nelze jednoznačně určit i vzhledem k dynamice celého trhu. Obecně lze ale říci, že největší hráči na trhu mají registrován alespoň jeden kotel v seznamu SVT. Dle názoru autora je právě toto směr, kterým se ubírá současný trh a právě kotle podporované dotačními tituly jsou nejvíce lukrativní částí trhu a zároveň nejvíce konkurenčním prostředím.

Benchmarkingová analýza uvedená v příloze C porovnává nejběžněji prodávané kotle značky Tekla a jejich nejbližší konkurenty sestavené ve spolupráci se společností Novitera, a. s. Průměrná cena uvedených kotlů je 57 832 Kč, cena kotlů Tekla zahrnutých do této analýzy je 56 905 až 65 265 Kč. Z této analýzy vychází, že cena kotlů značky Tekla se pohybuje okolo průměru či mírně nad průměrem (o cca 13 % ceny) ceny konkurenčních kotlů. Ve srovnání s konkurenčními kotli mají kotle značky Tekla velkou výhodu ve vybavenosti kotle, zejména pak v ekvitermní regulaci tepla. Ta

⁶ tj. bez realizace tzv. kaskádové kotelny, kdy je několik menších kotlů zapojeno společně do jednoho systému kotelny pro umožnění vytápění (popř. přípravy teplé vody) větších objektů

umožňuje regulovat dopravované teplo do otopné soustavy v závislosti na venkovní teplotě a dosáhnout rovnováhy mezi dodaným teplem a tepelnými ztrátami objektu. Další velkou výhodou kotlů Tekla je možnost řízení dle pokojového termostatu a po instalaci doplňku i dálkové řízení systému. Tyto prvky jsou dostupné zejména u kotlů vyšších cenových hladin, než na kterých jsou Tekla kotle prodávány. (Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017)

Stupeň rivality lze charakterizovat jako vysoký.

7.2.5 Potenciální konkurence

Z hlediska potenciální konkurence lze vstoupit na český trh zdrojů vytápění dvěma základními modely:

- a) obchodní model (české zastoupení zahraničního subjektu),
- b) model výrobce kotlů.

Ad a)

Jedná se o jednodušší variantu, kdy subjekt pouze distribuuje kotle vyrobené zahraničním výrobcem. Tato varianta nese hlavní výhodu v tom, že nevyžaduje počáteční investici do výrobních kapacit. Nevýhodou je nižší marže, která je rozdělena mezi výrobce a obchodníka. Vzhledem k dlouhodobé otevřenosti vnitřního evropského trhu již na českém trhu působí všechny relevantní nadnárodní subjekty. V tomto případě by se nový obchodník musel zaměřit na některého z menších lokálních zahraničních výrobců kotlů, jako tomu bylo v případě spolupráce společností Novitera, a. s. a Tekla sp. z o. o.

Hrozba vstupu nového konkurenta – obchodníka je střední.

Ad b)

Složitější varianta nesoucí zejména vysoké vstupní náklady na získání výrobních kapacit, na druhé straně vykoupená vyššími maržemi díky menšímu počtu prostředníků. Relativně častým případem vstupu na český trh je nepřímý vstup prostřednictvím již existující značky. Klasickým případem takového vstupu velkého nadnárodního hráče na český trh lze najít ve značce Dakon současně vlastněné společností Bosch Termotechnika s. r. o. Dakon je tradiční českou značkou zdrojů vytápění (historicky

zejména kotlů na tuhá paliva), která se po posledním prodeji nadnárodnímu subjektu v roce 2003 stala součástí největšího topenářského koncernu v Evropě. Právě tímto vstupem zahraničního subjektu se pod značkou Dakon začaly vyrábět i ostatní druhy zdrojů vytápění (plynové kondenzační kotle, elektrokotle atp.) a v roce 2013 Dakon zahájil výrobu automatických kotlů na uhlí a pelety. Případ, kdy na český trh vstoupil zbrusu nový výrobce kotlů bez akvizice již působícího subjektu, se autorovi nepodařilo dohledat.

Hrozba vstupu nového konkurenta – výrobce je velmi nízká.

7.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí podniku zahrnuje ty faktory, které jsou její součástí. Jelikož jsou tyto faktory součástí společnosti, jsou přímo ovlivnitelné její činností. Autor práce se v této kapitole zabývá faktory v oblastech managementu a HR, marketingového mixu, finanční analýzy a know-how, inovací a norem.

7.3.1 Management a HR

Ve společnosti je patrná liniová organizační struktura. Existují zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Hlavní předností jsou jasné kompetence a jednoduché vztahy. Organizační struktura je uvedena v příloze D.

Vedení společnosti Novitera, a. s. reprezentuje statutární ředitel pan Pavol Vráblik, který je oprávněn jednat ve všech věcech samostatně. Technické záležitosti firmy má pak na starosti pan Peter Jakubec, který provádí taktéž školení a návaznou certifikaci spouštěcích techniků kotlů značky Tekla. Novitera, a. s. v současnosti zaměstnává 2 kmenové zaměstnance a 4 externí spolupracovníky (OSVČ). Nad rámec těchto pracovníků společnost disponuje sítí spřátelených techniků, instalatérů a prodejců (více v kapitole 7.2 *Porterův model pěti sil – analýza mezoprostředí*).

7.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. „Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu.“ (Jakubíková, 2013, s. 190) Základní marketingový mix tak, jak

je použit v této práci, je tvořen čtyřmi složkami, též nazvanými 4P⁷. Těmito 4P jsou první písmena anglických názvů jednotlivých složek, tj. Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (marketingová komunikace).

Produkt

Produkt společnosti sestává z prodejní a servisní činnosti. Servisní činnost zahrnuje záruční i pozáruční servis, případně servis kotlů nad rámec záruky (např. poruchy z důvodu nesprávného provozování kotle apod.).

Prodejní činnost se skládá z:

- a) prodeje kotlů na tuhá paliva značky Tekla,
- b) prodeje komponentů kotlů značky Tekla.

Ad a)

Novitera, a. s. nabízí na českém trhu 9 základních typů kotlů. Jednotlivé typy kotlů se pak následně dělí na varianty podle požadovaného výkonu⁸ zákazníkem, např. typ kotle Draco DUO je prodáván ve variantách o výkonech 15 kW, 25 kW, 35 kW, 50 kW a 75 kW. Každý typ kotle má také určeny povolené druhy paliv umožňující jeho optimální chod. Celkový počet kotlů sortimentu značky Tekla prodáváného na území České republiky je 33 variant⁹ u již zmíněných 9 typů kotlů.

Seznam kotlů prodáváných v České republice včetně základních informací zobrazuje následující tabulka 4. Tabulka neobsahuje jednotlivé varianty typů kotlů. Bližší informace k jednotlivým kotlům se nachází v příloze E.

⁷ poprvé toto označení použil E. JeromeMacCarthy z Minnesota State University v USA (Jakubíková, 2013)

⁸ kromě Draco BIO Compact – pouze 1 varianta s výkonem 10 kW

⁹ bez uvažování úprav dle požadavků zákazníka jinými hořáky, zásobníky na palivo apod.

Tabulka4: Seznam typů kotlů Tekla prodáváných v České republice.

| Typ kotle | Popis | Rozsah výkonů variant [kW] | Podporovaná paliva | | | | | | |
|--------------------------|--|----------------------------|--------------------|--------|---------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | Kusové dřevo | Pelety | Dřevní štěpka | Černé uhlí | Hnědé uhlí | Eko-hrášek | Hruboprach |
| Draco | Automatický ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva | 15 – 150 | | ✓ | | | ✓ | ✓ | |
| Draco DUO | Automatický, kombinovaný ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva | 15 – 75 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Draco DUO Versa | Automatický, kombinovaný ocelový kotel se šnek. podavačem paliva a žlabovým hořákem | 20 – 30 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Draco BIO Compact | Automatický, kompaktní ocelový kotel s hořákem na pelety | 10 (bez variant) | | ✓ | | | | | |
| Draco BIO | Automatický ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva a hořákem na pelety | 12 – 68 | | ✓ | | | | | |
| Draco DUO BIO | Automatický, kombinovaný ocelový kotel se šnek. podavačem paliva a hořákem na pelety | 25 – 69 | ✓ | ✓ | | ✓ | | | |
| Tytan BIO | Automatický litinový kotel se šnekovým podavačem paliva a hořákem na pelety | 20 – 25 | | ✓ | | | | | |
| Draco DUO ECO | Automatický ocelový kotel s hořákem na pelety a dřevní štěpky | 16 – 32 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Draco TYTAN II | Automatický, kombinovaný litinový kotel se šnekovým podavačem paliva | 20 – 49 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |

Zdroj: Vlastní zpracování z Novitera.cz, 2017d.

Aktuálně splňují směrnici o ekodesignu pouze kotle Draco BIO Compact 10 kW a Draco BIO 15 kW, 25 kW a 35 kW.

Ad b)

Prodej komponentů kotlů značky Tekla zahrnuje varianty hořáků, elektronických regulací a zásobníků paliva. Tyto prvky jsou definovány již při nákupu samotných kotlů zákazníkem, nepředstavují stěžejní zdroj příjmu a pouze dotvářejí komplexnost a pružnost produktového portfolia společnosti. Z tohoto důvodu se jimi tato práce bude zabývat pouze okrajově. Bližší informace o komponentech jednotlivých kotlů se nachází na webových stránkách společnosti Novitera, a. s. (Novitera.cz, 2017e)

Cena

Společnost Novitera, a. s. jakožto distributor kotlů polského výrobce, stanovuje cenu pro koncového zákazníka přírůžkou k pořizovacím nákladům, které zahrnují zejména

náklady na pořízení kotle od výrobce a dopravu do místa instalace, ta je nabízena zdarma pro maloobchodní zákazníky. Výše přírážky je stanovena individuálně pro každý typ a variantu kotle zvlášť. Přírážka také zohledňuje úroveň poptávky a cenovou strategii konkurenčních substitutů.

Novitera, a. s. nepůsobí pouze na trhu maloobchodního prodeje kotlů, oslovuje také velkoobchodníky v této oblasti. S velkoobchodními partnery má společnost ustanoveny smluvní podmínky zahrnující cenovou politiku prodávaných kotlů. Cenová politika a možné cenové rozpětí (zejména spodní hranice ceny), ve kterém se obchodník pohybuje, se odvíjí od objemů prodeje. Prodejce, který poruší cenovou politiku danou společností Novitera, a. s., se vystavuje riziku smluvní pokuty, popř. jiných důsledků vyplývajících ze smluvního vztahu. (Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017)

Obecně se cena kotlů prodávaných společností Novitera, a. s. pohybuje okolo průměrné ceny substitutů dostupných na trhu. Bližší informace o srovnání ceny kotlů značky Tekla a konkurenčních substitutů se nachází v kapitole 7.2.1 *Substituty*. Následující tabulka 5 zobrazuje cenové rozpětí jednotlivých typů kotlů prodávaných v České republice.

Tabulka 5: Cenové rozpětí kotlů Tekla prodávaných v České republice.

| Typ kotle | Popis | Rozsah výkonu kotlů [kW] | Cenové rozpětí [Kč bez DPH] |
|--------------------------|--|--------------------------|-----------------------------|
| Draco | Automatický ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva | 15 – 150 | 50 200 – 229 800 |
| Draco DUO | Automatický, kombinovaný ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva | 15 – 75 | 57 000 – 104 700 |
| Draco DUO Versa | Automatický, kombinovaný ocelový kotel se šnek. podavačem paliva a žlabovým hořákem | 20 – 30 | 62 300 – 67 400 |
| Draco BIO Compact | Automatický, kompaktní ocelový kotel s hořákem na pelety | 10 (bez variant) | 46 100 |
| Draco BIO | Automatický ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva a hořákem na pelety | 12 – 68 | 48 900 – 118 500 |
| Draco DUO BIO | Automatický, kombinovaný ocelový kotel se šnek. podavačem paliva a hořákem na pelety | 25 – 69 | 68 700 – 126 800 |
| Tytan BIO | Automatický litinový kotel se šnekovým podavačem paliva a hořákem na pelety | 20 – 25 | 55 100 – 58 200 |
| Draco DUO ECO | Automatický ocelový kotel s hořákem na pelety a dřevní štěpky | 16 – 32 | 105 000 – 109 000 |
| Draco TYTAN II | Automatický, kombinovaný litinový kotel se šnekovým podavačem paliva | 20 – 49 | 68 700 – 91 700 |

Zdroj: Vlastní zpracování z Novitera.cz, 2017d.

Ceník komponentů kotlů se nachází na internetových stránkách společnosti Novitera.cz (2017d). Ceník servisních zásahů prováděných přímo společností Novitera, a. s. se nachází v příloze F.

Distribuce

Distribuce produktů společnosti se opírá o síť smluvních partnerů – prodejců, servisních techniků a instalatérů. Tato síť je naznačena v organizační struktuře společnosti Novitera, a. s. v příloze D, dále je rozvedena v kapitole 7.2.2 *Dodavatelé* a 7.2.3 *Odběratelé*. Forma distribuce závisí na způsobu prodeje a počtu mezičlánků.

Pro maloobchodní prodej kotlů společnost skladuje nejběžněji prodávané kotle ve svém expedičním skladě na adrese Západní 1810 v Karlových Varech. Skladované kotle slouží k vykrutí výkyvů výroby dodavatele a k expedici zejména do západní části republiky, která je od polského výrobce nejvzdálenější. Méně prodávané typy kotlů a kotle do míst v blízkosti polského výrobce jsou přímo dopravovány od výrobce ke

konečnému zákazníkovi. Ve velkoobchodním prodeji jsou kotle dopravovány kamionovou dopravou přímo od výrobce do skladovacích prostor velkoobchodu.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace společnosti se zakládá na profesionálně zpracovaném corporate designu od spol. Provoco, s. r. o. Za nejúčinnější a nejvíce osvědčenou formu propagace firma považuje virální šíření dobrého jména kotlů značky Tekla. Nejvíce zákazníků společnosti se nachází na vesnicích a usedlostech mimo velká města. Zde se povědomí o kotlích značky Tekla šíří zejména doporučením mezi přáteli v místních pohostinských zařízeních.

Společnost také disponuje dodávkovým automobilem, který místo úložného prostoru v zadní části vozu disponuje nástavbou s kompletně vybavenou a zcela funkční kotelnou. Tato pojízdná kotelna umožňuje osazení jakýmkoli kotlem ze sortimentu značky a slouží k praktické ukázce zátopu a demonstraci funkčnosti kotlů i mimo provozovnu společnosti Novitera, a. s. Jedná se o klíčový prvek v současné marketingové strategii společnosti, kdy právě tímto dodávkovým automobilem se kotle značky Tekla dostávají do povědomí novým zákazníkům, kteří často fungují jako zdroj virálního šíření v rámci dané oblasti.

Dodávkový automobil je znázorněn na následujícím obrázku 17. Ukázka zátopu v této pojízdné kotelně včetně komentáře a rozhovoru s ředitelem firmy panem Pavolem Vráblikem je k dispozici na kanále Youtube.com (2017). Ve videu, stejně jako na obrázku 17, je dodávkový vůz osazen nejprodávanějším typem kotle s názvem Draco DUO.

Obrázek 17: Fotografie dodávkového automobilu osazeného kotlem značky Tekla.



Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s, 2017.

Celková marketingová koncepce společnosti vychází z charakteristiky nejčastějších obchodních vztahů společnosti – tj. B2B. Z tohoto titulu je pro společnosti Novitera, a. s. klíčové cílit na další články distribučního řetězce, kterým jsou zpravidla velkoobchodníci a motivovat je k prodeji kotlů značky Tekla skrze výhodnější smluvní podmínky.

Klasickým postupem společnosti při zaplňování tržní niky na lokálním trhu je kombinace principů push a pull v marketingové strategii:

- 1) navázání obchodních vztahů s velkoobchodním prodejcem topenářské techniky v cílové lokalitě,
- 2) nalezení a případné zaškolení lokálních instalatérů a techniků pro odborné uvedení kotle do provozu (instalatér a technik spuštění nemusí být stejnou osobou),
- 3) motivace velkoobchodů či jiných prodejců k prodeji kotlů značky Tekla výhodnými obchodními podmínkami – princip push,
- 4) demonstrace a přímá marketingová komunikace s potenciálním zákazníkem na místech s větší fluktuací obyvatel dané lokality (zpravidla místní akce) – princip pull,

Společnost také disponuje Facebookovým profilem a Youtube kanálem. Na těchto sociálních sítích ovšem nevykazuje prakticky žádnou aktivitu. Současná marketingová koncepce nevyužívá kromě pasivní prezence na internetovém médiu žádnou z forem internetového marketingu běžného v tomto odvětví, jako jsou PR články, PPC reklamy (nejběžněji Google či Facebook reklamy) či zbožové vyhledávače (typicky Heuréka.cz).

Kromě sociálních sítí a internetové prezentace na stránkách Novitera.cz společnost také vlastní ucelenou databázi kontaktů koncových zákazníků zahrnující jméno, příjmení, adresu instalace a telefonní a e-mailový kontakt. Ovšem ani v tomto případě není vyvíjen prakticky žádný poprodejní servis či komunikace. V těchto zmíněných a nedostatečně využívaných komunikačních kanálech se dle názoru autora nachází velký potenciál ke zlepšení marketingové komunikace a zpětné vazby klientů.

7.3.3 Finanční analýza

Firma Novitera, a. s. vznikla v roce 2014 přejmenováním ze společnosti Sthenos trading, a. s., která v té době nevykazovala žádnou činnost. V době tvorby této diplomové práce měl autor k dispozici pouze účetní závěrku za rok 2014 a 2015. Za rok 2014 výkaz zisku a ztráty firmy nevykazuje žádnou činnost, tudíž je finanční analýza společnosti provedena pouze za rok 2015 a nelze tedy hodnotit historický vývoj finanční stránky firmy porovnáním jednotlivých finančních ukazatelů v čase. Finanční analýza vychází z výkazů účetní závěrky, tj. rozvahy a výkazu zisku a ztráty, společnosti Novitera, a. s. (Justice.cz, 2017b) Kopie těchto výkazů se nachází v příloze G.

V rámci této finanční analýzy se operuje s následujícími ukazateli:

- ukazatele rentability – rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu,
- ukazatele likvidity – okamžitá, pohotová a běžná likvidita,
- ukazatel zadluženosti,
- obrátový cyklus peněz a ukazatele aktivity – doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků.

Komentář k ukazatelům a jejich výsledným hodnotám se nachází v následujícím textu. Výsledky ukazatelů jsou konfrontovány s oborovými hodnotami v tabulce 6 na konci finanční analýzy.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (jinak také výnosnosti či ziskovosti) měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáním zisku s jinými veličinami. Pro účely této práce se bude pracovat se dvěma základními ukazateli rentability, a to přesněji s rentabilitou celkových aktiv a rentabilitou vlastního kapitálu.

Rentabilita celkových aktiv

Tento ukazatel bývá považován za základní měřítko rentability neboli finanční výkonnosti a vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Poměří zisk před úroky a zdaněním s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. (Grünwald a Holečková, 2007) Způsob výpočtu rentability celkových aktiv je zobrazen vzorcem 1.

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (1)$$

kde: *ROA* ... ukazatel rentability aktiv (z angl. return on assets),

EBIT ... zisk před úroky a zdaněním (z angl. earnings before interest and taxes),

A ... celková aktiva společnosti.

Výsledná rentabilita aktiv společnosti má hodnotu 0,0088, resp. 0,88 % a oborová hodnota je na úrovni 0,1089, resp. 10,89 %. Z tohoto vyplývá, že každá koruna obsažená v aktivech společnosti generuje necelý halíř zisku před úroky a zdaněním. Tento stav v porovnání s oborovou hodnotou 10,89 %, která je zhruba 12x vyšší, lze považovat za varovný signál poukazující na možnou nízkou rentabilitu podnikatelského záměru

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci, a to přímo i nepřímo prostřednictvím nerozděleného zisku. Je definován jako poměr zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Pokud je hodnota rentability vlastního kapitálu dlouhodobě nižší než bezriziková míra výnosnosti, lze obecně říci, že podnikání není

příliš efektivní. (Fotr, 2012) Způsob výpočtu rentability celkových aktiv je zobrazen vzorcem 2.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2)$$

kde: *ROE* ... ukazatel rentability vlastního kapitálu (z angl. return on equity),

EAT ... zisk po zdanění (z angl. earnings after taxes),

VK ... vlastní kapitál.

Bezriziková sazba (zkr. r_f) je stanovena jako průměrný výnos 10letých státních dluhopisů a pro rok 2015 je stanovena na úrovni 0,58 %. Lze tedy konstatovat, že výsledná rentabilita vlastního kapitálu s hodnotou 6,85 % na úrovni více než 11násobku bezrizikové sazby je uspokojitelná. Ovšem ve srovnání s oborovým průměrem 15,33 % hodnota ROE společnosti Novitera, a. s. značně zaostává.

Ukazatele likvidity

Likviditou se obecně rozumí aktuální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Předpoklad nejrychlejší úhrady závazků skýtá krátkodobý finanční majetek, který je nejlikvidnější částí oběžného majetku podniku.

Běžná likvidita

Běžná likvidita patří k nejsledovanějším ukazatelům. Vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit tak své krátkodobé závazky. Fotr (2012) obecně doporučuje udržovat hodnotu tohoto stupně likvidity nad úrovní 1,5 ovšem s přihlédnutím k ostatním okolnostem, jako jsou strategie zásobování (např. Just-in-time), odvětví, majetková struktura apod. Způsob výpočtu běžné likvidity je zobrazen vzorcem 3.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Hodnota běžné likvidity podniku 1,0699 sice ve srovnání s doporučenou hodnotou a oborovým průměrem 1,87 není zcela ideální, ale při pohledu na strukturu oběžných aktiv ji lze považovat za uspokojivou. Společnost Novitera, a. s. disponuje ve srovnání

s podobnými firmami v odvětví menším podílem nejméně likvidní složky oběžných aktiv, zásobami. Zatímco průměrné zásoby odvětví se pohybují na úrovni 36,77 % hodnoty oběžných aktiv, společnost Novitera, a. s. operuje se zásobami na úrovni 15,90 % hodnoty oběžných aktiv. Autor práce se tedy domnívá, že při případné finanční tísní právě tento fakt může vykrýt rozdíl v ukazatelích běžné likvidity. A to prostřednictvím vyšší likvidnosti oběžných aktiv společnosti a s ní spojenou nižší ztrátou, která přeměnou méně likvidních aktiv na peněžní prostředky vzniká.

Pohotová likvidita

Na rozdíl od ukazatele běžné likvidity vynechává v čitateli zásoby jakožto nejméně likvidní složku oběžného majetku. Fotr (2012) obecně doporučuje udržovat tuto hodnotu v rozpětí 0,8 – 1 v závislosti na oboru působnosti firmy. Způsob výpočtu pohotové likvidity je zobrazen vzorcem 4.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Pohotová likvidita 0,8999 odráží vyšší likvidnost oběžných aktiv této společnosti, je sice nižší než oborový průměr 1,18, nicméně se nachází v doporučeném rozmezí. Společnost by tedy neměla mít problém s krytím svých krátkodobých závazků.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita pracuje pouze s nejlíkvídnějšími složkami aktiv, tj. krátkodobý finanční majetek. Fotr (2012) konstatuje, že obecně přijatelná hodnota okamžité likvidity se jeví nad úrovní hodnoty 0,2. Způsob výpočtu tohoto stupně likvidity je zobrazen vzorcem 5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Při pohledu na výslednou okamžitou likviditu 0,5486 se naplno projevuje struktura oběžných aktiv společnosti. Firma disponuje ve srovnání s krátkodobými závazky více než dvojnásobkem volných finančních prostředků, než bylo zaznamenáno v odvětví, kde je okamžitá likvidita na hodnotě 0,26. Tato skutečnost je z pohledu okamžité likvidity více než ideální. Zároveň je třeba říci, že: „nadměrná výše oběžných aktiv vede

k neproduktivnímu využívání vložených prostředků, čímž je negativně ovlivněna rentabilita společnosti“ (Fotr, 2012, s. 348).

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti hodnotí finanční stabilitu podniku, jejíž podmínkou je rovnováha finanční a majetkové struktury podniku, tedy rovnováha mezi zdroji financování a jejich alokaci do majetku podniku. Zadlužeností se rozumí skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. Podnik by měl používat cizí kapitál v tom případě, že výnosnost dodatečně získaného dluhového kapitálu je vyšší, než jsou náklady spojené s jeho použitím. Z hlediska stability podniku se optimálně doporučuje udržovat hodnotu tohoto ukazatele pod hranicí 0,5. (Hrdý a Krechovská, 2011) Způsob výpočtu ukazatele zadluženosti je zobrazen vzorcem 6.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

Zadluženost společnosti 91,30 % se pohybuje vysoko nad doporučenou hodnotou i oborovým průměrem 47,68 %. Tento v podstatě alarmující stav je způsoben vysokou hodnotou závazků z obchodních styků (91,06 % z cizího kapitálu), které sice nepředstavují pro společnost dodatečné náklady v podobě úroků, ale ohrožují stabilitu společnosti zvýšením rizika druhotné platební neschopnosti. V tomto kontextu je vhodné zmínit stav pohledávek a závazků společnosti Novitera, a. s., který je zobrazen obrázky 18, resp. 19. Na těchto obrázcích je patrné, že přibližně 58,4 % pohledávek a 57,7 % závazků společnosti je po lhůtě splatnosti. Existuje zde tedy reálná hrozba druhotné platební neschopnosti a společnost by měla této skutečnosti věnovat pozornost optimalizaci své kapitálové struktury.

Obrázek 18: Stav pohledávek společnosti Novitera, a. s. v účetní závěrce pro rok 2015.

Pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti jsou ve výši 1 405 TCZK.

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Před splatností | 999 TCZK |
| po splatnosti 30-90 dnů | 1 171 TCZK |
| po splatnosti 91-180 dnů | 224 TCZK |
| po splatnosti 181-360 dnů | 10 TCZK |
| po splatnosti nad 360 dnů | 0 TCZK |
| celkové pohledávky: | 2 404 TCZK |

Zdroj: Justice.cz, 2017b.

Obrázek 19: Stav závazků společnosti Novitera, a. s. v účetní závěrce pro rok 2015.

Závazky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti jsou ve výši 3 703 TCZK

| | |
|----------------------------------|--------------------|
| Před splatností | 2 717 TCZK |
| po splatnosti do 30 dnů | 1 533 TCZK |
| po splatnosti 30-90 dnů | 2 072 TCZK |
| po splatnosti 91-180 dnů | 1 TCZK |
| po splatnosti 181-360 dnů | 97 TCZK |
| <u>po splatnosti nad 360 dnů</u> | <u>0 TCZK</u> |
| celkové závazky: | 6 420 TCZK. |

Zdroj: Justice.cz, 2017b.

Ukazatele aktivity, obratový cyklus peněz

Ukazatele aktivity odráží schopnost společnosti využívat svých zdrojů. Údaje v nich použité jsou buď konečné stavy účtů za dané období nebo jejich průměrná hodnota za dané období. (Fotr, 2012)

Doba obratu zásob (zkr. $DO_{Zásob}$)

$$DO_{Zásob} = \frac{zásoby * 360}{tržby} \quad (7)$$

Nižší hodnota doby obratu zásob společnosti (26,45 dne) oproti oborovému průměru (67,35 dne) představuje pozitivní vliv na kapitálovou potřebu na oběžný majetek podniku.

Doba obratu pohledávek (zkr. $DO_{Pohledávek}$)

$$DO_{Pohledávek} = \frac{\text{průměrná výše pohledávek} * 360}{tržby} \quad (8)$$

Opět optimističtější doba obratu pohledávek společnosti oproti oboru na hodnotě 27,31 dne, resp. 90,24 dne. To znamená, že společnost čeká v průměru 3,3krát méně na splacení pohledávek svých odběratelů, než je oborový průměr.

Doba obratu krátkodobých závazků (zkr. $DO_{Krátk. záv.}$)

$$DO_{Krátk. záv.} = \frac{\text{průměrné závazky z obchodního styku} * 360}{tržby} \quad (9)$$

Dobu obratu krátkodobých závazků je výhodné zvyšovat, neboť jeho výsledná hodnota říká, jak dlouho lze finanční prostředky závazků ve společnosti využít k financování aktiv. (Fotr, 2012) Zde podnik mírně zaostává (72,93 dne) za oborovým průměrem (76,95 dne).

Obratový cyklus peněz (zkr. OCP)

Obratový cyklus peněz (z angl. cash-to-cash period) představuje rozhodující obrázek pro úvahy o tocích hotovosti. Čím kratší je tento cyklus, tím méně rezervních peněz (pracovního kapitálu) je třeba na vykrytí provozu společnosti. (Fotr, 2012)

$$OCP = DO_{Zásob} + DO_{Pohledávek} - DO_{Krátk. záv.} \quad (10)$$

Záporná hodnota obratového cyklu peněz -19,17 dne znamená, že podnik teoreticky nepotřebuje vykrývat prodlevu mezi vyřízením objednávek zákazníků a platbou dodavatelům. Nejen, že společnost nemusí navyšovat pracovní kapitál, může tohoto faktu dokonce využít ve svůj prospěch. Díky výhodným obchodním podmínkám se svými dodavateli může využívat prostředky závazků k financování aktiv společnosti až do jejich splatnosti. Oborový průměr obratového cyklu peněz je 80,64 dne.

Tabulka 6: Hodnoty ukazatelů finanční analýzy pro rok 2015.

| Název ukazatele | Hodnota ukazatele pro rok 2015 | Oborový průměr pro rok 2015 |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Rentabilita aktiv | 0,0088 | 0,1089 |
| Rentabilita vlastního kapitálu | 0,0685 | 0,1533 |
| Běžná likvidita | 1,0699 | 1,87 |
| Pohotová likvidita | 0,8999 | 1,18 |
| Okamžitá likvidita | 0,5486 | 0,26 |
| Zadluženost | 0,9130 | 0,4768 |
| Doba obratu zásob | 26,45 dne | 67,35 dne |
| Doba obratu pohledávek | 27,31 dne | 90,24 dne |
| Doba obratu krátk. záv. | 72,93 dne | 76,95 dne |
| Obratový cyklus peněz | -19,17 dne | 80,64 dne |

Zdroj: Vlastní zpracování z interních materiálů společnosti Novitera, a. s., 2017.

Autor zde opět zdůrazňuje, že finanční analýza společnosti Novitera, a. s. se týká pouze roku 2015. Jak již bylo uvedeno v úvodu finanční analýzy, společnost Novitera, a. s. vznikla v roce 2014 přejmenováním ze společnosti Sthenos trading, a. s., která v té době nevykazovala žádnou činnost. V době tvorby této diplomové práce měl autor k dispozici pouze účetní závěrku za rok 2014 a 2015. Jelikož výkaz zisku a ztráty společnosti za rok 2014 nevykazuje žádnou činnost, předmětná finanční analýza se týká pouze roku 2015.

7.3.4 Know-how, inovace a normy

Know-how

Společnost Novitera, a. s. vlastní výhradní právo k distribuci produktů a technické a obrazové dokumentaci značky Tekla pro Českou a Slovenskou republiku, dále Bělorusko a Rusko. Je převážně obchodní firmou, její know-how se tedy zakládá

zejména na obchodních kontaktech a schopnosti své zboží prodávat (viz kapitola 7.3.2 *Marketingový mix*).

Inovace

Novitera, a. s. v roce 2016 zahájila spolupráci se Západočeskou univerzitou v Plzni za účelem využití akademických znalostí pro optimalizaci strategického záměru a svého působení na trhu. K financování této spolupráce společnost využila dotační výzvy s názvem Inovační vouchery Karlovarského kraje 2016.

Společnost vidí velký potenciál ve spolupráci s akademickou sférou. Vkládá velké naděje do spolupráce s odbornými školami v oboru instalatérství. V tomto kontextu Novitera, a. s. navázala v roce 2015 spolupráci se Střední školou stavební v Jihlavě, která nabízí střední odborné vzdělání zakončené výučním listem v oboru *36-52-H/01 Instalatér*. (Ssstavji.cz, 2017) Do této školy společnost Novitera, a. s. zapůjčila automatický kotel Tekla Draco DUO 25 kW s cílem modernizace výuky a umožnit studentům získat praktické zkušenosti. I když nelze zatím kvantifikovat tuto spolupráci vzhledem k její krátké historii, velký zájem a kladný ohlas ze strany studentů, kteří po absolvování kurzu instalace a obsluhy kotlů Tekla získají certifikát akreditovaného servisního technika na kotle značky Tekla. Je zde předpoklad, že u studentů, kteří se na těchto kotlích vyučí, je větší šance, že ve spolupráci s firmou Novitera, a. s. budou pokračovat i ve své profesní dráze a budou tedy častěji prodávat kotle této společnosti.

Obrázek 20: Ukázka práce jihlavských studentů na kotli Tekla Draco DUO 25 kW.



Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017.

Ukáže-li se spolupráce s jihlavskou střední školou stavební jako přínosná, je společnost ochotna navázat spolupráci i s dalšími školami disponujících oborem 36-52-H/01 *Instalatér* či se školami s příbuzným oborem 39-41-L/02 *Mechanik instalatérských a elektrotechnických zařízení*. V případě osvědčení tohoto záměru je zde velký potenciál, neboť je v České republice celkem 82 škol nabízejících obor 36-52-H/01 *Instalatér* a 20 škol nabízejících obor 39-41-L/02 *Mechanik instalatérských a elektrotechnických zařízení*. Kompletní seznam je k nalezení v adresáři škol a školských zařízení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. (Uiv.cz, 2017)

Normy

Společnost Novitera, a. s. je výhradním distributorem výrobků polského výrobce Tekla. sp. z o. o., hlavním nositelem norem, certifikátů a podobných osvědčení je tedy polský výrobce. Kotle značky Tekla splňují veškeré potřebné normy umožňující působení na evropském trhu. Výrobky Tekla splňují následující normy a předpisy (Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017):

- PN-EN 303-5:2012 – polská verze evropské normy pro klasifikaci tříd efektivnosti a emisí manuálních a automatických kotlů na tuhá paliva s výkonem do 500 kW,
- PN-EN ISO 12100-1 – polská verze evropské normy zabývající se bezpečností strojních zařízení obsahující základní a metodologickou část,
- PN-EN ISO 12100-2 – navazující část předchozí normy obsahující technické zásady bezpečnosti strojních zařízení,
- PN-EN ISO 1050 – polská verze evropské normy o bezpečnosti strojních zařízení obsahující zásady pro stanovení rizikovosti.

V souvislosti s regulací trhu a s ní spojenými dotačními tituly na výměnu kotlů¹⁰ je důležité zmínit stav produktů z pohledu způsobilosti k získání dotace. Jak již bylo zmíněno⁹, v aktuálních dotačních výzvách žádný kotel značky Tekla není způsobilý (nesplňuje směrnici pro ekodesign) k získání podpory v rámci zmíněných prioritních dotačních programů – Kotlíkové dotace a Nová zelená úsporám. V předchozí 1. a 2. výzvě dotačního programu Nová zelená úsporám měla společnost Novitera, a. s. zaregistrováno celkem 10 kotlů (viz příloha H), tyto kotle již po zpřísnění podmínek nemohou být předmětem dotace programu v aktuálně 3. výzvě.

V kontextu zmíněných legislativních úprav byl již v roce 2016 zaznamenán pokles o zájem kotlů emisní třídy 3, těchto kotlů je 15 z celkového sortimentu čítajícího 33 variant kotlů (více v kapitole 7.3.2 *Marketingový mix*). V těchto 15 variantách kotlů je i celá produktová řada Tytan II či velice populární kotel Draco DUO ve výkonové verzi s 15 kW. Vzhledem k legislativnímu zákazu prodeje kotlů 3. emisní třídy k 1. 1. 2018, zde autor této práce vyzdvihuje důležitost vývoje kotlů splňujících směrnici o ekodesignu, který se z hlediska dlouhodobého horizontu jeví jako existenciální pro společnost samotnou.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 7.3.2 *Marketingový mix* směrnici o ekodesignu splňují zatím pouze tyto kotle Draco BIO Compact 10 kW a Draco BIO 15 kW, 25 kW a 35 kW.

¹⁰viz kap. 2.1.1 Politicko-právní faktory

7.4 SWOT analýza

Autor na základě situační analýzy vyzdvihuje následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou reprezentovány tabulkou 7.

Tabulka 7: SWOT analýza společnosti Novitera, a. s.

| Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
|--|---|
| <p>S1. Jednoduchá organizační struktura a nízká úroveň byrokracie společnosti,</p> <p>S2. široká nabídka druhů, variant a komponentů kotlů značky Tekla,</p> <p>S3. vysoká vybavenost kotlů funkcemi a kvalitní zpracování,</p> <p>S4. vlastnictví rozsáhlá distribuční síť,</p> <p>S5. netradiční forma propagace kotlů,</p> <p>S6. příznivé platební podmínky s dodavateli a odběrateli (záporné OCP).</p> | <p>W1. Nepříznivá finanční stránka společnosti,</p> <p>W2. závislost na jediném dodavateli,</p> <p>W3. ve srovnání s trhem prakticky žádné zapojení internetového marketingu,</p> <p>W4. absence registrovaných kotlů pro dotace SFŽP,</p> <p>W5. nízká úroveň diferenciací portfolia společnosti,</p> <p>W6. občasné reklamace defektů kotlů.</p> |
| Příležitosti (O) | Hrozby (T) |
| <p>O1. Nutnost vyměnit cca 350 000 kotlů do 1. 9. 2022,</p> <p>O2. dotační tituly na výměnu kotlů,</p> <p>O3. růst trhu automatických kotlů,</p> <p>O4. nárůst prodeje kotlů na bázi dřeva,</p> <p>O5. nízká hrozba vstupu nového konkurenta na trh,</p> <p>O6. příznivá situace české ekonomiky.</p> | <p>T1. Zákaz prodeje kotlů 3. třídy od roku 2018 a kotlů 4. a 5. emisní třídy od roku 2020,</p> <p>T2. růst významu plynových a elektrických kotlů,</p> <p>T3. regulace trhu, zpřísňující se emisní limity a snižování energetické náročnosti budov,</p> <p>T4. relativní blízkost substitutů trhu,</p> <p>T5. hrozba změny dotační politiky z důvodu nucených úspor EU,</p> <p>T6. vysoký stupeň rivality v odvětví.</p> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017.

7.5 Matice EFE

Autor zde vychází z těch příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí společnosti, které sumarizovala SWOT analýza.

Tabulka 8: Matice EFE aplikovaná na společnost Novitera, a. s.

| # | Faktor | Váha [V] | Stupeň vlivu [SV] | [V]x[SV] |
|---------------------|--|----------|-------------------|----------|
| Příležitosti | | | | |
| O1. | Výměna zakázaných kotlů | 0,11 | 4 | 0,44 |
| O2. | Dotační tituly na výměnu kotlů | 0,10 | 3 | 0,30 |
| O3. | Růst trhu automatických kotlů | 0,05 | 2 | 0,10 |
| O4. | Nárůst prodeje kotlů na bázi dřeva | 0,07 | 2 | 0,14 |
| O5. | Bariéry vstupu do odvětví | 0,10 | 3 | 0,30 |
| O6. | Příznivá situace české ekonomiky | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Hrozby | | | | |
| T1. | Zákaz prodeje některých kotlů v čase | 0,12 | 4 | 0,48 |
| T2. | Růst významu plynových a el. kotlů | 0,04 | 2 | 0,08 |
| T3. | Regulace trhu a sníž.energ. nár. budov | 0,09 | 3 | 0,27 |
| T4. | Relativní blízkost substitutů trhu | 0,11 | 3 | 0,33 |
| T5. | Hrozba změny dotační politiky EU | 0,05 | 2 | 0,10 |
| T6. | Vysoký stupeň rivality v odvětví | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Σ | --- | 1,00 | --- | 3,00 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017.

Hodnota 3,00 značí nadprůměrnou citlivost strategického záměru společnosti Novitera, a. s. na jejím vnějším prostředí.

7.6 Matice IFE

Autor zde vychází z těch silných a slabých stránek vnitřního prostředí společnosti, které sumarizovala SWOT analýza.

Tabulka 9: Matice IFE aplikovaná na společnost Novitera, a. s.

| # | Faktor | Váha [V] | Stupeň vlivu [SV] | [V]x[SV] |
|----------------------|---|-------------|-------------------|-------------|
| Silné stránky | | | | |
| S1. | Jednoduchá organizační struktura | 0,02 | 1 | 0,02 |
| S2. | Hloubka sortimentu | 0,13 | 4 | 0,52 |
| S3. | Kvalitní a vybavené kotle | 0,11 | 4 | 0,44 |
| S4. | Rozsáhlá distribuční síť | 0,09 | 3 | 0,27 |
| S5. | Neobvyklá forma propagace | 0,05 | 3 | 0,15 |
| S6. | Příznivé platební podmínky | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Slabé stránky | | | | |
| W1. | Nepříznivá finanční stránka spol. | 0,11 | 2 | 0,22 |
| W2. | Závislost na jediném dodavateli | 0,06 | 1 | 0,06 |
| W3. | Prakticky žádné zapojení online mkt. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| W4. | Absence regist. kotlů pro dotace SFŽP | 0,16 | 4 | 0,64 |
| W5. | Nízká úroveň diferenciací portfolia spol. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| W6. | Občasné reklamace defektů kotlů | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Σ | --- | 1,00 | --- | 2,95 |

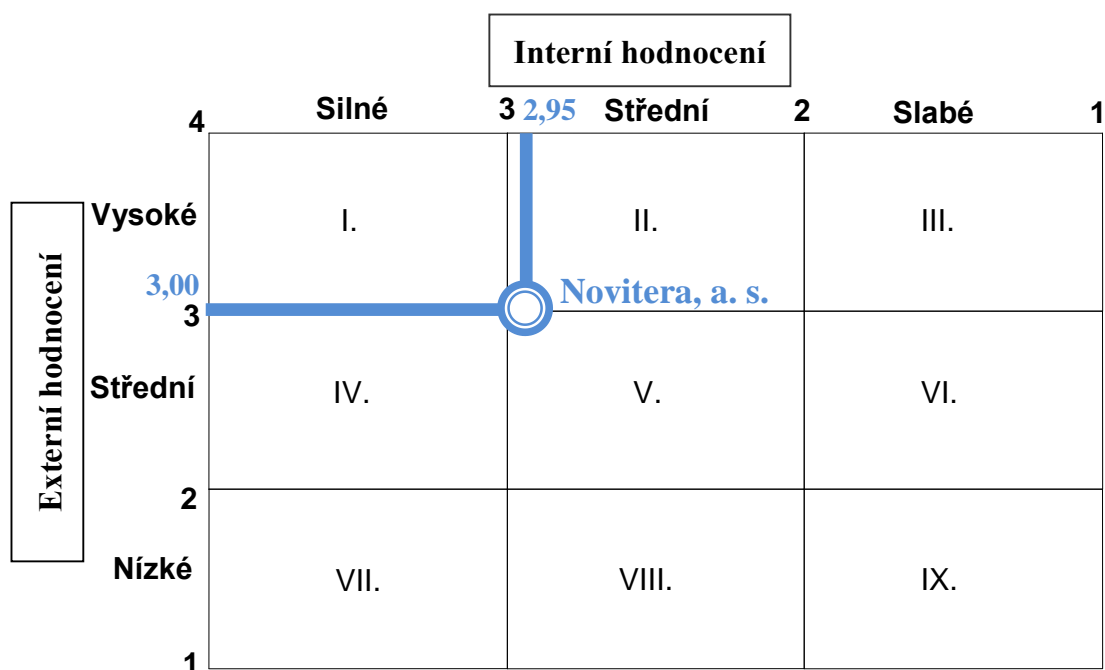
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017.

Hodnota 2,95 opět značí nadprůměrnou citlivost strategického záměru společnosti Novitera, a. s. na jejím vnitřním prostředí.

7.7 Matice IE

Získané výsledky z analýz hodnocení působnosti faktorů externího a interního prostředí na strategický záměr společnosti – maticemi EFE a IFE, jsou hodnoty 3,00 a 2,95.

Obrázek 21: Matice IE aplikovaná na společnost Novitera, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování z Fotra (2012), 2017.

Zakreslením výsledků vycházejících z matic EFE a IFE se v rámci této matice dostáváme do II. segmentu, který představuje oblast „Stavěj a zajišťuj“. Pro tuto oblast jsou vhodné agresivní strategie jako např. penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace. Všechny tyto strategie kromě integračních strategií jsou v souladu se strategickým záměrem společnosti.

7.8 Matice TOWS

Autor práce sestavil možné strategie vycházející ze SWOT analýzy. Tyto strategie jsou znázorněné tabulkou 10 a následně popsány v navazujícím textu.

Tabulka 10: Matice TOWS aplikovaná na společnost Novitera, a. s.

| | | |
|--|---|---|
| Interní faktory | Silné stránky (S) S1. Jednoduchá org. strukt. S2. Hloubka sortimentu S3. Kvalita a vybav. kotle S4. Rozsáhlá distribuční síť S5. Neobvyklá forma propag. S6. Příznivé plateb. podmínky | Slabé stránky (W) W1. Nepříznivá fin. str. spol. W2. Závislost na jediném dod. W3. Téměř žádný online mkt. W4. Bez reg. kotlů pro SFŽP W5. Nízká diferenc. portfolia W6. Občasné rekl. defektů |
| Externí faktory | | |
| Příležitosti (O) O1. Výměna zakázaných kotlů O2. Dotační tituly na vým. kotlů O3. Růst automatických kotlů O4. Růst kotlů na bázi dřeva O5. Bariéry vstupu do odvětví O6. Příznivá situace české ek. | SO (maxi – maxi) SO1: S2+S3+O3+O4 SO2: S6+O1 SO3: S4+S5+O2+O6 | WO (mini – maxi) WO1: W1+O1 WO2: W4+O2 WO3: W2+W5+O6 |
| Hrozby (T) T1. Zákaz prod. některých kotlů T2. Růst význ. plyn. a el. kotlů T3. Reg. a sniž. en. nár. budov T4. Blízkost substitutů na trhu T5. Hrozba změny dotační polit. T6. Vysoký st. rivality v odvětví | ST (maxi – mini) ST1: S2+S3+T2 ST2: S2+S3+T4+T6 ST3: S4+T6 | WT (mini – mini) WT1: W4+T1 WT2: W3+T4 WT3: W6+T6 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017.

SO1: Za pomoci silných stránek hloubky sortimentu (S2) a kvality a vybavenosti kotlů (S3) maximalizovat příležitosti růstu trhu automatických kotlů (O3) a růstu kotlů na bázi dřeva (O4).

SO2: Využít příznivých platebních podmínek společnosti (S6) k vyšším investicím do oslovení potenciálních zákazníků, kteří musí kvůli zakazu používání zastaralých kotlů provést výměnu (O1).

SO3: Díky rozsáhlé distribuční síti (S4) a neobvyklé formě propagace (S5) maximalizovat využití dotačních titulů na výměnu kotlů (O2) a příznivé situace české ekonomiky (O6).

WO1: Vyřešit nepříznivou finanční stránku společnosti (W1) díky soustředění se na výměnu kotlů, které bude v budoucnosti zakázáno používat (O1).

WO2: Soustředit se na registraci kotlů do seznamu SVT od SFŽP (W4) a díky tomu využít potenciálu dotačních titulů podporujících výměnu kotlů (O2).

WO3: Snížit závislost na jediném dodavateli (W2) a zvýšit diferenciaci portfolia společnosti (W5) za využití příležitosti příznivé situace české ekonomiky (O6).

ST1: Hloubkou sortimentu (S2) a kvalitou a vysokou vybaveností kotlů (S3) bojovat proti narůstající významnosti dražšího vytápění plynovými a elektrickými kotli (T2).

ST2: Hloubkou sortimentu (S2) a kvalitou a vysokou vybaveností kotlů (S3) se odlišit od substitutů na trhu (T4) a posílit své postavení v odvětví (T6).

ST3: Rozsáhlou distribuční sítí a vysoké dostupnosti svých produktů (S4) posílit své postavení v odvětví (T6).

WT1: Kotli s úspěšnou registrací do SVT pro dotační programy SFŽP (W4) nahradit stávající sortiment kotlů, které budou zakázány prodávat (T1).

WT2: Zahnutím online marketingu do své komunikace (W3) a za pomoci budování svého dobrého jména i na internetovém médiu, diferencovat své produkty v myslích zákazníků (T4).

WT3: Vyřešením problému s občasnými reklamami defektů kotlů (W6) posílit své působení a postavení na trhu (T6).

8 Návrh marketingové strategie

Na základě strategických cílů, situační analýzy završené SWOT analýzou a následnými maticemi v předchozí kapitole a dosavadního působení společnosti autor sestavil následující marketingové základy, cíle a strategie, které mají za úkol zlepšení současných marketingových praktik ve společnosti Novitera, a. s. Cíle a strategie jsou rozděleny do jednotlivých oblastí dle svého působení v rámci marketingového mixu 4P, jejich časové vymezení koliduje se strategickými cíli v kapitole 6.1.3 *Strategické cíle*, tj. období let 2017 až 2019.

8.1 Cílová skupina a positioning

Hlavní cílovou skupinou společnosti Novitera, a. s., na kterou se tento návrh strategického marketingu soustředí, jsou lidé splňující následující podmínky:

- geografie – lidé bydlící na vesnicích, menších městech či periferiích měst velkých v rámci České republiky bez výhodnější možnosti zásobování dálkovým teplem,
- demografie – ženatí muži ve věku 30 – 60 let bydlící v rodinném domě s manželkou a dětmi s příjmem pohybujícím se okolo národního průměru mimo Prahu, tj. 25 146 Kč měsíčně (Czso, 2017d),
- chování – hlava rodiny, která má klíčové slovo zejména v technických záležitostech; upřednostňuje vytápění tuhými palivy před plynem či elektřinou zejména z ekonomického důvodu, který převyšuje snížení komfortu; dům je v současnosti vytápěn dosluhujícím kotlem a hledá jeho náhradu.

Společnost Novitera, a. s. dlouhodobě prezentuje kotle značky Tekla vyšším užítkem za přibližně stejnou cenu nabízením kvalitnějších produktů s lepším vybavením funkcí a vyšší kompatibilitou periferních zařízení (např. pro přídatná zařízení pro regulaci vytápění) již v základních verzích kotlů (viz kapitola 7.2.1 *Substituty*). Konkurenční výhoda kotlů Tekla spočívá právě ve vyšší vybavenosti zejména regulační jednotky kotle, ta umožňuje sofistikovanější regulaci nejen spalovacího procesu kotle samotného, ale i celkového vytápění objektu.

8.2 Produkt

Cíle

Jak již autor zmínil v situační analýze podniku (viz kapitola 7.1.1 *Politicko-právní faktory*), klíčový cíl pro existenci podniku i v roce 2020 je schopnost společnosti nabízet kotle splňující podmínky směrnice o ekodesignu, tzn. veškeré nabízené kotle společností Novitera, a. s. musejí po tomto roce splňovat podmínky o ekodesignu.

Vedlejším produktovým cílem bylo autorem stanoveno zavedení nových produktů do portfolia společnosti vedoucích k dotvoření komplexnosti nabízeného sortimentu společnosti. Těmito produkty jsou zejména armatury pro instalaci kotlů (oběhová čerpadla, ventily, čidla apod.) a jejich pakety.

Strategie

Pro splnění klíčového, dalo by se říci existenciálního, produktového cíle společnosti Novitera, a. s. je nutné zvýšit tlak na polského výrobce kotlů Tekla, popř. spolupracovat na vývoji takových kotlů či navázat spolupráci s jiným výrobcem kotlů na tuhá paliva. Pokud se žádná z těchto možností neukáže být úspěšnou, společnost bude muset kvůli regulaci opustit trh kotlů na tuhá paliva. S přihlédnutím k faktu aktuálně probíhajících dotačních programů podporující výměnu kotlů autor práce konstatuje, že čím dříve se podaří takovýto kotel zařadit do portfolia, tím déle se společnost může podílet na realizaci výměny nevyhovujících kotlů a logicky tím větší část z téměř 350 000 kotlů k výměně v rámci České republiky připadne právě na společnost Novitera, a. s.

Možné zapojení dalších komplementů do sortimentu společnosti, které jsou potřebné pro provoz kotlů na tuhá paliva, se jeví dle autora jako smysluplný akt. Jako inspirace může posloužit jeden z největších hráčů na trhu kotlů s tuhými palivy, společnost Benekov, s. r. o., která nabízí cenově výhodné pakety armatur (oběhová čerpadla, ventily, čidla apod.) potřebné pro instalaci kotlů. (Benekov.com, 2017) Společnost může poměrně snadno experimentovat s tímto způsobem doplnění portfolia. Toto rozšíření cílí zejména na koncové zákazníky, což by korespondovalo se záměrem rozšířit B2C.

Rozšíření působnosti firmy může být i do oblasti tuhých paliv, kde společnost může spolupracovat s výrobcí či prodejci dřevěných pelet ideálních pro samočinný chod

automatických kotlů. Tato spolupráce by mohla být v podobě nabízení balíčků v rámci nákupu kotle či pomocí uzavření partnerství s jakýmkoli prodejcem dřevěných pelet a v rámci společného marketingu nabízet slevové poukázky u tohoto prodejce výměnou za adekvátní protislužby. Tento způsob testování záměru opět přináší zanedbatelný nárůst nákladů a při správném nastavení (např. vlastní slevový kód) i snadno měřitelný.

8.3 Cena

Cíle

V případě rozšíření produktového portfolia o komplementární sady armatur potřebných pro zapojení kotlů do otopné soustavy je vhodné tyto sady nabízet za cenu nižší, než je běžná tržní. Při rozšíření do oblasti tuhých paliv v podobě dřevěných pelet autor opět uvažuje hlavní cenový cíl vedoucí k motivaci k nákupu, tj. cena na úrovni nižší než běžná tržní (blíže vysvětleno v následujícím textu).

Strategie

Společnost využívá strategie stanovení cenových hladin v rámci celé výrobkové řady odstupňováním podle výkonových variant, složitosti jednotlivých kotlů, hodnoty vnímané zákazníky, nákladovosti a cen konkurenčních výrobků. Tato strategie se jeví jako správná a autor práce doporučuje v jejím pokračování, zároveň ale doporučuje zavedení systematického postupu. Tento postup znamená zejména zavedení periody v případě zkoumání cen substitutů, jednoznačné definování zkoumaných konkurenčních substitutů a zavedení zpětné vazby zákazníků, která může působit pro optimalizaci i v ostatních oblastech marketingového mixu.

U rozšíření produktového portfolia nabízením dřevěných pelet či komplementárními sadami armatur autor doporučuje zavést nejprve strategii přizpůsobování cen – cena jako nástroj podpory prodeje. Společnost v rámci ověření strategického záměru na testovacím prodeji může nabízet rozšíření objednávky a zboží nakoupit až na základě kladné odezvy. V rámci maloobjemového testování jej může prodávat i za cenu nižší či dokonce nulové obchodní marže. Ta v případě ověření strategického záměru vzroste úměrně k nárůstu objemu prodeje díky velkoobchodním cenám.

8.4 Distribuce

Cíle

Hlavní marketingový cíl v oblasti distribuce je v souladu se strategickým cílem o posílení distribuce v oblasti B2C zvýšením přímo prodaných kotlů na úroveň 5 % ze všech prodaných kotlů za dané období. Vedlejším cílem je pak posílení distribuce jako takové zvýšením počtu míst, kde koncoví zákazníci mohou přijít do styku s kotli značky Tekla o 10 %.

Strategie

Pro zvýšení počtu B2C vztahů napomůže posílení identity internetových stránek společnosti Novitera, a. s. jako internetového obchodu. K tomuto jsou potřebné drobné grafické (např. na úvodní stránce doplnit cenu k zobrazeným kotlům) a funkční úpravy (např. možnost navolení komponentů) internetových stránek a zavedení marketingové podpory v online prostředí (více v následující kapitole).

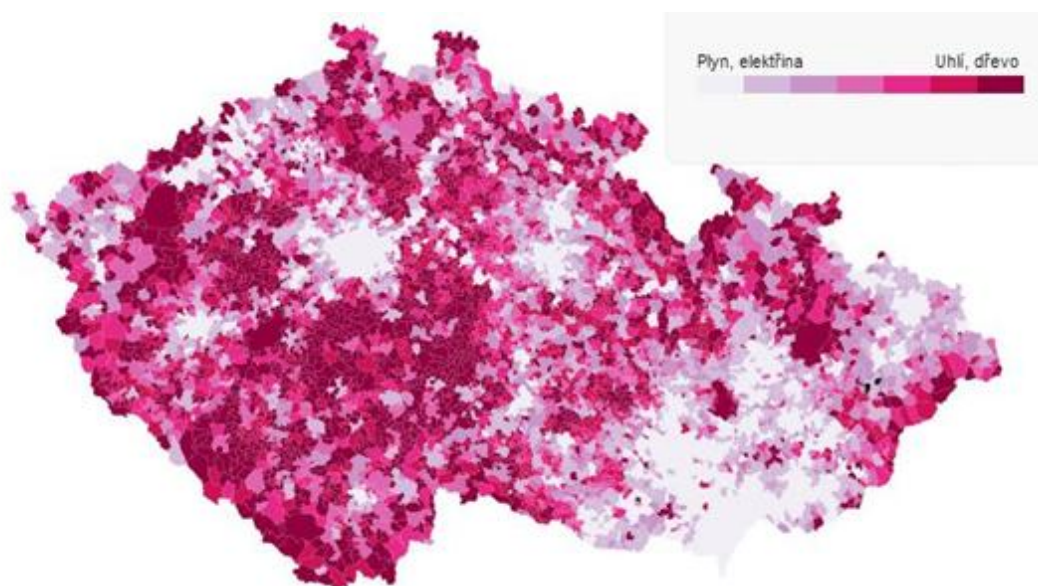
Současná distribuční strategie společnosti se zaměřuje hlavně na tzv. offline prodej prostřednictvím velkoobchodců a instalatérských subjektů. K posílení současných distribučních kanálů zvýšením počtu prodejců autor práce doporučuje se zaměřit i na online prodej, kde by montáže kotlů mohla provádět sama společnost Novitera, a. s. či některý ze spřátelených instalatérů. Na základě informací v kapitole 7.2.3 *Odběratelé* se dále nabízí posílení distribuce v následujících oblastech:

- Jihomoravský kraj – spolu s Moravskoslezským krajem jsou nejslabším místem, nachází se zde pouze 2 subjekty nabízející kotle značky Tekla, které jsou navíc v severnější části kraje,
- Moravskoslezský kraj – obdobně jako u Jihomoravského kraje i zde se nachází pouze 2 subjekty obsluhující v okolí Bruntálu,
- Ústecký kraj – zastoupení se nalézá pouze v západní části kraje,
- Pardubický kraj – pouze jediný prodejce blízko hranice se Středočeským krajem a krajem Vysočina,
- Královéhradecký kraj – nutnost posílit marketingové aktivity,
- Jihočeský kraj – oblast jižně od Českých Budějovic není pokryta.

Tyto oblasti jsou vytipovány pouze na základě geografické analýzy rozložení distribučních článků a koncových zákazníků. Pro získání relevantnějších informací o potenciálu těchto oblastí je nutné přihlídnout k následujícím obrázkům.

- mapa převládajícího druhu paliv – vyobrazuje barevné rozlišení obcí dle převládajícího druhu vytápění z dat posledního sčítání lidu v roce 2011,
- mapa zalesnění – informace potenciální o dostupnosti paliv na bázi dřeva,
- mapa uhelných ložisek – informace potenciální dostupnosti uhelných paliv,
- mapa sídel s centrálním zásobováním teplem (CZT),
- teplotní mapa – informace o teoretické náročnosti topné sezóny,
- mapa zalidnění – informace o koncentraci větších sídelních celků.

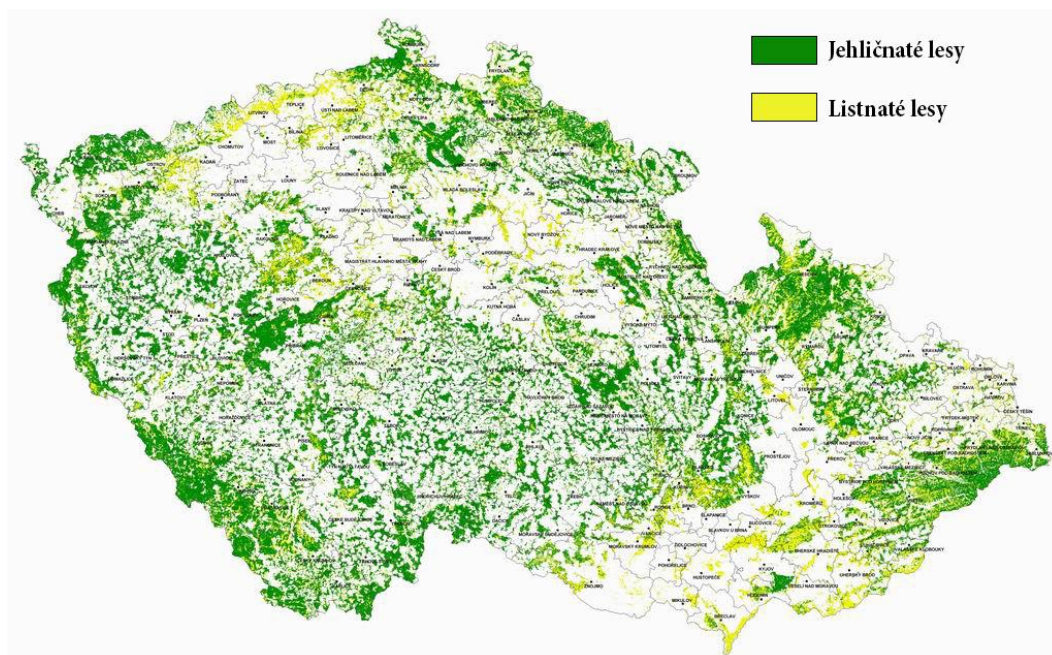
Obrázek 22: Mapa obcí dle převládajícího druhu paliva v ČR.



Zdroj: iHned.cz, 2017b.

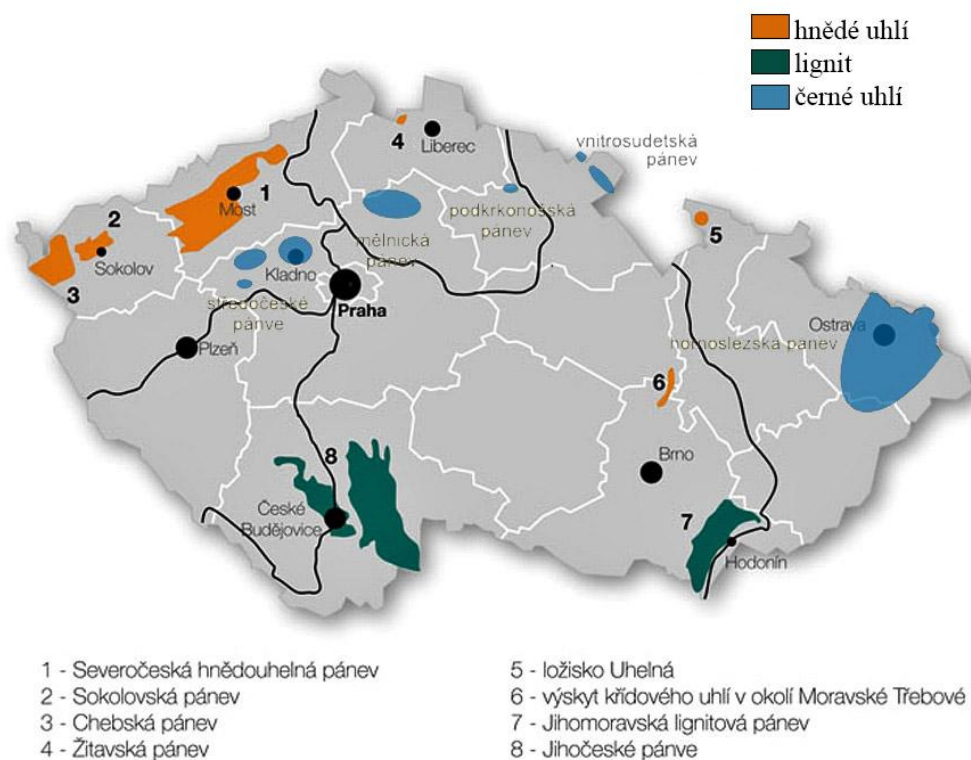
Autor u obrázku 22 však upozorňuje, že se jedná pouze o převládající druh paliva, kdy nelze jednoznačně určit důležitost těch paliv, které se neumístily na prvním místě. Jelikož se „pravdivost odpovědí u sčítání lidu neověřuje, ne každý, kdo deklaruje čisté vytápění, ho opravdu používá“. (iHned.cz, 2017b) Jedná se tedy o informativní vizualizaci.

Obrázek 23: Mapa zalesnění ČR.



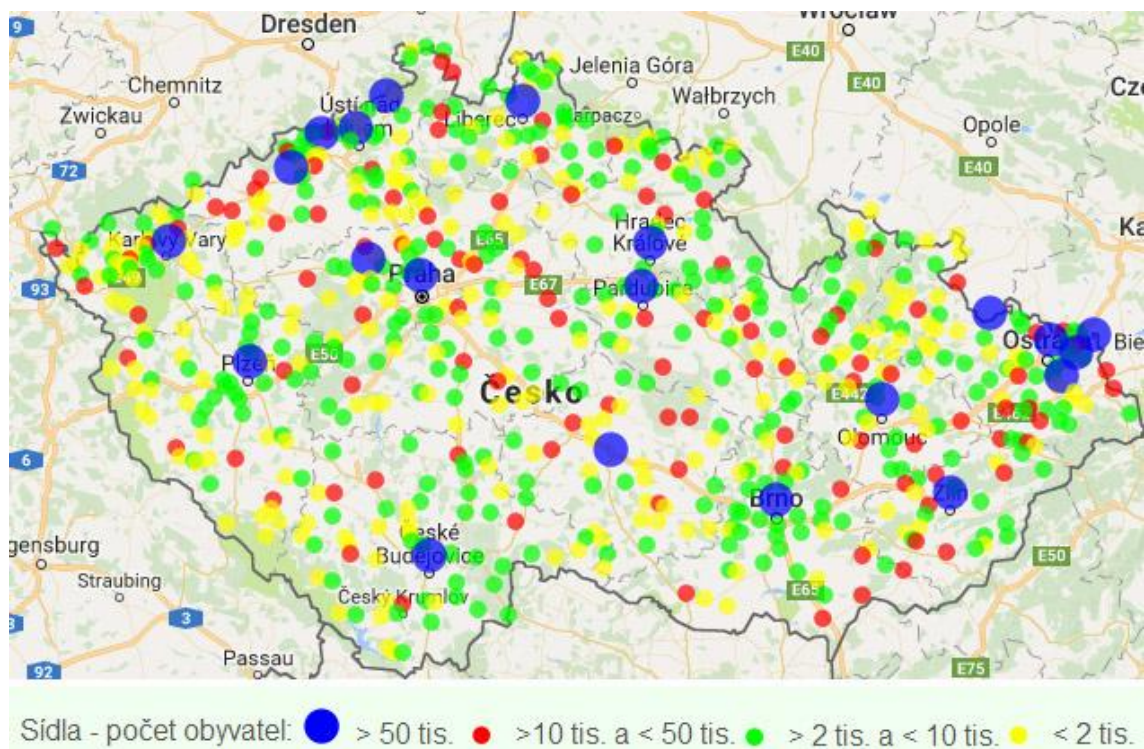
Zdroj: Uhul.cz, 2017.

Obrázek 24: Mapa uhelných ložisek ČR.



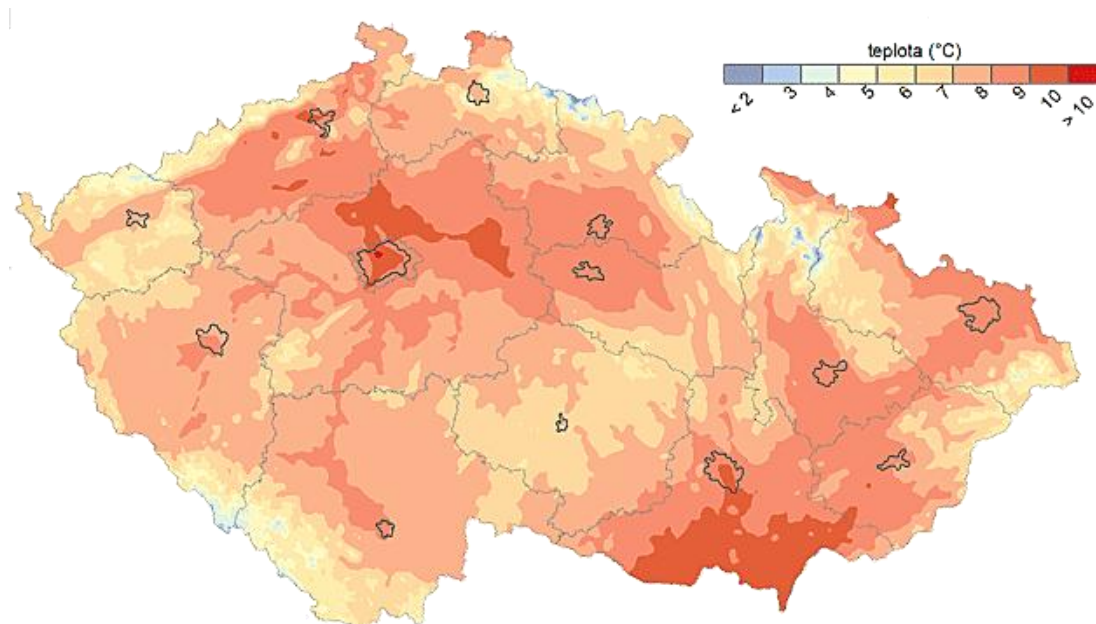
Zdroj: Vitejtenazemi.cz, 2017.

Obrázek 25: Mapa sídel s centrálním zásobováním teplem (CZT) v ČR.



Zdroj: Naseteplo.cz, 2017.

Obrázek 26: Mapa průměrných ročních teplot let 1961 až 2000 v ČR.



Zdroj: In-pocasi.cz, 2017.

Obrázek 27: Mapa zalidnění ČR.



Zdroj: Regionalnirozvoj.cz, 2017.

Zohledněním těchto mapových podkladů autor práce omezil doporučené oblasti pro posílení aktivit společnosti na následující:

- Moravskoslezský kraj – dle názoru autora je zde velký potenciál v oblastech mimo Ostravu (90 % CZT¹¹), Havířov (77 % CZT), Karvinou (80 % CZT) a Frýdek-Místek (75 % CZT),
- Ústecký kraj – oblast okolo jižní hranice kraje,
- Pardubický kraj – téměř celá oblast kromě města Pardubice (75 % CZT),
- Královéhradecký kraj – zejména severozápadní část regionu.

Co se týče návrhu k rozšíření sortimentu o balíčky armatur, může být tento sortiment distribuován prostřednictvím balíkových služeb nebo mohou být tyto balíčky sestavovány přímo na skladě velkoobchodníků, které kotle značky Tekla prodávají a doručeny zároveň s kotlem. V případě dřevěných pelet může společnost ze začátku poskytovat ke každému kotli poukázky na slevu u vybraného prodejce pelet a návratnost těchto poukázek následně sledovat nebo zde může být využito principu tzv. dropshippingu. Dropshipping funguje tak, že společnost Novitera, a. s. bude na vlastním e-shopu nabízet produkty, objednávky pouze přeposílat smluvnímu partnerovi, který je

¹¹ Centrální zásobování teplem (zkr. CZT).

následně vyřídí (vč. expedice) a společnosti Novitera, a. s. zašle provizi za uskutečněný obchod. (Worldwidebrands.com, 2017)

8.5 Komunikace

Cíle

Hlavním cílem komunikace pro rok 2017 je doprodej skladových zásob kotlů emisní třídy 3, které jsou od 1. 1. 2018 zakázány prodávat a po tomto datu by pro společnost znamenaly ztrátu. Neméně důležitým cílem je stimulace poptávky po kotlích této značky zvýšením povědomí o značce formou reklamy s následkem meziročního růstu počtu prodaných kotlů o 10 %. Dalším cílem je pak uskutečnění testovacího prodeje s rozšířením sortimentu značky na balíčky armatur pro zapojení kotle a dřevěné pelety.

Strategie

Při plnění hlavního cíle ohledně prodeje skladových kotlů emisní třídy 3, by společnost měla nabídnout tyto kotle se slevou. S blížícím se datem ukončení prodeje by tyto kotle mohly být vyprodávány i za cenu záporné marže. Ta je dle názoru autora výhodnější než neprodejný kotel po 1. 1. 2018 znamenající ztrátu ve výši nákupní ceny kotle. Takovéto kotle by pak případně mohly být použity k výuce na budoucích partnerských středních školách instalatérského zaměření.

Stimulaci poptávky po kotlích značky Tekla autor vidí v pokračování dosavadního úsilí v menších sídlech pomocí demonstrace zátopy v kotli osazeného do dodávkového automobilu (viz kapitola 7.3.2 *Marketingový mix*), kdy autor práce navrhuje sponzoring drobných vesnických akcí (např. zabijačky, poutě apod.), v rámci kterých by mohly být vystaveny kotle a ukázán zátop.

Velký potenciál se také skrývá v zapojení online formy komunikace. Online komunikací zde autor myslí podporu identity značky, navázání bližšího vztahu se současnou klientelou a poskytnutí více informací potenciálním zákazníkům prostřednictvím těchto opatření:

- PR články o problematice vytápění, kde kotle značky Tekla vystupují jako řešení,

- PPC reklamy¹² propagující buď články z předchozího bodu, které poskytují více informací a umožňují se zákazníkům lépe rozhodnout nebo přímo nabízí produkty značky Tekla na internetovém obchodě společnosti,
- pravidelně natáčet videa ze sponzorovaných akcí a spolu s fotkami a články následně zveřejňovat na internetových stránkách a profilech sociálních sítí společnosti Novitera, a. s.,
- automatizace zpětné vazby zákazníků prostřednictvím nabízení prodloužené záruky za vyplnění krátkého dotazníku a poskytnutí kontaktních údajů na internetových stránkách společnosti (např. kotle se zárukou 5 let mohou být nyní prodávány se zárukou 4 roky + 1 rok navíc po vyplnění online dotazníku),
- pravidelné zveřejňování kladných referencí od zákazníků na internetových stránkách společnosti a profilech sociálních sítí,
- pokusit se o spolupráci s internetovým portálem Čistý-komín.cz¹³ (či jiným podobným), pomoci s bojem proti neekologickým zdrojům vytápění nabízením vlastních kotlů znečišťovatelům a pomocí letáků distribuovaných společně s kotli Tekla vybízet zákazníky k užívání tohoto či podobného internetového portálu.

Co se týče rozšíření portfolia produktů o balíčky armatur, lze tyto balíčky prodávat ve výhodné sestavě s kotli i samostatně v domluvě s jednotlivými distributory. Rozšíření sortimentu do oblastí dřevěných pelet autor uvažuje v podobě zřízení spolupráce s některým z prodejců pelet. Za pomoci letáků se slevovými kódy k nově zakoupeným kotlům lze pak sledovat vhodnost tohoto záměru pro případné větší zapojení společnosti v této oblasti. Nabízí se také možnost poskytovat, ve spolupráci s obchodníkem s peletami, několik kilogramů pelet zdarma ke každému zakoupenému automatickému kotli. Zákazník si sám může vyzkoušet výhody zautomatizovaného provozu vytápění peletami oproti uhlí, které zákazníci společnosti Novitera, a. s. zpravidla uvádějí jako nejčastěji používané palivo.

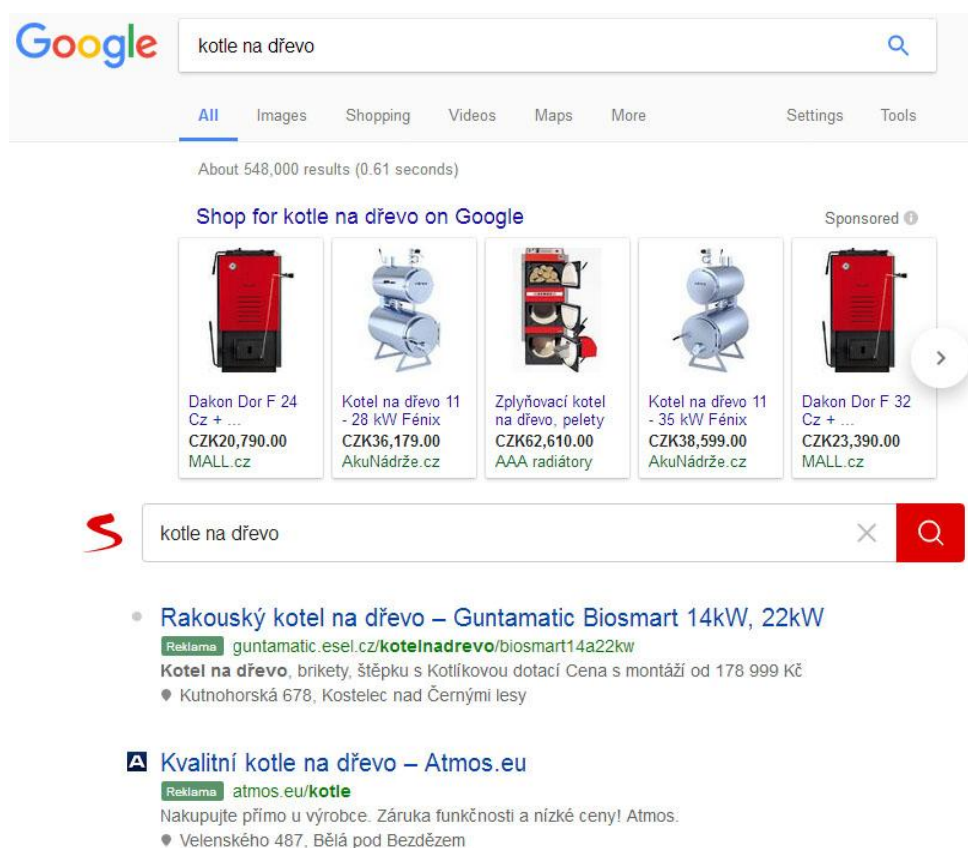
¹² Pay-per-click reklama (PPC) je druh internetové reklamy, kdy inzerent neplatí za vystavení reklamy, ale pouze za provedené kliknutí na danou reklamu.

¹³ jedná se o internetový projekt, který „si klade za cíl osvětovou metodou upozornit na problematiku znečišťování ovzduší nevhodným způsobem vytápění v domácnostech.“ (Cisty-komin.cz, 2017)

8.6 Příklad implementace vybraného opatření

Pro ukázkou implementace si autor práce vybral jeden z možných způsobů rozšíření marketingové komunikace v internetovém prostředí – PPC reklamy vyhledávacích sítí. PPC reklamy vyhledávacích sítí jsou založené na umístování inzerce dle vyhledávaných klíčových slov uživateli tak, jak to zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 28: Ukázka inzerce v PPC systémech Google AdWords a Sklik.



Zdroj: Vlastní zpracování z Google.com (2017a) a Seznam.cz (2017), 2017.

Právě volba těchto klíčových slov je stěžejním prvkem inzerce založené na tomto principu. Provedením krátké analýzy klíčových slov autor získal následující statistiky z dvou hlavních PPC systémů v Česku, AdWords od společnosti Google a Sklik od společnosti Seznam.cz. Tyto statistiky zahrnující hledanost, úroveň konkurence a průměrnou cenu jednoho kliku jsou k dispozici v přílohách I a J.

V případě PPC systému Google AdWords autor práce uvažuje 17 klíčových slov a v případě PPC systému Sklik je těchto výrazů celkem 25. Průměrný měsíční objem vyhledávání všech klíčových slov v případě inzerce prostřednictvím Google AdWords

je v rozmezí 10 tis. až 100 tis. a v případě Sklik přibližně 18,5 tis. dotazů. Výsledná cena inzerce se odvíjí od metriky CTR¹⁴, která říká, kolik procent ze zobrazených inzerátů zaznamenalo kliknutí. Z vlastní zkušenosti autor práce ví, že nelze kvalifikovaně odhadnout tuto míru a neexistují ani žádné relevantní statistiky míry CTR. Autor práce se tedy rozhodl provést kalkulaci nákladů inzerce na různých úrovních této metriky tak, jak je zobrazena následujícími tabulkami.

Tabulka 11: Odhad ceny měsíční inzerce prostřednictvím PPC systému Google AdWords.

| KW ¹⁵ | Průměr. hledanost | Průměr. cena kliku [Kč] | CTR 0,5 % [Kč] | CTR 1 % [Kč] | CTR 2 % [Kč] | CTR 5 % [Kč] | CTR 10 % [Kč] | CTR 20 % [Kč] |
|------------------|-------------------|-------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| G1 | 1000 až 10000 | 8,54 | 42,7 až 427 | 85,4 až 854 | 170,8 až 1708 | 427 až 4270 | 854 až 8540 | 1708 až 17080 |
| G2 | 1000 až 10000 | 13,25 | 66,3 až 662,5 | 132,5 až 1325 | 265 až 2650 | 662,5 až 6625 | 1325 až 13250 | 2650 až 26500 |
| G3 | 100 až 1000 | 8,43 | 4,22 až 42,15 | 8,43 až 84,3 | 16,9 až 168,6 | 42,2 až 421,5 | 84,3 až 843 | 168,6 až 1686 |
| G4 | 100 až 1000 | 4,33 | 2,17 až 21,65 | 4,33 až 43,3 | 8,66 až 86,6 | 21,7 až 216,5 | 43,3 až 433 | 86,6 až 866 |
| G5 | 100 až 1000 | 7,3 | 3,65 až 36,5 | 7,3 až 73 | 14,6 až 146 | 36,5 až 365 | 73 až 730 | 146 až 1460 |
| G6 | 10 až 100 | 2,92 | 0,146 až 1,46 | 0,292 až 2,92 | 0,584 až 5,84 | 1,46 až 14,6 | 2,92 až 29,2 | 5,84 až 58,4 |
| G7 | 100 až 1000 | 7,5 | 3,75 až 37,5 | 7,5 až 75 | 15 až 150 | 37,5 až 375 | 75 až 750 | 150 až 1500 |
| G8 | 1000 až 10000 | 7,39 | 37 až 369,5 | 73,9 až 739 | 147,8 až 1478 | 369,5 až 3695 | 739 až 7390 | 1478 až 14780 |
| G9 | 1000 až 10000 | 5,21 | 26,1 až 260,5 | 52,1 až 521 | 104,2 až 1042 | 260,5 až 2605 | 521 až 5210 | 1042 až 10420 |
| G10 | 100 až 1000 | 5,59 | 2,8 až 27,95 | 5,59 až 55,9 | 11,2 až 111,8 | 28 až 279,5 | 55,9 až 559 | 111,8 až 1118 |
| G11 | 100 až 1000 | 6,01 | 3,01 až 30,05 | 6,01 až 60,1 | 12 až 120,2 | 30,1 až 300,5 | 60,1 až 601 | 120,2 až 1202 |
| G12 | 100 až 1000 | 6,03 | 3,02 až 30,15 | 6,03 až 60,3 | 12,1 až 120,6 | 30,2 až 301,5 | 60,3 až 603 | 120,6 až 1206 |
| G13 | 100 až 1000 | 6,99 | 3,5 až 34,95 | 6,99 až 69,9 | 14 až 139,8 | 35 až 349,5 | 69,9 až 699 | 139,8 až 1398 |
| G14 | 100 až 1000 | 4,92 | 2,46 až 24,6 | 4,92 až 49,2 | 9,84 až 98,4 | 24,6 až 246 | 49,2 až 492 | 98,4 až 984 |
| G15 | 100 až 1000 | 5,36 | 2,68 až 26,8 | 5,36 až 53,6 | 10,7 až 107,2 | 26,8 až 268 | 53,6 až 536 | 107,2 až 1072 |
| G16 | 100 až 1000 | 6,93 | 3,47 až 34,65 | 6,93 až 69,3 | 13,9 až 138,6 | 34,7 až 346,5 | 69,3 až 693 | 138,6 až 1386 |

¹⁴ Click-through rate (zkr. CTR) neboli míra prokliku udává procentní podíl kliknutí na inzerát na celkovém počtu zobrazení inzerce.

¹⁵ Keyword (zkr. KW) neboli klíčové slovo, sloupec udávající pořadové číslo klíčového slova tak, jak je přiřazeno v příloze I.

| | | | | | | | | |
|------------|-----------|------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| G17 | 10 až 100 | 4,26 | 0,213 až 2,13 | 0,426 až 4,26 | 0,852 až 8,52 | 2,13 až 21,3 | 4,26 až 42,6 | 8,52 až 85,2 |
| Σ | --- | --- | 207 až 2070 | 414 až 4140 | 828 až 8280 | 2070 až 20700 | 4140 až 41400 | 8280 až 82801 |

Zdroj: Vlastní zpracování z Google.com (2017b), 2017.

Tabulka 12: Odhad ceny měsíční inzerce prostřednictvím PPC systému Sklik.

| KW¹⁶ | Průměr. hledanost | Průměr. cena kliku [Kč] | CTR 0,5 % [Kč] | CTR 1 % [Kč] | CTR 2 % [Kč] | CTR 5 % [Kč] | CTR 10 % [Kč] | CTR 20 % [Kč] |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| S1 | 1 115 | 6,05 | 33,7 | 67,5 | 134,9 | 337,3 | 674,6 | 1 349,2 |
| S2 | 568 | 10,98 | 31,2 | 62,4 | 124,7 | 311,8 | 623,7 | 1 247,3 |
| S3 | 438 | 5,76 | 12,6 | 25,2 | 50,5 | 126,1 | 252,3 | 504,6 |
| S4 | 217 | 5,25 | 5,7 | 11,4 | 22,8 | 57,0 | 113,9 | 227,9 |
| S5 | 1 347 | 6,87 | 46,3 | 92,5 | 185,1 | 462,7 | 925,4 | 1 850,8 |
| S6 | 472 | 6,15 | 14,5 | 29,0 | 58,1 | 145,1 | 290,3 | 580,6 |
| S7 | 1 146 | 7,07 | 40,5 | 81,0 | 162,0 | 405,1 | 810,2 | 1 620,4 |
| S8 | 764 | 6,98 | 26,7 | 53,3 | 106,7 | 266,6 | 533,3 | 1 066,5 |
| S9 | 847 | 9,16 | 38,8 | 77,6 | 155,2 | 387,9 | 775,9 | 1 551,7 |
| S10 | 378 | 8,25 | 15,6 | 31,2 | 62,4 | 155,9 | 311,9 | 623,7 |
| S11 | 118 | 4,29 | 2,5 | 5,1 | 10,1 | 25,3 | 50,6 | 101,2 |
| S12 | 100 | 5,97 | 3,0 | 6,0 | 11,9 | 29,9 | 59,7 | 119,4 |
| S13 | 942 | 2,25 | 10,6 | 21,2 | 42,4 | 106,0 | 212,0 | 423,9 |
| S14 | 266 | 2,57 | 3,4 | 6,8 | 13,7 | 34,2 | 68,4 | 136,7 |
| S15 | 302 | 2,58 | 3,9 | 7,8 | 15,6 | 39,0 | 77,9 | 155,8 |
| S16 | 103 | 2,58 | 1,3 | 2,7 | 5,3 | 13,3 | 26,6 | 53,1 |
| S17 | 2 363 | 3,48 | 41,1 | 82,2 | 164,5 | 411,2 | 822,3 | 1 644,6 |
| S18 | 623 | 3,58 | 11,2 | 22,3 | 44,6 | 111,5 | 223,0 | 446,1 |
| S19 | 440 | 3,31 | 7,3 | 14,6 | 29,1 | 72,8 | 145,6 | 291,3 |
| S20 | 1 250 | 2,96 | 18,5 | 37,0 | 74,0 | 185,0 | 370,0 | 740,0 |
| S21 | 504 | 3,54 | 8,9 | 17,8 | 35,7 | 89,2 | 178,4 | 356,8 |
| S22 | 2 930 | 12,82 | 187,8 | 375,6 | 751,3 | 1 878,1 | 3 756,3 | 7 512,5 |
| S23 | 632 | 11,32 | 35,8 | 71,5 | 143,1 | 357,7 | 715,4 | 1 430,8 |
| S24 | 310 | 13,52 | 21,0 | 41,9 | 83,8 | 209,6 | 419,1 | 838,2 |
| S25 | 243 | 13,80 | 16,8 | 33,5 | 67,1 | 167,7 | 335,3 | 670,7 |
| Σ | --- | --- | 639 Kč | 1 277 Kč | 2 554 Kč | 6 386 Kč | 12 772 Kč | 25 544 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování z Sklik.cz (2017), 2017.

¹⁶ Keyword (zkr. KW) neboli klíčové slovo, sloupec udávající pořadové číslo klíčového slova tak, jak je přiřazeno v příloze J.

Z předchozích tabulek je patrný možný velký rozdíl v ceně inzerce dle úrovně metriky CTR. Obecně lze říci, že v případě PPC reklam je nejdůležitější správné nastavení reklamního systému uživatelem. Vzhledem k tomu, že uvedené PPC systémy fungují na základě denních rozpočtů a automatických aukcí, kdy vyšší příhoz získává vyšší pozici reklamy, je zde taktéž důležité stanovit adekvátní maximální cenu za proklik. Autor zde navrhuje inzerci v obou zmíněných PPC systémech, přičemž autorův odhad nákladů inzerce se pohybuje na úrovni 2 % CTR. Celkové náklady na inzerci PPC reklamami se pohybují okolo 2 554 Kč v případě Skliku a 828 až 8280 Kč v případě Google AdWords. Zároveň je zde důležité sledovat konverze, jejich nákladovost a zisk a na základě těchto statistik následně upravovat rozpočet na PPC reklamu.

9 Rizika návrhu

Tato část práce se zabývá těmi riziky, která dle autora práce nejvíce ovlivňují navrhovaná opatření, potažmo celou společnost.

9.1 Identifikace rizikových faktorů

Autor práce identifikoval následující rizika, která již společnost Novitera, a. s. ovlivňují nebo jezde předpoklad jejich budoucího vlivu:

R1: Neúspěch při vývoji kotle splňující ekodesign k meznímu termínu 1. 1. 2020.

Jelikož sortiment společnosti je složen pouze z kotlů 3., 4. a 5. emisní třídy, jedná se o riziko se zničujícími následky pro budoucnost společnosti na trhu kotlů na tuhá paliva. Pokud chce společnost i po tomto datu působit na trhu musí její nabídka produktů obsahovat i kotel splňující směrnici o ekodesignu.

R2: Neúspěšný doprodej skladových zásob kotlů 3. emisní třídy do konce roku 2017.

Jedná se o celkem 3ks kotlů emisní třídy 3, konkrétně kotle Draco Tytan II 5 W. Nákupní cena těchto kotlů je přibližně 45 tis. Kč, tedy ztráta odpovídá 135 tis. Kč bez DPH v nákupní ceně v případě neúspěšného prodeje těchto kotlů.

R3: Změna v dotační politice.

Hrozbu změny v současných dotačních pravidlech představuje zejména autorova myšlenka o stabilitě současných dotačních programů v situaci jistého vystoupení Velké Británie z Evropské unie.

R4: Pokračování v nastoleném trendu klesajícího zájmu o tuhá paliva jako zdroje vytápění objektů.

Toto riziko je více popsáno v kapitole 7.1.2 *Ekonomické faktory* a v popisu trendu způsobu vytápění v rámci kapitoly 7.1.3 *Sociologické faktory*. Kdy lze sice pozorovat klesající trend v prodeji kotlů na uhlí, ale zároveň enormní nárůst domácností vytápěných dřevem mezi lety 2001 a 2011.

R5: Rostoucí trend snižování energetické náročnosti budov zateplováním a volbou alternativních zdrojů vytápění, jako jsou solární energie, tepelná čerpadla apod.

Tento trend způsobuje růst poptávky po kotlích menších výkonů na úrok kotlů větších, kdy menší kotle jsou obecně levnější než kotle vyššího výkonu. Tento trend pak může potenciálně snižovat průměrnou cenu pořízených kotlů.

R6: Neúspěch pokusu o rozšíření portfolia nabízených produktů společnosti.

Jelikož autor práce navrhuje konzervativní způsob diverzifikace portfolia formou testovacích prodejů, toto riziko nepředstavuje přílišné náklady v případě neúspěchu.

R7: Další regulace trhu a zpřísnující se emisní limity.

I když zatím nejsou známy další regulace trhu po roce 2022, např. ohledně zákazu užívání kotlů 4. a 5. emisní třídy, dle autora lze předpokládat pokračující regulace zejména v závislosti technologických pokroků v tomto odvětví.

R8: Ukončení spolupráce s polským výrobcem kotlů Tekla.

Toto riziko představuje přímou hrozbu pro existenci společnosti, neboť kompletní sortiment společnosti Novitera, a. s. vychází z portfolia produktů polského výrobce Tekla. sp. z o. o.

R9: Riziko druhotné platební neschopnosti či neschopnosti splácet své závazky v závislosti na vysokou mírou zadluženosti společnosti Novitera, a. s.

Toto riziko významně ohrožuje stabilitu podniku. I přes velice příznivé platební podmínky s dodavateli a odběrateli (viz záporné OCP v kapitole 7.3.3 *Finanční analýza*), je nutné konstatovat, že v případě nečekaných výkyvů v platbách se může společnost ocitnout v situaci, kdy nebude schopna splácet své závazky.

9.2 Významnost rizik

Významnost jednotlivých rizik tak, jak je definoval autor v předchozí kapitole, je vizualizovaná následující tabulkou 13. Osy grafu jsou definovány pravděpodobností výskytu rizika a jeho intenzitou dopadu. Na základě těchto vstupních údajů determinovaných autorem, byly ve spolupráci se společností Novitera, a. s. stanoveny

oblasti významnosti rizika reprezentované barevným rozlišením pozadí jednotlivých buněk tabulky.

Tabulka 13: Vizualizace významnosti rizik.

| | | Intenzita dopadu | | | | |
|-------------------------|--------------|------------------|-------|---------|--------|--------------|
| | | Velmi nízká | Nízká | Střední | Vysoká | Velmi vysoká |
| Pravděpodobnost výskytu | Velmi vysoká | | | | | |
| | Vysoká | R5 | R4 | | | R9 |
| | Střední | R6 | | R2 | | |
| | Nízká | | R3 | R7 | | R1 |
| | Velmi nízká | | | | | R8 |

| | | | | |
|-------------------|-------|---------|--------|----------|
| Významnost rizika | Nízká | Střední | Vysoká | Extremní |
|-------------------|-------|---------|--------|----------|

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017.

9.3 Ošetření rizik

Autor u jednotlivých rizik definoval následující způsoby ošetření:

R1: Neúspěch při vývoji kotle splňující ekodesign k šibeničnímu termínu 1. 1. 2020.

Snížení rizika – Zvýšení tlaku na polského výrobce kotlů, navázání užší spolupráce a vyvinutí maximálního úsilí při vývoji kotle. Riziko je sdíleno s polským výrobcem kotlů Tekla, který by v případě tohoto neúspěchu musel přemístit své působení mimo oblast EU.

R2: Neúspěšný doprodej skladových zásob kotlů 3. emisní třídy do konce roku 2017.

Snížení rizika – Bude-li to nutné podpořit prodeje zbývajících kotlů slevami, které s blížícím se termínem 1. 1. 2018 mohou jít i do záporné marže až do výše hodnoty,

kteřou jsou tyto kotle schopny přinést společnosti v případě alternativního využití (např. jako výukové zařízení pro školy instalatérského zaměření).

R3: Změna v dotační politice.

Přijmutí rizika – Toto riziko by za současné situace společnost neohrozilo, protože společnost v současnosti nedisponuje žádným kotlem, na který by mohly být dotace uplatněny. Z hlediska budoucnosti a záměru tohoto plánu orientovaného na vývoj kotle, který splňuje podmínky poskytování dotací, by v extrémním případě mohla změna v dotační politice znamenat odložení poptávky. Výměna kotlů nezpůsobilých k používání od 1. 9. 2022, které by jinak byly vyměněny za pomoci dotací z Operačního programu Životního prostředí 2014-2020, by dle názoru autora byla odložena do závěru této lhůty (tj. 1. 9. 2022).

R4: Pokračování v nastoleném trendu klesajícího zájmu o tuhá paliva jako zdroje vytápění objektů.

Přijmutí rizika – Tento trend je relativně pozvolný a reprezentuje zejména útlum zájmu o kotle na uhlí, který je z větší části kompenzován růstem zastoupení kotlů na dřevo v českých domácnostech. S tímto trendem by mohla společnost bojovat za současného zachování své přítomnosti na trhu vytápění rozšířením svého portfolia produktů do oblasti kotlů s jinými než tuhými palivy (např. plynové kotle).

R5: Rostoucí trend snižování energetické náročnosti budov zateplováním a volbou alternativních zdrojů vytápění, jako jsou solární energie, tepelná čerpadla apod.

Přijmutí rizika – Taktéž relativně pozvolný postup tohoto trendu spojený zejména s novostavbami a rekonstrukcemi domů. Z dlouhodobého hlediska by společnost měla zvážit zahrnutí i menších kotlů okolo 10kW výkonu či ideálně krbů nebo krbových vložek do svého portfolia. Právě krby a krbové vložky reprezentují tradičně vysokou poptávku, která dle statistik APTT z roku 2014 reprezentovala 19,9 %¹⁷ z celkových prodejů této asociace.

¹⁷ 20 324 krbů či krbových vložek z celkových 102 326 prodaných kotlů do 50kW (Tzb-info.cz, 2017g)

R6: Neúspěch pokusu o rozšíření portfolia nabízených produktů společnosti.

Snížení rizika – Autor zde uvažuje konzervativní způsob rozšíření sortimentu formou testovacích prodejů, čímž se podstatně redukuje významnost rizika.

R7: Další regulace trhu a zpřísnující se emisní limity.

Přijmutí rizika – V případě regulací přikázaných od EU je toto riziko sdíleno s polským výrobcem kotlů Tekla. Regulace a zpřísnění emisních limitů bez iniciativy EU autor práce považuje za téměř nepravděpodobné.

R8: Ukončení spolupráce s polským výrobcem kotlů Tekla.

Snížení rizika – Záměrné ukončení spolupráce ze strany společnosti Novitera, a. s. by automaticky znamenalo vědomé ukončení prodejů kotlů značky Tekla. Ukončení spolupráce ze strany polského výrobce autor práce vidí jako velice málo pravděpodobné, přesto je vhodné, ošetřit vzájemné vztahy smluvními podmínkami.

R9: Riziko druhotné platební neschopnosti či neschopnosti splácet své závazky v závislosti na vysokou mírou zadluženosti společnosti Novitera, a. s.

Snížení rizika – Toto riziko je dle autora velice závažné s vysokým hodnocením významnosti – extrémní. Společnost by se měla zaměřit na snížení své zadluženosti. Hodnota 91,3 % představuje podle autora této práce enormní riziko pro stabilitu společnosti Novitera, a. s.

10 Základní parametry pro controlling plánu

Marketingová kontrola bude prováděna statutárním ředitelem společnosti Novitera, a. s. panem Pavolem Vráblikem, případně bude delegována na některého z podřízených zaměstnanců. Controllingové aktivity budou probíhat v rámci čtyř oblastí, které byly zmíněny v teoretické části práce:

- a) kontrola ročního plánu,
- b) kontrola ziskovosti,
- c) kontrola efektivity,
- d) strategická kontrola.

Ad a)

Důležité je hlídat, zda je společnost na správné cestě k dosažení stanovených cílů. Tyto cíle se budou periodicky stanovovat pro každé čtvrtletí samostatně a budou vyhodnocovány vždy na konci daného čtvrtletí. Vyhodnocování bude probíhat formou GAP analýzy, která poměří plánované výše zvolených indikátorů a jejich aktuální stavy. Data k této části controllingu plánu budou získávány pomocí:

- analýz prodejů,
- analýz tržního podílu,
- finanční analýzy.

Ad b)

Na základě zavedení jednotlivých opatření založených na situační analýze a zobrazených v rámci kapitoly 8 *Návrh marketingové strategie* je důležité sledovat ziskovost jednotlivých opatření. Toho bude dosaženo pomocí analýz segmentů, výrobků a konkrétních distribučních kanálů zákazníků. Na základě těchto analýz budou následně vyhodnocovány ty varianty marketingového plánu, které jsou nejvhodnější k další podpoře a rozvoji v budoucnosti, případně budou korigovány dle aktuálních potřeb trhu a postavení společnosti Novitera, a. s. na tomto trhu.

Klíčovými veličinami jsou:

- ziskovost jednotlivých variant kotlů,
- ziskovost zákaznických segmentů,
- ziskovost prodejních kanálů.

Ad c)

Porovnáním nalezených zjištění s očekávanými hodnotami a odhalením neuspokojivých rozdílů musí společnost usilovat o odhalení zdroje nesrovnalostí a následnému odstranění tohoto slabého místa. Důležitou otázkou v tomto kontextu je, zda existuje efektivnější způsob řízení prodejních sil, reklamy, podpory prodeje nebo distribuce.

V tomto kontextu je nutné:

- analyzovat efektivitu marketingové komunikace měřením zpětné vazby komunikačních sdělení,
- měření a podpora těch distribučních kanálů, které vykazují nejvyšší efektivitu,
- podporovat ty zákaznické segmenty, které jsou nejefektivnější z hlediska prodeje.

Ad d)

Kotler a Keller (2013) doporučují, že společnost by měla pravidelně přehodnocovat svůj strategický přístup k trhu pomocí každoročního marketingového auditu, který je vyčerpávajícím, systematickým, nezávislým a periodickým prověřením marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti. Cílem pak je vytipovat problematické oblasti a příležitosti a doporučit plán konkrétních kroků vedoucích ke zlepšení výkonnosti marketingu společnosti. Kromě každoročního marketingového auditu autor práce navrhuje průběžné hodnocení efektivnosti a vyspělosti své marketingové strategie pomocí benchmarkingové analýzy, povědomí cílové skupiny o kotlích značky Tekla a zpětnou vazbu zákazníků pomocí nástrojů zmíněných v kapitole 8.5 *Komunikace*.

Závěr

Tato práce, s hlavním cílem zpracovat návrh marketingové strategie, byla vypracována pro společnost Novitera, a. s., která působí na trhu kotlů na tuhá paliva.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické, přičemž každá z těchto částí obsahuje právě pět kapitol. První část práce, skrze úvodních pět kapitol, položila teoretické základy pro tvorbu praktické části prostřednictvím poznatků získaných rešerší dostupných zdrojů.

Druhá část, zabývající se praktickou aplikací teoretických poznatků, ve své úvodní šesté kapitole představuje vybranou společnost a její upravená strategická východiska. V sedmé kapitole autor provedl zevrubnou situační analýzu sestávající se z analýzy makro-, mezo- a mikro-prostředí. Tyto analýzy byly provedeny pomocí vhodných nástrojů v souladu s odbornou literaturou, konkrétně:

- PEST analýza pro makroprostředí – tj. analýza faktorů politicko-právních, ekonomických, sociologických a technologických,
- Porterův model pěti konkurenčních sil pro mezoprostředí – tj. analýza substitutů, dodavatelů, odběratelů, stávající a potenciální konkurence,
- doporučené sestavy analyzovaných oblastí v rámci analýzy mikroprostředí společnosti – tj. oblastí managementu a HR, marketingového mixu, know-how, inovací a norem společnosti a finanční analýzy, kde výsledky analýzy byly konfrontovány s oborovým průměrem.

Vyústěním sedmé kapitoly se stala SWOT analýza a promítnutí jejích komponent do matice IE a TOWS za pomoci matic IFE a EFE. Osmou kapitolou autor zrealizoval samotnou návrhovou část strategického marketingu. Na základě strategických cílů společnosti byly determinovány marketingové cíle pro jednotlivé oblasti marketingového mixu a po stanovení marketingových základů i dílčí postupy formou strategií pro dosažení záměru. Devátá kapitola odhalila rizika ohrožující úspěšnost návrhové části práce a po stanovení jejich významnosti, také způsob jejich ošetření. Závěrečná desátá kapitola s nastíněnými základními parametry pro controlling plánu a cílem odhalit slabá místa při praktické aplikaci návrhů završuje tuto práci.

Za stěžejní část práce je autorem považována – při samozřejmě správné definici strategických východisek – právě situační analýza v sedmé kapitole, která definuje meze hlavnímu cíli práce, návrhu marketingové strategie v osmé kapitole.

Trh kotlů na tuhá paliva se vykazuje vysokou konkurencí, ta je navíc umocněna současnou politikou dotačních programů, které trh výrazně ztraktivňují. Tento fakt vyžaduje, aby společnost, která chce soutěžit v konkurenčním boji o lepší postavení na trhu, musí mít ucelenou představu o svém fungování a dlouhodobý koncept. Tato práce představuje pro společnost Novitera, a. s. kompaktní sestavu postupů, analýz a návrhů zlepšujících její současné marketingové působení a udávající směr jejího marketingu pro budoucí vývoj společnosti.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Matice TOWS..... | 21 |
| Tabulka 2: Typy marketingové kontroly. | 29 |
| Tabulka 3: Přehled prodeje zdrojů do 50 kW v ČR v roce 2015 podle druhu paliva. | 43 |
| Tabulka 4: Seznam typů kotlů Tekla prodáváných v České republice. | 57 |
| Tabulka 5: Cenové rozpětí kotlů Tekla prodáváných v České republice. | 59 |
| Tabulka 6: Hodnoty ukazatelů finanční analýzy pro rok 2015. | 69 |
| Tabulka 7: SWOT analýza společnosti Novitera, a. s. | 73 |
| Tabulka 8: Matice EFE aplikovaná na společnost Novitera, a. s. | 74 |
| Tabulka 9: Matice IFE aplikovaná na společnost Novitera, a. s. | 75 |
| Tabulka 10: Matice TOWS aplikovaná na společnost Novitera, a. s. | 77 |
| Tabulka 11: Odhad ceny měsíční inzerce prostřednictvím PPC systému Google AdWords. | 90 |
| Tabulka 12: Odhad ceny měsíční inzerce prostřednictvím PPC systému Sklik. | 91 |
| Tabulka 13: Vizualizace významnosti rizik. | 95 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Porterův model pěti sil rozhodujících o výnosnosti odvětví..... | 18 |
| Obrázek 2: Matice IE..... | 20 |
| Obrázek 3: Logo společnosti Novitera, a. s. | 31 |
| Obrázek 4: Logo "Šetříme životní prostředí" | 32 |
| Obrázek 5: Průměrná výše výdajů a čistých příjmů Evropské unie dle jednotlivých zemí za období 2011 až 2015 (v mil. €). | 36 |
| Obrázek 6: Vějířový graf prognózy vývoje sezonně očištěného růstu HDP. | 40 |
| Obrázek 7: Vějířový graf prognózy vývoje inflace. | 41 |
| Obrázek 8: Vývoj kurzu PLN/CZK za období posledních od 2/2012..... | 42 |
| Obrázek 9: Vývoj prodeje zdrojů do 50 kW v ČR v letech 2005 až 2015. | 43 |
| Obrázek 10: Minimální požadované účinnosti kotlů..... | 44 |
| Obrázek 11: Ukázka konstrukce druhů kotlů dle technologie spalování..... | 46 |
| Obrázek 12: Vývoj prodeje automatických kotlů na tuhá paliva..... | 47 |
| Obrázek 13: Porovnání nákladů na vytápění u vzorového objektu (viz kapitola 7.1.3 Sociologické faktory)..... | 48 |
| Obrázek 14: Vizualizace sítě spřátelených prodejních a instalatérských subjektů..... | 50 |
| Obrázek 15: Vizualizace sítě certifikovaných spouštěcích techniků kotlů Tekla..... | 51 |
| Obrázek 16: Vizualizace sítě zákazníků. | 51 |
| Obrázek 17: Fotografie dodávkového automobilu osazeného kotlem značky Tekla. | 61 |
| Obrázek 18: Stav pohledávek společnosti Novitera, a. s. v účetní závěrce pro rok 2015. | 66 |
| Obrázek 19: Stav závazků společnosti Novitera, a. s. v účetní závěrce pro rok 2015.... | 67 |
| Obrázek 20: Ukázka práce jihlavských studentů na kotli Tekla Draco DUO 25 kW. ... | 71 |
| Obrázek 21: Matice IE aplikovaná na společnost Novitera, a. s. | 76 |
| Obrázek 22: Mapa obcí dle převládajícího druhu paliva v ČR..... | 83 |
| Obrázek 23: Mapa zalesnění ČR. | 84 |

| | |
|---|----|
| Obrázek 24: Mapa uhelných ložisek ČR. | 84 |
| Obrázek 25: Mapa sídel s centrálním zásobováním teplem (CZT) v ČR. | 85 |
| Obrázek 26: Mapa průměrných ročních teplot let 1961 až 2000 v ČR. | 85 |
| Obrázek 27: Mapa zalidnění ČR..... | 86 |
| Obrázek 28: Ukázka inzerce v PPC systémech Google AdWords a Sklik..... | 89 |

Seznam použitých zkratk

4P – označení marketingového mixu složené z prvních písmen anglických názvů jednotlivých složek Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (marketingová komunikace),

4R nebo 4T – 4 přístupy k ošetření rizik, z angl. Retain/Tolerate (přijmout), Reduce/Treat (snížit), Reassign/Transfer (přenést), Remove/Terminate (odstranit).

5C – 5 prvků marketingové strategie z angl. Customer (zákazník), Company (společnost), Competiton (konkurence), Collaborators (spolupracovníci), Context (kontext),

APTT – Asociace podniků topenářské techniky,

B2B (z angl. Business-to-business) – označení obchodního vztahu, který je veden mezi obchodními společnostmi bez účasti konečného spotřebitele,

B2C (z angl. Business-to-consumer) – označení obchodního vztahu, který je veden mezi obchodní společností a konečným spotřebitelem,

ČNB – Česká národní banka,

ČSN – česká technická norma,

ČSN EN – česká technická norma převzatá z Evropské normy,

CTR (z angl. click-through rate) – neboli míra prokliku udává procentní podíl kliknutí na inzerát na celkovém počtu zobrazení inzerce,

CZK – mezinárodní kód měny České republiky,

CZT – centrální zásobování teplem,

DO – finanční ukazatel doby obratu, v této práci jsou použity ukazatele doby obratu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků,

DPH – daň z přidané hodnoty,

EAT (z angl. earnings after taxes) – finanční ukazatel zisku po zdanění,

EBIT (z angl. earnings before interest and taxes) – finanční ukazatel zisku před úroky a zdaněním,

EU – Evropská unie,

EFE matice (z angl. External factor evaluation matrix) – odráží hodnocení externího prostředí společnosti,

HDP – hrubý domácí produkt,

HR (z angl. human resources) – oddělení lidských zdrojů společnosti (personální oddělení),

IE matice – matice sestavená na základě hodnocení interního a externího prostředí podniku,

IFE matice (z angl. Internal factor evaluation matrix) – odráží hodnocení interního prostředí společnosti,

IS – informační systém/y,

kW – kilowatt, jednotka výkonu,

KW (z angl. keyword) – klíčové slovo, obvykle spojené s internetovým vyhledáváním,

NZÚ – Nová zelená úsporám, dotační program SFŽP,

OCP – obrátový cyklus peněz, finanční ukazatel ukazující časové období rezervy či nedostatku peněžních prostředků,

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná,

OZE – obnovitelné zdroje energie,

PEST – analýza makroprostředí podniku skládající se z faktorů politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických,

PN EN – polská technická norma převzatá z Evropské normy,

PLN – mezinárodní kód měny Polské republiky,

PPC (z angl. pay-per-click) – druh online reklamy,

PR (z angl. public relations) – vztahy s veřejností,

ROA (z angl. return on assets) – finanční ukazatel rentability aktiv,

ROE (z angl. return on equity) – finanční ukazatel rentability vlastního kapitálu,

SFŽP – Státní fond životního prostředí ČR,

SMART (z angl. chytré) – charakteristiky správně definovaného cíle, kde jednotlivá písmena jsou tvořena zkratkami anglických slov Specific (z angl. specifický), Measurable (z angl. měřitelný), Agreed (z angl. akceptovatelný), Realistic (z angl. reálný), Trackable (z angl. sledovatelný),

sp. z o. o. – polské označení formy obchodní společnosti, ekvivalent české s. r. o.,

s. r. o. – české označení formy obchodní společnosti s ručením omezeným,

SVT – seznam výrobků a technologií použitelných jako předmět dotací Státního fondu životního prostředí ČR,

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (z angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats),

TOWS – matice pro určení strategií vycházejících ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku,

TZL – tuhé znečišťující látky.

Použitá literatura a jiné zdroje

Monografie

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1535-X.

DAVID, Fred R. Strategic management concepts: a competitive advantage approach. 14th ed., Global ed. Harlow: PearsonEducation, 2013. ISBN 978-0-273-76760-2.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRASSEOVÁ, Monika, ed., BRECHTA, Bohumil. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J.: Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. 1. vydání. Praha: Idea servis, 2014. 103 stran. ISBN 978-80-85970-81-4.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: VŠ učebnice pro kombinovanou formu studia a celoživotní vzdělávání. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Bilance, 2011. ISBN 978-80-86371-55-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Boston, Mass.: Harvard Business Press, 2008. ISBN 978-1-4221-2116-0.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024702541.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.

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

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOLOMON, M., R., MARSHALL G., W., STUART E., W., Marketing: očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA. Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-12-6.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové a ostatní zdroje

Benekov.com. *Příručka odborného prodejce kotlů Benekov do výkonu 25kW* [online]. Benekov.com, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.benekov.com/download/19.pdf>

Businessinfo.cz. *Management malé firmy - příklady z praxe a doporučení pro podnikatele* [online]. Businessinfo.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/management-male-firmy-priklady-z-praxe-2819.html#!&chapter=1>

Businessinsider.com. *Here's how much each EU nation puts in and takes out of the EU budget* [online]. Businessinsider.com, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://uk.businessinsider.com/brexit-eu-members-net-contributions-and-net-funding-2016-12>

Česká národní banka. *Aktuální prognóza HDP* [online]. Cnb.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP

Česká národní banka. *Aktuální prognóza inflace* [online]. Cnb.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace

Česká národní banka. *Měnový kurz jako nástroj měnové politiky* [online]. Cnb.cz, 2017c [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html#2

Česká národní banka. *Nevím, kdy skončí intervence, ale oznámíme to včas* [online]. Cnb.cz, 2017d [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html#2

z:https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2017/cl_17_170_217_rusnok_ct24.html?cnb_css=false

Český hydrometeorologický ústav. *Emisní bilance vytápění bytů malými zdroji od roku 2001* [online]. Chmi.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/oez/embil/metodika_rezzo3.pdf

Český statistický úřad. *Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů* [online]. Czso.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr

Český statistický úřad. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. Czso.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad. *Sčítání lidu, domů a bytů* [online]. Czso.cz, 2017c [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=podletematu&tu=30740&th=&v=&vo=null&vseuzemi=null&void=>

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2016* [online]. Czso.cz, 2017d [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2016>

Čistý komín 2.0. [online]. Cisty-komin.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.cisty-komin.cz/>

Evropa.eu. *EUR-Lex - 114548 - EN* [online]. Evropa.eu, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3A114548>

Google.com. *Kotle na dřevo* [online]. Google.com, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://www.google.com/search?q=kotel+na+d%C5%99evo&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=KI7rWMY6MqPi8Aft95BI#q=kotle+na+d%C5%99evo

Google.com. *Google PPC online advertising* [online]. Google.com, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://adwords.google.com/>

Hospodářské noviny. *Malé a střední firmy v Česku mají krátkodobé strategie*[online]. iHned.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://byznys.ihned.cz/podnikani/rozvoj-firmy-akvizice-partnerstvi-fuze/c1-63583570-male-a-stredni-firmy-v-cesku-maji-kratkodobe-strategie>

Hospodářské noviny. *Kde se topí uhlím a kde elektrinou? Mapa všech obcí podle převládajícího paliva*[online]. iHned.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://ihned.cz/c3-61651800-000000_d-61651800-kde-se-topi-uhlim-a-kde-elektrinou-mapa-vsech-obci-podle-prevladajiciho-paliva

In-pocasi.cz. *Klima České republiky, podnebí*[online]. In-pocasi.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.in-pocasi.cz/archiv/klima.php>

Justice.cz. *Platný výpis z obchodního rejstříku Novitera, a. s.*[online]. Justice.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=183572&typ=PLATNY>

Justice.cz. *Sbírka listin Novitera, a. s.*[online]. Justice.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43540373&subjektId=183572&spis=473643>

Masterclassmanagement.com. *Management Course - The 5 C's and Strategic Marketing Basics - Free Management Training - Manager & Leadership Skills online*[online]. Masterclassmanagement.com, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.masterclassmanagement.com/ManagementCourse-5CsAndStrategicMarketing.html>

Mha-it.com. *Risk control: The FourT'sProcess | MHA Consulting*[online]. Mha-it.com, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://www.mha-it.com/2013/03/the-four-ts-process/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Program podpory Úspory energie* [online]. Mpo.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.mpo.cz/dokument158278.html>

Naseteplo.cz. *Dálkové vytápění – cena tepla – cenová mapa* [online]. Naseteplo.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.naseteplo.cz/?id=1005>

Nová zelená úsporám. *O Programu* [online].Novazelenausporam.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.novazelenausporam.cz/zadatele-o-dotaci/rodinne-domy/3-vyzva-rodinne-domy/o-programu-3-vyzva/>

Nová zelená úsporám. *Nová zelená úsporám významně podporuje české stavebnictví* [online].Novazelenausporam.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.novazelenausporam.cz/clanek/nova-zelena-usporam-vyznamne-podporuje-ceske-stavebnictvi/>

Nová zelená úsporám. *Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory z podprogramu Nová zelená úsporám*[online].Novazelenausporam.cz, 2017c [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:http://www.novazelenausporam.cz/file/476/zavazne-pokyny-pro-zadatele-rd_3_vyzva.pdf

Novitera.cz. *NOVITERA – Tekla - automatické kotle* [online]. Novitera.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://novitera.cz>

Novitera.cz. *Logo Novitera, a. s.*[online]. Novitera.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://novitera.cz/assets/images/logo.png>

Novitera.cz. *O nás*[online]. Novitera.cz, 2017c [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://novitera.cz/o-nas/>

Novitera.cz. *Katalog výrobků a ceník*[online]. Novitera.cz, 2017d [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:http://novitera.cz/assets/pdf/KATALOG_CZ_WEB.pdf

Novitera.cz. *Typy kotlů Tekla*[online]. Novitera.cz, 2017e [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://novitera.cz/kotle/>

Operační program Životní prostředí. *Základní pravidla pro Specifický cíl 2.1, Prioritní osy 2, Operačního programu Životní prostředí – Snížení emisí z lokálního vytápění domácností* [online]. Opzp.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:http://www.opzp.cz/dokumenty/download/138-1-16619-info_list_b_fo_lc%286%29.pdf

Patria.cz. *Detail kurzu CZK/PLN* [online]. Patria.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://www.patria.cz/kurzy/CZK/PLN/kurzy.html>

Praha.eu. *Pravidla Programu Čistá energie Praha 2016* [online]. Praha.eu, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné

z:http://portalzp.praha.eu/public/bf/13/af/2181420_660779_pravidla2016.pdf

Regionalnirozvoj.cz. *Mapa za obce* [online]. Regionalnirozvoj.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/mapa-za-obce.html>

Seznam.cz. *Kotle na dřevo*[online]. Seznam.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://search.seznam.cz/?sId=OYBUDpOuMuhpailxUmA4&sourceid=top&q=kotle+na+d%C5%99evo&sgId=XJxNuxIgLxJyXACXLv9akOwokS-oTSzNkS-iYGL7zw%3D%3D&oq=kotle+na+d%C5%99evo&aq=-1&su=e>

Sklik.cz. *PPC reklama*[online]. Sklik.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://www.sklik.cz/>

Státní fond Životního prostředí. *Kotlíkové dotace* [online]. Sfzp.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://www.sfzp.cz/sekce/815/kotlikove-dotace/>

Státní fond životního prostředí České republiky. *Seznam výrobků a technologií podporovaných v dotačních programech Státního fondu životního prostředí ČR* [online]. Sfzp.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<https://svt.sfzp.cz/>

Střední školy. *Vyhledávám instalatér v oborech* [online]. Stredniskoly.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.stredniskoly.cz/search.html?string=instalat%E9r&typ=obo>

Tzb-info.cz. *Co musí splnit nový kotel na tuhá paliva po roce 2020?* [online]. Tzb-info.cz, 2017a [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vytapeni.tzb-info.cz/vytapime-tuhymi-palivy/12909-co-musi-splnit-novy-kotel-na-tuha-paliva-po-roce-2020>

Tzb-info.cz. *Prodej zdrojů tepla o výkonu do 50 kW v ČR v roce 2015* [online]. Tzb-info.cz, 2017b [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vytapeni.tzb-info.cz/kotle-kamna-krby/14862-prodej-zdroju-tepla-o-vykonu-do-50-kw-v-cr-v-roce-2015>

Tzb-info.cz. *Jaké parametry musí splnit kotle na tuhá paliva? Legislativa v ČR a Evropě* [online]. Tzb-info.cz, 2017c [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vytapeni.tzb->

info.cz/kotle-kamna-krby/9665-jake-parametry-musi-splnit-kotle-na-tuha-paliva-legislativa-v-cr-a-evrope

Tzb-info.cz. *Porovnání nákladů na vytápění podle druhu paliva* [online]. Tzb-info.cz, 2017d [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vytapani.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/139-porovnani-nakladu-na-vytapani-podle-druhu-paliva>

Tzb-info.cz. *Zplyňování – principy a reaktory* [online]. Tzb-info.cz, 2017e [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vytapani.tzb-info.cz/vytapime-tuhymi-palivy/13729-zplynovani-principy-a-reaktory>

Tzb-info.cz. *Jak vybírat nový kotel na pevná paliva*[online]. Tzb-info.cz, 2017f [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vytapani.tzb-info.cz/kotle-kamna-krby/9798-jak-vybirat-novy-kotel-na-pevna-paliva-1>

Tzb-info.cz. *Prodej zdrojů tepla o výkonu do 50 kW v ČR v roce 2014*[online]. Tzb-info.cz, 2017g [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vytapani.tzb-info.cz/kotle-kamna-krby/12848-prodej-zdroju-tepla-o-vykonu-do-50-kw-v-cr-v-roce-2014>

U Hul.cz. *Přehledové mapy ČR*[online]. U Hul.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.uhul.cz/mapy-a-data/156-prehledove-mapy-cr>

Uiv.cz. *Výběr z adresáře škol a školských zařízení* [online].Uiv.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>

Vitejtenazemi.cz. *Uhlí* [online]. Vitejtenazemi.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=uhli&site=energie>

Worldwidebrands.com. *Whatis Dropshipping?*[online].Worldwidebrands.cz, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:<http://www.worldwidebrands.com/wwb/dropshipper.asp>

YouTube.com. *TEKLA kotle - YouTube*[online].YouTube.com, 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z:https://www.youtube.com/watch?v=8_m4Eg5_hb4

Seznam příloh

Příloha A: Statistika programu Nová zelená úsporám v období 1. 4. 2014 – 8. 8. 2016.

Příloha B: Statistika programu Kotlíkové dotace v období 15. 7. 2015 – 5. 8. 2016.

Příloha C: Benchmarkingová analýza konkurenčních kotlů.

Příloha D: Organizační struktura společnosti Novitera, a. s.

Příloha E: Informace o kotlích značky Tekla prodávaných v České republice

Příloha F: Ceník servisních úkonů společnosti Novitera, a. s.

Příloha G: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti Novitera, a. s. pro rok 2015.

Příloha H: Přehled kotlů společnosti Novitera, a. s., které byly podporovány v minulých výzvách dotačního programu Nová zelená úsporám.

Příloha I: Statistiky relevantních klíčových slov PPC systému Google Adwords.

Příloha J: Statistiky relevantních klíčových slov PPC systému Sklik.

Příloha A: Statistika programu Nová zelená úsporám v období 1. 4. 2014 – 8. 8. 2016 (výběr relevantních oblastí).

| Výzva NZÚ | Kraj | Oblast | Počet opatření | Podpora | Počet vyplacených opatření | | | | Vyplacená podpora | | | | Počet vratek | Vrácená podpora | Celková výplata |
|--------------|-----------------|--------|-------------------|-----------|----------------------------|------|------|--------|-------------------|---------|---------|---------|-----------------|--------------------|--------------------|
| | | | | | 2014 | 2015 | 2016 | Celkem | 2014 | 2015 | 2016 | Celkem | 2016 | 2016 | |
| 1.výzva | Praha | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.výzva | Praha | C.2.1 | 1 | 40 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 40 000 | 0 | 40 000 | 0 | 0 | 40 000 |
| 1.výzva | Jihočeský kraj | C.1.1 | 8 | 400 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.výzva | Jihočeský kraj | C.1.2 | 10 | 1 000 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.výzva | Jihočeský kraj | C.2.1 | 6 | 240 000 | 0 | 4 | 2 | 6 | 0 | 160 000 | 80 000 | 240 000 | 0 | 0 | 240 000 |
| 1.výzva | Jihočeský kraj | C.2.2 | 12 | 960 000 | 2 | 10 | 0 | 12 | 160 000 | 800 000 | 0 | 960 000 | 0 | 0 | 960 000 |
| 1.výzva | Jihomoravský | C.1.1 | 3 | 150 000 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 50 000 | 50 000 | 0 | 0 | 50 000 |
| 1.výzva | Jihomoravský | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 100 000 | 0 | 100 000 | 0 | 0 | 100 000 |
| 1.výzva | Jihomoravský | C.2.1 | 6 | 240 000 | 0 | 6 | 0 | 6 | 0 | 240 000 | 0 | 240 000 | 0 | 0 | 240 000 |
| 1.výzva | Jihomoravský | C.2.2 | 5 | 400 000 | 1 | 4 | 0 | 5 | 80 000 | 320 000 | 0 | 400 000 | 0 | 0 | 400 000 |
| 1.výzva | Kraj Vysočina | C.1.1 | 9 | 450 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 50 000 | 0 | 50 000 | 0 | 0 | 50 000 |
| 1.výzva | Kraj Vysočina | C.1.2 | 14 | 1 400 000 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 100 000 | 100 000 | 200 000 | 0 | 0 | 200 000 |
| 1.výzva | Kraj Vysočina | C.2.1 | 9 | 360 000 | 1 | 7 | 1 | 9 | 40 000 | 280 000 | 40 000 | 360 000 | 0 | 0 | 360 000 |
| 1.výzva | Kraj Vysočina | C.2.2 | 4 | 302 752 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 302 752 | 0 | 302 752 | 0 | 0 | 302 752 |
| 1.výzva | Královéhradecký | C.1.1 | 3 | 150 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 50 000 | 0 | 50 000 | 0 | 0 | 50 000 |
| 1.výzva | Královéhradecký | C.1.2 | 2 | 191 792 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 91 792 | 0 | 91 792 | 0 | 0 | 91 792 |
| 1.výzva | Královéhradecký | C.2.1 | 3 | 120 000 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 80 000 | 0 | 80 000 | 0 | 0 | 80 000 |
| 1.výzva | Královéhradecký | C.2.2 | 3 | 223 127 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 223 127 | 0 | 223 127 | 0 | 0 | 223 127 |
| 1.výzva | Liberecký kraj | C.1.1 | 3 | 150 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.výzva | Liberecký kraj | C.1.2 | 7 | 700 000 | 0 | 3 | 2 | 5 | 0 | 300 000 | 200 000 | 500 000 | 0 | 0 | 500 000 |
| 1.výzva | Liberecký kraj | C.2.1 | 2 | 80 000 | 1 | 1 | 0 | 2 | 40 000 | 40 000 | 0 | 80 000 | 0 | 0 | 80 000 |
| 1.výzva | Liberecký kraj | C.2.2 | 6 | 461 560 | 3 | 2 | 0 | 5 | 221 560 | 160 000 | 0 | 381 560 | 0 | 0 | 381 560 |
| 1.výzva | Moravskoslezský | C.1.1 | 5 | 275 000 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 55 000 | 55 000 | 110 000 | 0 | 0 | 110 000 |
| 1.výzva | Moravskoslezský | C.1.2 | 14 | 1 539 999 | 0 | 2 | 4 | 6 | 0 | 220 000 | 439 999 | 659 999 | 0 | 0 | 659 999 |
| 1.výzva | Moravskoslezský | C.2.1 | 2 | 88 000 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 88 000 | 0 | 88 000 | 0 | 0 | 88 000 |
| 1.výzva | Moravskoslezský | C.2.2 | 1 | 88 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 88 000 | 0 | 88 000 | 0 | 0 | 88 000 |

| Výzva NZÚ | Kraj | Oblast | Počet opatření | Podpora | Počet vyplacených opatření | | | | Vyplacená podpora | | | | Počet vratek | Vrácená podpora | Celková výplata |
|--------------|------------------|--------|-------------------|-----------|----------------------------|------|------|--------|-------------------|---------|---------|-----------|-----------------|--------------------|--------------------|
| | | | | | 2014 | 2015 | 2016 | Celkem | 2014 | 2015 | 2016 | Celkem | 2016 | 2016 | |
| 2.výzva | Jihomoravský | C.1.2 | 2 | 200 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Jihomoravský | C.2.1 | 2 | 80 000 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 40 000 | 40 000 | 80 000 | 0 | 0 | 80 000 |
| 2.výzva | Jihomoravský | C.2.2 | 3 | 240 000 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 80 000 | 80 000 | 0 | 0 | 80 000 |
| 2.výzva | Karlovarský kraj | C.1.1 | 1 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Karlovarský kraj | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Karlovarský kraj | C.2.1 | 1 | 38 383 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 38 383 | 38 383 | 0 | 0 | 38 383 |
| 2.výzva | Karlovarský kraj | C.2.2 | 7 | 514 231 | 0 | 2 | 3 | 5 | 0 | 141 642 | 212 589 | 354 231 | 0 | 0 | 354 231 |
| 2.výzva | Kraj Vysočina | C.1.1 | 12 | 600 000 | 0 | 0 | 4 | 4 | 0 | 0 | 200 000 | 200 000 | 0 | 0 | 200 000 |
| 2.výzva | Kraj Vysočina | C.1.2 | 3 | 300 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Kraj Vysočina | C.2.1 | 5 | 200 000 | 0 | 3 | 1 | 4 | 0 | 120 000 | 40 000 | 160 000 | 0 | 0 | 160 000 |
| 2.výzva | Kraj Vysočina | C.2.2 | 1 | 77 694 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 77 694 | 0 | 77 694 | 0 | 0 | 77 694 |
| 2.výzva | Královéhradecký | C.1.1 | 1 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Královéhradecký | C.1.2 | 4 | 400 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Královéhradecký | C.2.2 | 1 | 80 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 80 000 | 0 | 80 000 | 0 | 0 | 80 000 |
| 2.výzva | Liberecký kraj | C.1.1 | 2 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Liberecký kraj | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Liberecký kraj | C.2.2 | 3 | 240 000 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 160 000 | 0 | 160 000 | 0 | 0 | 160 000 |
| 2.výzva | Moravskoslezský | C.1.1 | 4 | 220 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Moravskoslezský | C.1.2 | 18 | 1 959 727 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 199 727 | 199 727 | 0 | 0 | 199 727 |
| 2.výzva | Moravskoslezský | C.2.2 | 2 | 176 000 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 176 000 | 0 | 176 000 | 0 | 0 | 176 000 |
| 2.výzva | Olomoucký kraj | C.1.1 | 1 | 47 628 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 47 628 | 0 | 47 628 | 0 | 0 | 47 628 |
| 2.výzva | Olomoucký kraj | C.1.2 | 4 | 391 201 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 100 000 | 100 000 | 0 | 0 | 100 000 |
| 2.výzva | Olomoucký kraj | C.2.2 | 15 | 1 147 330 | 0 | 11 | 3 | 14 | 0 | 842 218 | 225 112 | 1 067 330 | 0 | 0 | 1 067 330 |
| 2.výzva | Pardubický kraj | C.1.1 | 3 | 150 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Pardubický kraj | C.1.2 | 4 | 400 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Pardubický kraj | C.2.1 | 1 | 40 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 40 000 | 0 | 40 000 | 0 | 0 | 40 000 |
| 2.výzva | Plzeňský kraj | C.1.1 | 1 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Plzeňský kraj | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Plzeňský kraj | C.2.1 | 1 | 40 000 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 40 000 | 0 | 40 000 | 0 | 0 | 40 000 |
| 2.výzva | Plzeňský kraj | C.2.2 | 2 | 155 227 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 155 227 | 155 227 | 0 | 0 | 155 227 |

| Výzva NZÚ | Kraj | Oblast | Počet opatření | Podpora | Počet vyplacených opatření | | | | Vyplacená podpora | | | | Počet vratek 2016 | Vrácená podpora 2016 | Celková výplata |
|--------------|------------------|--------|-------------------|---------|----------------------------|------|------|--------|-------------------|---------|---------|---------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| | | | | | 2014 | 2015 | 2016 | Celkem | 2014 | 2015 | 2016 | Celkem | | | |
| 2.výzva | Středočeský kraj | C.1.1 | 2 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2.výzva | Středočeský kraj | C.1.2 | 8 | 783 345 | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | 88 152 | 295 193 | 383 345 | 0 | 0 | 383 345 |
| 2.výzva | Středočeský kraj | C.2.2 | 3 | 190 181 | 0 | 2 | 1 | 3 | 0 | 150 181 | 40 000 | 190 181 | 0 | 0 | 190 181 |
| 2.výzva | Ústecký kraj | C.2.2 | 9 | 702 264 | 0 | 6 | 1 | 7 | 0 | 452 268 | 73 996 | 526 264 | 0 | 0 | 526 264 |
| 2.výzva | Zlínský kraj | C.1.1 | 13 | 647 409 | 0 | 1 | 3 | 4 | 0 | 47 409 | 150 000 | 197 409 | 0 | 0 | 197 409 |
| 2.výzva | Zlínský kraj | C.1.2 | 8 | 788 225 | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 | 192 107 | 196 118 | 388 225 | 0 | 0 | 388 225 |
| 2.výzva | Zlínský kraj | C.2.1 | 4 | 160 000 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 120 000 | 0 | 120 000 | 0 | 0 | 120 000 |
| 2.výzva | Zlínský kraj | C.2.2 | 9 | 674 054 | 0 | 5 | 2 | 7 | 0 | 354 054 | 160 000 | 514 054 | 0 | 0 | 514 054 |
| 3.výzva | Jihočeský kraj | C.1.1 | 1 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Jihočeský kraj | C.1.2 | 5 | 500 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Jihočeský kraj | C.2.2 | 1 | 73 881 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 73 881 | 0 | 73 881 | 0 | 0 | 73 881 |
| 3.výzva | Jihomoravský | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Jihomoravský | C.2.2 | 1 | 80 000 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 80 000 | 80 000 | 0 | 0 | 80 000 |
| 3.výzva | Kraj Vysočina | C.1.1 | 1 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Kraj Vysočina | C.1.2 | 2 | 194 859 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 94 859 | 94 859 | 0 | 0 | 94 859 |
| 3.výzva | Moravskoslezský | C.1.1 | 1 | 55 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Moravskoslezský | C.1.2 | 6 | 660 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Olomoucký kraj | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Pardubický kraj | C.1.1 | 3 | 150 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Pardubický kraj | C.1.2 | 2 | 200 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Plzeňský kraj | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Středočeský kraj | C.1.1 | 2 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Středočeský kraj | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Středočeský kraj | C.2.2 | 1 | 80 000 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 80 000 | 80 000 | 0 | 0 | 80 000 |
| 3.výzva | Ústecký kraj | C.1.2 | 1 | 110 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Zlínský kraj | C.1.1 | 1 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.výzva | Zlínský kraj | C.1.2 | 1 | 100 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: Státní fond životního prostředí ČR, 2017.

Příloha B: Statistika programu Kotlíkové dotace v období 15. 7. 2015 – 5. 8. 2016.

Vyplacené žádosti SFŽP k 5. 8. 2016 od roku 2015 dle paliva kotle

| Program | Výzva | Kraj | Rok výplaty | biomasa | | neurčeno | | uhlí | | uhlí/biomasa | | zemní plyn | | Celkový počet | Celková dotace |
|---|-------------|-----------------|-------------|---------|-----------|----------|---------|--------|------------|--------------|------------|------------|---------|---------------|----------------|
| | | | | Počet | Dotace | Počet | Dotace | Počet | Dotace | Počet | Dotace | Počet | Dotace | | |
| XIII - Společný program na výměnu kotlů | 1 | Moravskoslezský | 2015 | 5 | 253 649 | 0 | 0 | 39 | 2 295 000 | 14 | 700 000 | 4 | 80 000 | 62 | 3 328 649 |
| | 2 | Ústecký | 2015 | 0 | 0 | 1 | 20 000 | 6 | 260 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 280 000 |
| | 3 | Středočeský | 2015 | 1 | 55 000 | 0 | 0 | 16 | 835 000 | 6 | 240 000 | 2 | 40 000 | 25 | 1 170 000 |
| | 4 | Moravskoslezský | 2015 | 20 | 1 120 000 | 2 | 120 000 | 137 | 7 868 726 | 53 | 2 840 000 | 6 | 120 000 | 218 | 12 068 726 |
| | 5 | Ústecký | 2015 | 13 | 760 000 | 0 | 0 | 149 | 7 995 000 | 52 | 2 340 000 | 5 | 95 000 | 219 | 11 190 000 |
| | 6 | Královéhradecký | 2015 | 21 | 1 160 000 | 0 | 0 | 53 | 2 960 000 | 57 | 2 895 000 | 2 | 40 000 | 133 | 7 055 000 |
| | 7 | Plzeňský | 2015 | 9 | 510 000 | 3 | 60 000 | 77 | 4 080 000 | 39 | 1 780 000 | 1 | 20 000 | 129 | 6 450 000 |
| | 8 | Moravskoslezský | 2015 | 29 | 1 670 000 | 0 | 0 | 285 | 16 654 620 | 107 | 5 759 212 | 17 | 340 000 | 438 | 24 423 832 |
| | 8 | Moravskoslezský | 2016 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 120 000 | 1 | 60 000 | 0 | 0 | 3 | 180 000 |
| | 9 | Středočeský | 2015 | 36 | 2 020 000 | 1 | 60 000 | 499 | 28 604 894 | 128 | 6 655 000 | 7 | 140 000 | 671 | 37 479 894 |
| 9 | Středočeský | 2016 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 40 000 | 1 | 40 000 | 0 | 0 | 2 | 80 000 | |
| Celkový součet | | | | 134 | 7 548 649 | 7 | 260 000 | 1 264 | 71 713 240 | 458 | 23 309 212 | 44 | 875 000 | 1 907 | 103 706 101 |

Aktivní žádosti administrované SFŽP k 8. 8. 2016 z Programu XII a XIII (kotlíkové dotace) dle paliva kotle

| Program | Výzva | Kraj | biomasa | | neurčeno | | uhlí | | uhlí/biomasa | | zemní plyn | | Celkový počet | Celková dotace |
|---|-------|-----------------|---------|------------|----------|-----------|-------|-------------|--------------|------------|------------|-----------|---------------|----------------|
| | | | Počet | Dotace | Počet | Dotace | Počet | Dotace | Počet | Dotace | Počet | Dotace | | |
| XII - Společný program | 1 | Moravskoslezský | 0 | 0 | 6 | 180 000 | 230 | 6 898 870 | 45 | 1 350 000 | 0 | 0 | 281 | 8 428 870 |
| | 2 | Moravskoslezský | 28 | 1 120 000 | 8 | 320 000 | 127 | 5 080 000 | 118 | 4 720 000 | 0 | 0 | 281 | 11 240 000 |
| | 3 | Moravskoslezský | 22 | 880 000 | 26 | 1 040 000 | 114 | 4 556 300 | 211 | 8 435 190 | 0 | 0 | 373 | 14 911 490 |
| XIII - Společný program na výměnu kotlů | 1 | Moravskoslezský | 34 | 1 815 000 | 8 | 420 000 | 238 | 13 430 000 | 139 | 6 755 000 | 18 | 360 000 | 437 | 22 780 000 |
| | 2 | Ústecký | 9 | 455 000 | 4 | 160 000 | 82 | 3 875 000 | 58 | 2 480 000 | 0 | 0 | 153 | 6 970 000 |
| | 3 | Středočeský | 27 | 1 495 000 | 0 | 0 | 211 | 10 050 000 | 99 | 4 000 000 | 8 | 155 000 | 345 | 15 700 000 |
| | 4 | Moravskoslezský | 43 | 2 465 000 | 5 | 240 000 | 277 | 16 055 000 | 118 | 6 320 000 | 8 | 160 000 | 451 | 25 240 000 |
| | 5 | Ústecký | 16 | 935 000 | 0 | 0 | 175 | 9 390 000 | 60 | 2 700 000 | 5 | 95 000 | 256 | 13 120 000 |
| | 6 | Královéhradecký | 23 | 1 260 000 | 0 | 0 | 66 | 3 715 000 | 67 | 3 375 000 | 2 | 80 000 | 158 | 8 430 000 |
| | 7 | Plzeňský | 12 | 660 000 | 3 | 60 000 | 92 | 4 935 000 | 46 | 2 080 000 | 1 | 20 000 | 154 | 7 755 000 |
| | 8 | Moravskoslezský | 29 | 1 680 000 | 0 | 0 | 287 | 16 810 000 | 108 | 5 860 000 | 17 | 340 000 | 441 | 24 690 000 |
| | 9 | Středočeský | 36 | 2 020 000 | 1 | 60 000 | 500 | 28 690 000 | 129 | 6 715 000 | 7 | 140 000 | 673 | 37 625 000 |
| Celkový součet | | | 279 | 14 785 000 | 61 | 2 480 000 | 2 399 | 123 485 170 | 1 198 | 54 790 190 | 66 | 1 350 000 | 4 003 | 196 890 360 |

Zdroj: Státní fond životního prostředí ČR, 2017.

Příloha C: Benchmarkingová analýza konkurenčních kotlů.

| | Verner A251, A251LS | | Klimosz DUO NC | | Kovarson GEKON | | Kovarson TIGER | | Kovarson PREDATO R | | Attack FD Rojtek A 25 K 5 | | Opop UNI K 5 | | TEKLA DRACO DUO | | TEKLA DRACO TYTAN II | | TEKLA DRACO DUO BIO | | | |
|--|---------------------|---------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|--------------------|--------|---------------------------|--------|--------------|--------|-----------------|--------|----------------------|--------|---------------------|--------|--------|--------|
| | 25kW | 112 861 | 25kW | 51 746 | 20kW | 63 274 | 25kW | 56 832 | 25kW | 82 636 | 25kW | 57 843 | 28kW | 51 578 | 27kW | 56 905 | 25kW | 59 185 | 21kW | 65 265 | 25kW | 65 265 |
| Výkon | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cena v Kč bez DPH (náhodně vybraný e-shop) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ocel | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Litina | | | | | | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Síla materiálu (u ocelových kotlů) | | | 6mm | | 6mm | | | | | | 8mm | | 8mm | | 8mm | | 8mm | | 8mm | | 8mm | |
| Záruka na výměník | 5 | | 5,000 | | | | | | | | 5 | | 5,000 | | 5,000 | | 10,000 | | 10,000 | | 5,000 | |
| Emisní třída | 5 | | 3,000 | | 5 | | 3 | | 4 | | 5 | | 4 | | 3 | | 4 | | 3,000 | | 3,000 | |
| Zavodněná podstava (ano/ne) | Ne | | Ne | | Ne | | Ne | | Ano | | Ne | | Ne | | Ano | | Ano | | Ano | | Ano | |
| Řízení | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ekvitermní regulace | X | | X | | X | | X | | X | | X | | * | | X | | X | | X | | X | |
| 1 x okruh UV | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| 2 x okruhy UV | | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Nabíjení zásobníku TUV | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Týdenní program pro UV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elekt. ovládní ventilátoru | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Modul pro dál. ovládní | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Možnost připojení pok.termost. | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X - 2x | | X - 2x | | X - 2x | |
| Palivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Černé uhlí O2 (5-25 mm) | | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Hnědé uhlí O2 (5-25 mm) | | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Černé, hnědé uhlí hruboprach | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dřevěné pelety | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Alternativní pelety | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ruční režim koks | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ruční režim ostatní paliva | | | | | | | | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| spotřeba paliva/hod. | | | 4,2/h | | | | | | | | 4/h | | | | 3/h | | 3/h | | 3,9/h | | | |
| Hořák | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Litínový retortový | | | X | | | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Otočný litínový retortový | | | | | | | | | | | * | | | | * | | | | * | | * | |
| Žlabový hořák | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| Se sesuvným roštem | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zásobník paliva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objem zásobníku (volitelné) | 240 l | | 180 l | | 250l | | | | 290l | | 300l | | 300l | | 290l | | 180l (280l) | | 180l (280l) | | 300 l | |
| Ostatní výhody | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mech. pro čištění výměníku | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Možnost ručního topení | | | X | | | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |

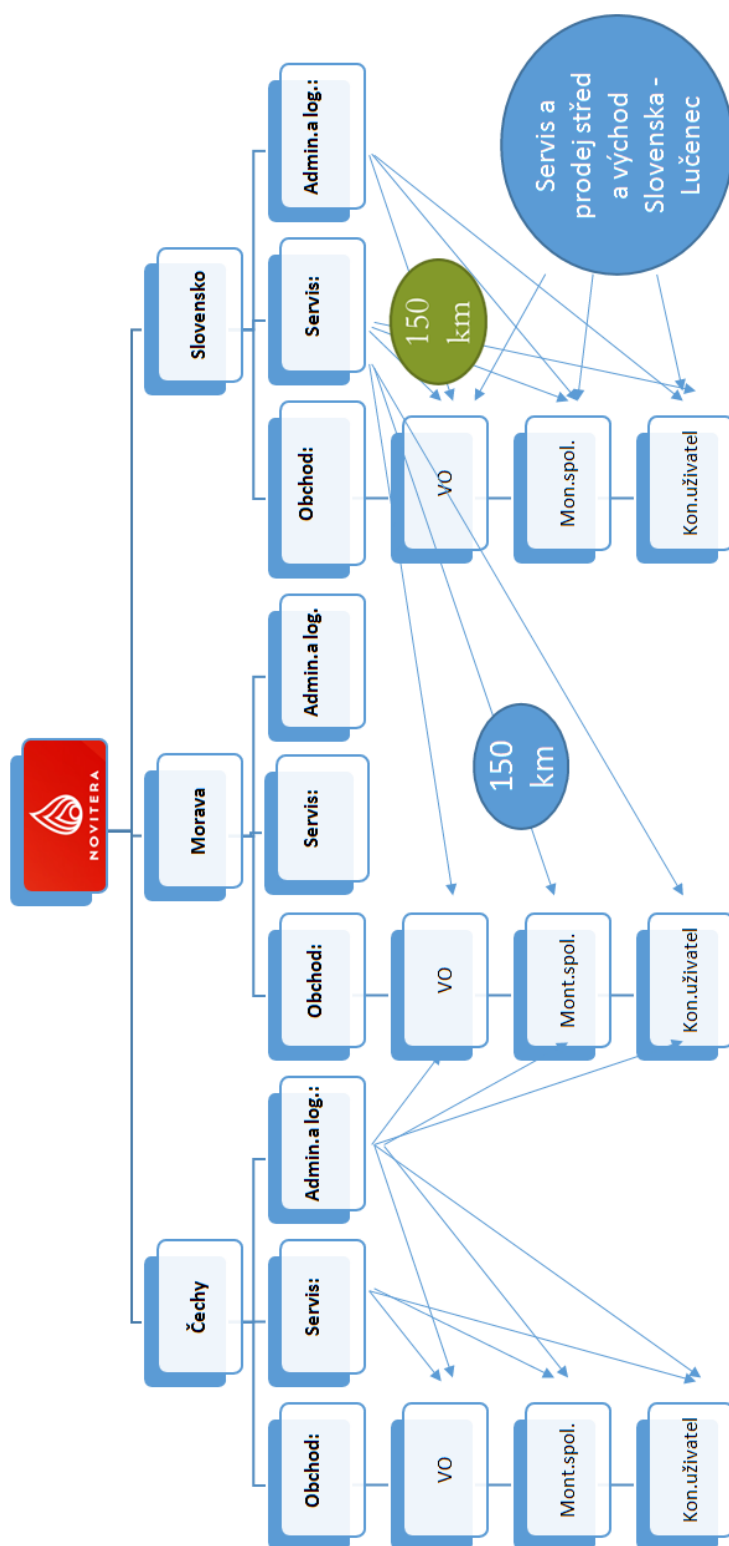
Vysvětlivky: * možnost dokoupení (příplatková položka)

| | Galmet | | STALMAR | | Lazar | | METAL- | | Ognivo | | PER-EKO | | ILCH | | ZEBEC | | Viadrus | | Benekov | | EKOSCR | | Dakon FB2 | |
|--|--------|--------|---------|--------|--------|---------|----------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|-----------|--------|
| | EKO-CT | K DUO | K DUO | K DUO | EKO | PERFEKT | FACH SEG | 35kW | 25kW | 19kW | KSP DUO | ECO DUO | 30kW | 25kW | HERCULE | S DUO | 25kW | 25kW | COSMOTH | ERM U25 | OLL V7 | 25kW | Dakon | FB2 |
| Výkon | 25kW | 21kW | 21kW | 23kW | 23kW | 35kW | 35kW | 25kW | 19kW | 20kW | 20kW | 30kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW | 25kW |
| Cena v Kč bez DPH (náhodně vybraný e-shop) | 44 200 | 46 281 | 46 281 | 61 633 | 61 633 | 50 083 | 50 083 | 45 446 | 43 306 | 38 430 | 38 430 | 50 826 | 58 991 | 58 991 | 58 991 | 58 991 | 65 031 | 65 031 | 65 031 | 65 031 | 56 974 | 56 974 | 51 790 | 51 790 |
| Výměník tepla | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ocel | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Litina | | | | X | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | X |
| Síla materiálu (u ocelových kotlů) | 5mm | 6mm | 6mm | | | 5mm | 5mm | | | | 5mm | | | | | | 8mm | | | | 6mm | | | |
| Záruka na výměník | 5 | 4 | 4 | 10,000 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Emisní třída | 5 | 3 | 3 | 3,000 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Zavodněná podstava (ano/ne) | Ne | Ano | Ano | Ano | Ne | Ne | Ne | Ne | Ano | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne | Ne |
| Rízení | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ekvitermní regulace | | | | X | | | | X | | | | | | | | | | | | | * | * | * | * |
| 1 x okruh UV | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 2 x okruhy UV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nabíjení zásobníku TUV | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Týdenní program pro UV | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Elekt. ovládání ventilátoru | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Modul pro dál. ovládání | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Možnost připojení pok. termost. | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | * |
| Palivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Černé uhlí O2 (5-25 mm) | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Hnědé uhlí O2 (5-25 mm) | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Černé, hnědé uhlí hruboprach | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dřevěné pelety | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Alternativní pelety | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ruční režim koks | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ruční režim ostatní paliva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| spotřeba paliva /hod. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hořák | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Litiny retortový | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Otočný litinový retortový | * | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Žlabový hořák | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Se sesuvným roštem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zásobník paliva | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objem zásobníku (volitelné) | 240 l | 230 l | 230 l | 250 l | 224 l | 180 l | 160 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l | 150 l |
| Mech. pro čištění výměníku | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Možnost ručního topení | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ostatní výhody | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Možnost dokoupení (příplatková položka) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Vysvětlivky: * možnost dokoupení (příplatková položka)

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů společnosti Novitera, a. s., 2017.

Příloha D: Organizační struktura společnosti Novitera, a. s.



Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017.

Příloha E: Informace o kotlích značky Tekla prodáváných v České republice

5 let záruka **8** mm ocel **90,5** % účinnost

Provoz kotle a pomocných zařízení obsluhuje elektronický regulátor RECALART - více na straně 10.



Automatický ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva

Kotel založen na osvědčeném a velmi efektivním jednohřískovém výměníku tepla, zhotoveného z vysoce kvalitní, certifikované oceli tloušťky 8 mm. Výbavou je odlinový, retortový hřídek, na který je palivo podáváno ze zásobníku pomocí šnekového podavače. Automatické podávání paliva poskytuje uživatel vyšší komfort ve vytápění. Správný provoz řídí moderní, elektronický regulátor s širokým rozsahem funkcí. Standardním vybavením jsou také dva systémy pro ochranu proti prohoření do zásobníku paliva.

| Parametry | DRACO 15 | | DRACO 25 | | DRACO 35 | | DRACO 50 | | DRACO 75 | | DRACO 100 | | DRACO 150 | |
|----------------------------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|---------|------------|------------|-----------|------------|------------|---------|
| | eko-hrášek | pellety | hnědé uhlí | eko-hrášek | pellety | hnědé uhlí | eko-hrášek | pellety | hnědé uhlí | eko-hrášek | pellety | hnědé uhlí | eko-hrášek | pellety |
| Jmenovitý výkon | | | | | | | | | | | | | | |
| eko-hrášek | 14,8 | 24 | 33,2 | 49 | 75,8 | 100 | 130 | | | | | | | |
| pellety | 14,7 | 22 | 27,5 | 45 | 52,6 | 86 | 130 | | | | | | | |
| hnědé uhlí | 13 | 23 | 32,5 | 46,5 | 60 | 76 | 95 | | | | | | | |
| Maximální výkon | | | | | | | | | | | | | | |
| eko-hrášek | 15 | 25 | 35 | 50 | 75 | 100 | 150 | | | | | | | |
| pellety | 14 | 22 | 30 | 45 | 65 | 90 | 130 | | | | | | | |
| hnědé uhlí | 15 | 24 | 33 | 48 | 70 | 95 | 140 | | | | | | | |
| Účinnost | | | | | | | | | | | | | | |
| eko-hrášek | 80,9 | 86,3 | 85,3 | 84 | 86,1 | 85,3 | 88,5 | | | | | | | |
| pellety | 82,3 | 86,1 | 84,9 | 80 | 83,6 | 83,4 | 90,5 | | | | | | | |
| hnědé uhlí | 82 | 83 | 84 | 84 | 83 | 82 | 86 | | | | | | | |
| Rozsah regulace výkonu | | | | | | | | | | | | | | |
| eko-hrášek | 4,4-14,8 | 7,2-24 | 10-33,2 | 15-49 | 22,7-75,8 | 30-100 | 39-130 | | | | | | | |
| pellety | 4,4-14,7 | 6,6-22 | 8,3-27,5 | 13,5-45 | 15,8-52,6 | 25,8-86 | 39-130 | | | | | | | |
| hnědé uhlí | 3,9-15 | 7,2-24 | 9,9-33 | 14-48 | 20,5-70 | 28,5-95 | 42-140 | | | | | | | |
| Hmotnost kotle | | | | | | | | | | | | | | |
| kg | 450 | 460 | 510 | 590 | 1025 | 1115 | 1625 | | | | | | | |
| Výhřevná plocha kotle | | | | | | | | | | | | | | |
| m ² | 2,2 | 2,7 | 3,6 | 4,7 | 9 | 11,8 | 15,5 | | | | | | | |
| Objem vodního prostoru | | | | | | | | | | | | | | |
| dm ³ | 85 | 100 | 125 | 160 | 250 | 335 | 600 | | | | | | | |
| Komínový tah | | | | | | | | | | | | | | |
| Pa | 10-20 | 10-20 | 15-25 | 20-30 | 20-30 | 25-35 | 35-45 | | | | | | | |
| Max. pracovní tlak vody | | | | | | | | | | | | | | |
| bar | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | | | | | | | |
| Rozměry kotle | | | | | | | | | | | | | | |
| tloušťka | 1265 | 1265 | 1340 | 1430 | 1645 | 2000 | 2150 | | | | | | | |
| hloubka | 845 | 890 | 890 | 900 | 1130 | 1200 | 1550 | | | | | | | |
| výška | *1375 | *1390 | *1470 | 1645 | 1820 | 1820 | 1900 | | | | | | | |
| Průměr kouřovodu | | | | | | | | | | | | | | |
| mm | 145 | 145 | 145 | 145 | 200 | 200 | 250 | | | | | | | |
| Výška po střed kouřovodu | | | | | | | | | | | | | | |
| mm | *1135 | *1140 | *1220 | 1370 | 1455 | 1560 | 1610 | | | | | | | |
| Kapacita zásobníku paliva | | | | | | | | | | | | | | |
| dm ³ | 180 (280) | 180 (280) | 180 (280) | 280 | 320 (920) | 920 | 920 | | | | | | | |
| Odběr elektrické energie | | | | | | | | | | | | | | |
| W | 90/85 | 90/85 | 90/85 | 90/170 | 180/170 | 180/170 | 360/940 | | | | | | | |

* Výšku kotle lze regulovat pomocí příložených nožek.

CENA
Od 50 200 Kč bez DPH (60 742 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 36.

ZÁKLADNÍ VERZE
Kotel DRACO je standardně vybaven pevným retortovým hřídkem a teploměrem spalín.

VERZE NA OBJEDNÁVKU
Retortový hřídek s odtýkáním (kotle o výkonu 15-35 kW).

str. 14



str. 15

DRACO DUO

Automatický ocelový kotel se šnekovým podávatelem paliva

Kotel založen na osvědčeném a velmi efektivním dvouhrotiskovém výměníku tepla, zhotoveného z vysoké kvality, certifikované oceli tloušťky 8 mm. Vybavou je oddělný, litrový, retortový hořák, na který je palivo podáváno ze zásobníku pomocí šnekového podávatele. Automatické podávání paliva poskytuje uživateli vyšší komfort ve vytápění. Novou komoru s vodorovným roštem umožňuje spalování alternativního paliva v ručním režimu příkladání. Správný provoz řídí moderní, elektronický regulátor s širokým rozsahem funkcí. Standardním vybavením jsou také dva systémy pro ochranu proti přehřetí do zásobníku paliva.

Parametry

| | kW | DRACO | | | | DRACO DUO 75 |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| | | DUO 15 | DUO 25 | DUO 35 | DUO 50 | |
| Jmenovitý výkon | eko-hrášek | 15,2 | 25 | 35 | 50 | 75 |
| | pelety | 14 | 22 | 31 | 45 | 65 |
| | hnědý uhlí | 15 | 23 | 32,5 | 46,5 | 68 |
| Účinnost | eko-hrášek | 86,2 | 84,2 | 87,1 | 84,6 | 83,5 |
| | pelety | 77,9 | 82 | 82,1 | 84,1 | 80,7 |
| | hnědý uhlí | 80 | 83 | 84 | 84 | 83 |
| Rozsah regulace výkonu | eko-hrášek | 4,56+15,2 | 7,5+25 | 10,5+35 | 15+50 | 22,5+75 |
| | pelety | 4,2+14 | 6,6+22 | 9,3+31 | 13,5+45 | 19,5+65 |
| | hnědý uhlí | 3,9+13 | 6,9+23 | 9,7+32,5 | 13,9+46,5 | 20,4+68 |
| Hmotnost kotle | kg | 435 | 535 | 565 | 640 | 940 |
| Výhledná plocha kotle | m ² | 2,4 | 3,3 | 3,7 | 4,4 | 7,9 |
| Objem vodního prostoru | dm ³ | 60 | 90 | 115 | 130 | 200 |
| Kontinový tah | Pa | 10+20 | 10+20 | 15+25 | 20+30 | 20+30 |
| Max. pracovní tlak vody | bar | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Rozměry kotle | šířka | 1235 | 1270 | 1345 | 1430 | 1640 |
| | hloubka | 810 | 895 | 895 | 895 | 1130 |
| | výška | +1420 | +1545 | +1545 | +1580 | 1720 |
| Průměr kotelovodu | mm | 145 | 145 | 145 | 145 | 200 |
| Výška po střed kotelovodu | mm | +1175 | +1295 | +1295 | 1370 | 1455 |
| Kapacita zásobníku paliva | dm ³ | 180 (280) | 180 (280) | 180 (280) | 280 | 320 (920) |
| Odběr elektrické energie převodovka/ventilátor | W | 90/95 | 90/95 | 90/95 | 90/85 | 90/170 |

* Výška kotle lze regulovat pomocí příložených nožek.

- CENA**
Od 57 000 Kč bez DPH (68 970 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 36.
- ZÁKLADNÍ VERZE**
Kotel DRACO DUO je standardně vybaven pevným retortovým hořákem a teploměrem spalín.
- VERZE NA OBJEDNAVKU**
Retortový hořák s otáčným roštem (kotle o výkonu 15-35 kW).

str. 16

5 let záruka

8 mm ocel

87,1% účinnost



Provoz kotle a pomocných zařízení obstaruje elektronický regulátor RECALART - více na straně 10.

PŘÍKLADÁNÍ



str. 17

DRACO DUO VERSA

Automatický ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva a žlabovým hořákem

Kotel založen na osvědčeném a velmi efektivním dvojnásobném výměníku tepla, zhotoveného z vysoké kvality, certifikované oceli tloušťky 8 mm. Vybavou je odolný, ocelový, žlabový lodák, na který je palivo podáváno ze zásobníku pomocí šnekového podávče. Automatické podávání paliva poskytuje uživatelům výškový komfort a vyhlazení. Rozvadí komora a elektrický systém umožňuje spalování alternativních paliv. Ruční režim (s tímto příkladem) splňuje provozní, moderní, ekologický, regulátor s širokým rozsahem funkcí. Standardním vybavením jsou také dva systémy pro ochranu proti přehřátí do zásobníku paliva.

Parametry

| | DRACO DUO VERSA 20 | DRACO DUO VERSA 30 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Jmenovitý výkon | | |
| eko-hrášek | 20,4 | 30 |
| pellety | 17 | 25 |
| hnědé uhlí | 19 | 28 |
| Účinnost | | |
| eko-hrášek | 89,4 | 89,4 |
| pellety | 90 | 90 |
| hnědé uhlí | 89,3 | 89,5 |
| Rozsah regulace výkonu | | |
| eko-hrášek | 6-20 | 9-30 |
| pellety | 5,1-17 | 7,5-25 |
| hnědé uhlí | 5,7-19 | 6,4-28 |
| Hmotnost kotle | 530 | 570 |
| Výševná plocha kotle | | |
| m ² | 3,3 | 3,7 |
| Objem vodního prostoru | 90 | 115 |
| Kontinový ůh | 10-20 | 15-25 |
| Max. pracovní tlak vody | 2,0 | 2,0 |
| Rozměry kotle | | |
| šířka | 1280 | 1355 |
| hloubka | 895 | 895 |
| výška | 1545 | 1545 |
| Průměr izolovanou | 145 | 145 |
| výška po střed kouřovodu | 1295 | 1295 |
| Kapacita zásobníku paliva | 180 (280) | 180 (280) |
| Odběr elektrické energie převodovka/ventilátor | 90/85 | 90/85 |

* Výška kotle lze regulovat pomocí příložených nážek.

CENA
Od 62 300 Kč bez DPH (75 383 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 38.

ZÁKLADNÍ VERZE
Kotel DRACO DUO VERSA je standardně vybaven žlabovým hořákem a teploměrem spalín.

5 let
záruka

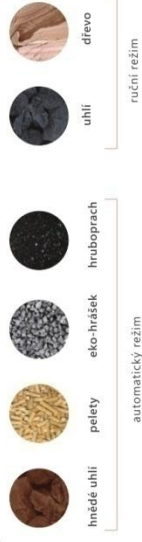
8 mm
ocel

90,0 %
účinnost



Provoz kotle a pomocných zařízení obstarává elektronický regulátor RECALART - více na straně 10.

PŘÍKLADÁNÍ



hnědé uhlí

pellety

eko-hrášek

hruboprach

uhlí

dřevo

automatický režim

ruční režim

DRACO BIO COMPACT

Automatický, kompaktní ocelový kotel s hořákem na pelety

Automatický kotel Draco Bio Compact je určen ke spalování pelet. Zásobník paliva umístěn v horní části, přímo nad výměníkem minimalizuje vnitřní rozměry a tím jsou sníženy nároky na potřebný prostor v kotelnách. Díky malé stavební výšce není pro uživatele příkladně paliva obtížné. Peletový hořák s automatickou funkcí zapalování a vyhazování ve spolupráci s pokročilou regulací poskytuje vysoký komfort ve vytápění. Keramický katalyzátor osazen ve spalovací komoře zlepšuje proces spalování, zvyšuje účinnost a snižuje emise ve spalínách. Kotel je vhodný pro vytápění objektů, kde je potřeba po tepelném výkonu maximálně 12 kW.

Parametry

| DRACO BIO COMPACT | | |
|--|-----------------|-----------|
| Jmenovitý výkon | 12 | |
| Účinnost | 90 | |
| Rozsah regulačního výkonu | 3,6-12 | |
| Hmotnost kotle | 295 | |
| Výhřevná plocha kotle | 1,6 | |
| Objem vodního prostoru | 35 | |
| Kominový tah | 15-20 | |
| Max. pracovní tlak vody | 2,0 | |
| Rozměry kotle | šířka | 565 |
| | hloubka | 1140 |
| | *výška | 1590 |
| Průměr kouřovodu | mm | 145 |
| | mm | 700 |
| *Výška po střed kouřovodu | mm | 130 |
| Kapacita zásobníku paliva | dm ³ | 50/45/300 |
| Odbyl, elektrická energie přenosů (k ventilátor, zapalovací spirála) | W | |

* Výšku kotle lze regulovat pomocí příložených nožek.

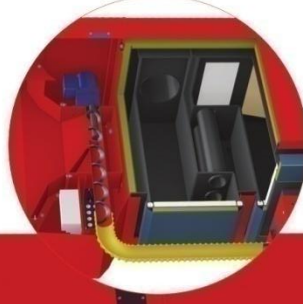
CENA
Od 46 100 Kč bez DPH (55 781 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 38.

ZÁKLADNÍ VERZE
Kotel DRACO BIO COMPACT je standardně vybaven hořákem FIREBLAST.

str. 20

5 let záruka
6 mm ocel
90,0% účinnost

Provoz kotle a pomocných zařízení obsluhuje elektronický regulátor ESTYMA - více na straně 10.



PŘÍKLADNÍ



pelety

automatický režim

str. 21

DRACO BIO

Automatický ocelový kotel se šnekovým podávatelem paliva a hořákem na pelety

Kotel založený na osvědčeném a velmi efektivním jednoblokovém výměníku tepla, zhotoveného z vysoké kvality, certifikované oceli tloušťky 8 mm. Výbarou je odolný, ocelový hořák určený ke spalování pelet. Automatická funkce zapalování a vyhasínání hořáku ve spolupráci s pokročilou regulací poskytuje vysoký komfort ve vytápění.

Parametry

| | DRACO BIO 12 | DRACO BIO 25 | DRACO BIO 35 | DRACO BIO 50 | DRACO BIO 75 |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Jmenovitý výkon | 13,8 | 23 | 33,3 | 47,8 | 68 |
| Účinnost | 89,4 | 89 | 88,7 | 88,8 | 88 |
| Rozsah regulace výkonu | 4,1-13,8 | 6,9-23 | 9,9-33,3 | 14,3-47,8 | 20,4-68 |
| Hmotnost kotle (kotel/zásobník) | 275/45 | 370/45 | 413/45 | 530/45 | 820/115 |
| Výhřevná plocha kotle | 1,8 | 2,7 | 3,6 | 4,7 | 9 |
| Objem vodního prostoru | 35 | 100 | 125 | 160 | 230 |
| Kominový tah | 15-20 | 15-20 | 15-20 | 25-35 | 25-35 |
| Max. pracovní tlak vody | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Rozměry kotle | | | | | |
| **šířka | 1550 | 1630 | 1700 | 1860 | 1975 |
| **hloubka | 770 | 850 | 890 | 900 | 1130 |
| výška | *1200 | *1390 | *1470 | 1645 | 1820 |
| Průměr kouřovodu | 145 | 145 | 145 | 145 | 200 |
| Výška po střed kouřovodu | 895 | *1140 | *1220 | 1370 | 1455 |
| Kapacita zásobníku paliva | 240 (340/500) | 240 (340/500) | 240 (340/500) | 340 (500) | 500 |
| Odběr elektrické energie (převodovka/ventilátor/zapalovací spínač) | 50/45/300 | 50/45/300 | 50/85/300 | 50/85/300 | 50/85/300 |

* Výšku kotle lze regulovat pomocí příložených nožek.
** Výška kotle s montovaným zásobníkem paliva. Zásobník paliva je s hořákem propojen pomocí ohebné trubky, čímž je rozměr celkové šířky a hloubky kotle variabilní.

CENA

Od 51 700 Kč bez DPH (62 557 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 40.

ZÁKLADNÍ VERZE

Kotel DRACO BIO je standardně vybaven hořákem FIREBLAST a teploměrem spalín.

VERZE NA OBJEDNAVKU

Hořák FIREBLAST s automatickým čištěním (kotle o výkonu 25-75 kW).

str. 22

5 let záruka
8 mm ocel
90,0 % účinnost

Provoz kotle a pomocných zařízení obsluhuje elektronický regulátor ESTYMA - více na straně 10.



PŘÍKLADÁNÍ



pelety

automatický režim

str. 23

DRACO DUO BIO

Automatický ocelový kotel se šnekovým podavačem paliva a hořákem na pelety

Kotel založen na osvědčeném a velmi efektivním dvouhřístkovém výměníku tepla, zhotoveného z vysoké kvality, certifikované oceli tloušťky 8 mm. Vybaven je odolným, ocelovým hořákem určeným ke spalování pelet. Automatická funkce zapalování a vyhánění hořáku ve spolupráci s pokročilou regulací poskytuje vysoký komfort ve vytápění. Nouzová komora s vodním roštěm umožňuje spalování alternativního paliva v ručním režimu příkládání.

Parametry

| | DRACO DUO BIO 25 | DRACO DUO BIO 35 | DRACO DUO BIO 50 | DRACO DUO BIO 75 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Jmenovitý výkon | 25 | 35 | 47 | 69 |
| Účinnost | -90 | -90 | -90 | -90 |
| Rozsah regulace výkonu | 7,5-25 | 10,5-35 | 14,1-47 | 20,7-69 |
| Hmotnost kotle (kotel/zásobník) | 455/445 | 470/45 | 580/60 | 750/115 |
| Výhřevná plocha kotle | 3,3 | 3,7 | 4,4 | 7,9 |
| Objem vodního prostoru | 90 | 115 | 130 | 500 |
| Kominový tah | 15-20 | 15-20 | 20-30 | 25-35 |
| Max. pracovní tlak vody | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Rozměry kotle | | | | |
| **šířka | 1630 | 1700 | 1860 | 1975 |
| **hloubka | 895 | 895 | 895 | 1130 |
| výška | *1545 | *1545 | 1580 | 1820 |
| Průměr kouřovodu | 145 | 145 | 145 | 200 |
| Výška po střed kouřovodu | *1295 | *1295 | 1370 | 1455 |
| Kapacita zásobníku paliva | 240 (340/500) | 240 (340/500) | 340 (500) | 500 |
| Odběr elektrické energie převodovka/ventilátor/zapalovací spirála | 50/45/300 | 50/85/300 | 50/85/300 | 50/85/300 |

* Výška kotle bez regulátoru pomocí příložených roštěk.

** Rozměr závisí na kapacitě namontovaného zásobníku paliva. Zásobník paliva je s hořákem propojen pomocí ohebné trubky, tím je rozměr celkové šířky a hloubky kotle variabilní.

CENA

Od 71 500 Kč bez DPH (86 515 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 40.

ZÁKLADNÍ VERZE

Kotel DRACO DUO BIO je standardně vybaven hořákem FIREBLAST a teplotěm spalin.

VERZE NA OBJEDNÁVKU

Hořák FIREBLAST s automatickým čištěním.

str. 24

5 let záruka
8 mm ocel
90,0% účinnost

Provoz kotle a pomocných zařízení obsluhuje elektronický regulátor ESTYMA - více na straně 10.



PŘÍKLÁDÁNÍ



pelety

automatický režim



uhli

ruční režim



dřevo

str. 25

TYTAN BIO

Automatický litinový kotel se šnekovým podavačem paliva a hořákem na pelety

Kotel založen na vysoce odolném, litinovém výměníku tepla, který je zárukou dlouhé životnosti. Disponuje pevným vodním roštěm. Předností je také pokrokové řešení odvodu spalin v podobě 4-tahového systému. Toto technické řešení výrazně zvyšuje účinnost kotla s řízením rychlého úniku energie obsažené ve spalinách. Výbavou je odolný, ocelový hořák určený ke spalování pelet. Automatická funkce zapalování a vyhazování hořáku ve spolupráci s pokročilou regulací poskytuje vysoký komfort ve vytápění.

Parametry

| | | TYTAN BIO 20 | TYTAN BIO 25 |
|---|-----------------|---------------|---------------|
| Jmenovitý výkon | kW | 20 | 25 |
| Účinnost | % | 90 | 90 |
| Rozsah regulace výkonu | kW | 6-20 | 7,5-25 |
| Hmotnost kotle (kotel/zásobník) | kg | 310/45 | 355/45 |
| Objem vodního prostoru | dm ³ | 25 | 30 |
| Kominový tah | Pa | 15-25 | 15-25 |
| Max. pracovní tlak vody | bar | 3,0 | 3,0 |
| Rozměry kotle | | | |
| **šířka | mm | 1270 | 1270 |
| **hloubka | mm | 1110 | 1220 |
| *výška | mm | 1450 | 1450 |
| Průměr kouřovodu | mm | 160 | 160 |
| * Výška po střed kouřovodu | mm | 840 | 840 |
| Kapacita zásobníku paliva | dm ³ | 240 (340/500) | 240 (340/500) |
| Odeběr elektrické energie přívodové/ventilátor/zapalovací spirála | W | 50/85/300 | 50/85/300 |

* Výšku kotle lze regulovat pomocí příložených nožek.

** Rozměr závisí na kapacitě namontovaného zásobníku paliva. Zásobník paliva je s hořákem propojen pomocí ohebné trubky, tím je rozměr celkové šířky a hloubky kotle variabilní.

CENA
Od 57 900 Kč bez DPH (70 059 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 42.

ZÁKLADNÍ VERZE
Kotel TYTAN BIO je standardně vybaven hořákem FIREBLAST a teploměrem spalin.

VERZE NA OBJEDNÁVKU
Hořák FIREBLAST s automatickým čištěním.

str. 26

10 let záruka

4 komorový
litinový
výměník

90,0 % účinnost

Provoz kotle a pomocných zařízení obsluhuje elektronický regulátor ESTYMA - více na straně 10.



PŘÍKLÁDÁNÍ



pelety

automatický režim

str. 27

DRACO DUO ECO

Automatický ocelový kotel s hořákem na pelety a dřevní štěpky

Kotel založen na osvědčeném a velmi efektivním dvojitelném výměníku tepla zhotoveného z vysoké kvality, certifikované oceli tloušťky 8 mm. Unikátní konstrukce hořáku, dopravníkového systému a násypky nám umožňuje spalovat pelety nebo dřevní štěpky. V nouzové komoře s vodním roštěm je možné spalování alternativního paliva v ručním režimu příkladání. Hořák je vybaven automatickou funkcí zapalování a vyhášání. Správný provoz řídí moderní elektronický regulátor s širokým rozsahem funkcí a velkým LCD displejem. Kotel Draco Duo Eco 16 kW je umístěn na německém seznamu BAFA, který opravňuje k získání financování svým uživateli v Německu. Vstup na seznam BAFA potvrzuje skutečnost, že kotel splňuje nejvyšší požadavky ochrany životního prostředí, energetiky a stavebnictví.

Parametry

| | DRACO DUO ECO 16 | DRACO DUO ECO 30 |
|--|----------------------|----------------------|
| Jmenovitý výkon | 16,5 kW | 32 kW |
| Účinnost | 92 % | 90 % |
| Rozsah regulace výkonu | 4,9-16,5 kW | 7,6-32 kW |
| Hmotnost kotle (kotel/zásobník) | 445/245 kg | 470/245 kg |
| Výhřevná plocha kotle | 3,3 m ² | 3,7 m ² |
| Objem vodního prostoru | 90 dm ³ | 115 dm ³ |
| Komínový tah | 10-20 Pa | 10-20 Pa |
| Max. pracovní tlak vody | 2,0 bar | 2,0 bar |
| Rozměry kotle | | |
| **šířka | 2600 mm | 2670 mm |
| **hloubka | 1235 mm | 1235 mm |
| **výška | 1710 mm | 1710 mm |
| Průměr kouřovodu | 145 mm | 145 mm |
| **výška po střed kouřovodu | 1295 mm | 1295 mm |
| Kapacita zásobníku paliva | 1000 dm ³ | 1000 dm ³ |
| Odtah elektrické energie převodovka/ventilátor/zapalovací spirála/převodovka | 180/85/300/250 W | 180/85/300/250 W |

* Výška kotle lze regulovat pomocí příložených nožek.

** Zásobník paliva je s hořákem propojen pomocí ohebné trubky, tím je rozměr celkové šířky a hloubky kotle variabilní.

CENA

Od 105 000 Kč bez DPH (127 050 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 42.

ZÁKLADNÍ VERZE

Kotel DRACO DUO ECO je standardně vybaven hořákem nové generace a teploměrem spalín.

5 let záruka

8 mm ocel

92,0 % účinnost

Provoz kotle a pomocných zařízení obsluhuje elektronický regulátor ESTYMA - více na straně 10.



PŘÍKLADÁNÍ



pelety dřevní štěpka

automatický režim



uhli dřevo

ruční režim

DRACO TYTAN II

Automatický litinový kotel se šnekovým podávacím paliva

Kotel založen na 3-komorovém litinovém výměníku, umístěném na zavodněném, ocelové podstavě. Vybavou je odolný, litinový, retortový hořák, na který je palivo podáváno ze zásobníku pomocí šnekového podávace. Automatické podávání paliva poskytuje uživateli vyšší komfort ve vytápění. Nouzová komora s vodním roštěm umožňuje spalování alternativního paliva v ručním režimu příkladání. Správný provoz řídí moderní, elektronický regulátor s širokým rozsahem funkcí. Standardním vybavením jsou také dva systémy pro ochranu proti přehřátí do zásobníku paliva.

| Parametry | DRACO TYTAN II 4W | | DRACO TYTAN II 5W | | DRACO TYTAN II 6W | | DRACO TYTAN II 7W | |
|--|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | TYTAN II 4W | TYTAN II 5W | TYTAN II 5W | TYTAN II 6W | TYTAN II 6W | TYTAN II 7W | TYTAN II 7W | TYTAN II 7W |
| Jmenovitý výkon | eko-hrášek | 20,8 | 31 | 42 | 49 | | | |
| | pelety | 18,5 | 28 | 38 | 40 | | | |
| | hnědé uhlí | 20 | 30 | 40 | 45 | | | |
| Účinnost | eko-hrášek | 85,2 | 85,1 | 85 | 81,1 | | | |
| | pelety | 85,6 | 85,7 | 86,3 | 86,9 | | | |
| | hnědé uhlí | 85 | 84,8 | 84,5 | 81,1 | | | |
| Rozsah regulace výkonu | eko-hrášek | 5,8-20,8 | 9,3-31 | 12,6-42 | 14,7-49 | | | |
| | pelety | 5,3-18,5 | 8,4-28 | 11,4-38 | 12-40 | | | |
| | hnědé uhlí | 6-20 | 9-30 | 12-40 | 13,5-45 | | | |
| Hmotnost kotle | kg | 515 | 560 | 695 | 745 | | | |
| Objem vodního prostoru | dm ³ | 43 | 52 | 82 | 95 | | | |
| Kominový tah | Pa | 15+25 | 15+25 | 15+25 | 15+25 | | | |
| Max. pracovní tlak vody | bar | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | | | |
| Rozměry kotle | šířka | 1360 | 1360 | 1490 | 1490 | | | |
| | hloubka | 840 | 840 | 920 | 1020 | | | |
| | *výška | 1575 | 1575 | 1720 | 1720 | | | |
| Průměr kouřovodu | mm | 160 | 160 | 160 | 160 | | | |
| *Výška po střed kouřovodu | mm | 1300 | 1300 | 1445 | 1445 | | | |
| Kapacita zásobníku paliva | dm ³ | 300 | 300 | 300 | 300 | | | |
| Odběr elektrické energie převodovka/ventilátor | W | 90/85 | 90/85 | 90/170 | 90/170 | | | |

* Výšku kotle lze regulovat pomocí příložených nožek.

CENA
Od 68 700 Kč bez DPH (83 127 Kč s DPH) - více v ceníku na straně 44.

ZÁKLADNÍ VERZE
Kotel DRACO TYTAN II je standardně vybaven pevným retortovým hořákem a teploměrem spalin.

10 let záruka

3 komorový litinový výměník

87,0 % účinnost



Provoz kotle a pomocných zařízení obsluhuje elektronický regulátor RECALART - více na straně 10.

PŘÍKLADÁNÍ



Příloha F: Ceník servisních úkonů společnosti Novitera, a. s.



NOVITERA a.s.
Rybářská 839/2
Karlovy Vary - Stará Role
360 17 Česká Republika

Obchod: +420 776 186 788
Informace: +420 608 662 267
Tech. Podpora: +420 773 834 677

e-mail: info@novitera.cz
web: novitera.cz

Ceník servisních služeb produktů společnosti PPH TEKLA KRZYSZTOF TEKLA **TEKLA**

| Automatický kotel Draco, Draco Duo, Draco Duo Versa, Draco Bio Compact, Draco Bio, Draco Duo Bio, Draco Duo Eco, Draco Tytan II | | | |
|---|--|------------------------------|------------------------------|
| č. | Název služby | MJ | Cena v CZK bez DPH za službu |
| 1. | Výměna zapalovacího zařízení | 1 ks | 300,- |
| 2. | Výměna čidla | 1 ks | 100,- |
| 3. | Výměna, montáž požárního hlásiče | 1 ks | 160,- |
| 4. | Výměna šneku (pouze výrobní závada) | 1 ks | 420,- |
| 5. | Výměna teplotního čidla kotle, venkovního čidla, pásky řídicí jednotky, omezovače teploty STB | 1 ks | 100,- |
| 6. | Výměna čidla UT nebo TUV | 1 ks | 100,- |
| 7. | Výměna teplotního čidla vratné vody (čidla vedená pod skříň) | 1 ks | 220,- |
| 8. | Kompletní výměna dvířek | 1 ks | 150,- |
| 9. | Kompletní výměna převodového motoru | 1 ks | 320,- |
| 10. | Výměna motoru | 1 ks | 180,- |
| 11. | Výměna kolene retorty (výkon 15-50kW) | 1 ks | 660,- |
| 12. | Výměna kolene retorty (výkon 75-150kW) | 1 ks | 900,- |
| 13. | Výměna roštu hořáku s těsněním (výkon 15-50kW) | 1 ks | 270,- |
| 14. | Výměna roštu hořáku s těsněním (výkon 75-150kW) | 1 ks | 330,- |
| 15. | Výměna řídicího panelu regulátoru (Displej) Recalart Economic, Estyma | 1 ks | 200,- |
| 16. | Výměna prováděcího modulu regulátoru Recalart Economic, Estyma | 1 ks | 320,- |
| 17. | Výměna ventilátoru | 1 ks | 200,- |
| 18. | Výměna směšovače, otočný hořák 15-35kW | 1 ks | 1500,- |
| 19. | Výměna směšovače, pevný hořák 15-50kW | 1 ks | 1200,- |
| 20. | Výměna směšovače, pevný hořák 75-150kW | 1 ks | 1500,- |
| 21. | Výměna roury podavače | 1 ks | 500,- |
| 22. | Výměna zásobníku (společně s rourou podavače) | 1 ks | 820,- |
| 23. | Výměna zásobníku (samostatný zásobník bez roury) | 1 ks | 320,- |
| 24. | Čištění kotle, výměníku, směšovače od 15kW do 50KW | Na toto se nevztahuje záruka | 600,- |
| | Čištění kotle, výměníku, směšovače od 75kW do 150KW | Na toto se nevztahuje záruka | 800,- |
| 25. | Výměna těsnění dvířek topeniště nebo těsnění nádrže Výměna těsnění revize zásobníku nebo spalínového hrdla | Na toto se nevztahuje záruka | 250,-/hod |
| 26. | Výměna parafinové zátky nebo keramické desky | | 160,- |
| 27. | Náklady na příjezd-mimo záruční opravy hradí uživatel | 1 km | 8,-/km |
| 28. | Roční prohlídka, povinná v průběhu záruky zařízení. Náklady na prohlídku a příjezd servisního technika hradí uživatel kotle. | 15-35kW | 1250,- |
| | | 50kW | |
| | | 75-150kW | |
| 29. | První uvedení do provozu, náklady na první uvedení kotle do provozu hradí uživatel kotle. Uvedení do provozu, nastavení řídicí jednotky, proškolení uživatele. (Cena je doporučená). Cena závisí od počtu hodin, které stráví servisní technik při prvním spuštění kotle. Příjezd servisního technika k prvnímu uvedení kotle do provozu hradí uživatel. | 15-150 kW | 2500,- |
| 30. | Po každé výměně řídicí jednotky, součástek nebo opravě je nezbytně nutné rozdělat oheň, nastavit řídicí jednotku a vyčkat na správnou činnost kotle. Hradí uživatel kotle. | 1 hodina | 250,- |

Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s., 2017.

Příloha G: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti Novitera, a. s. za rok 2015.

ROZVAHA



k. 3 1 . 1 2 . 2 0 1 5

v tisících Kč

| | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IČ | 2 | 7 | 9 | 7 | 8 | 0 | 9 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

NOVITERA

a.s.

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

Stará Ovčárna 2174

Sokolov

356 01

| Označ. | AKTIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | | | Minulé období |
|----------|--|---|---------------------|---------|-------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| | AKTIVA CELKEM | A.+B.+C.+D.I. | 7 812 | -90 | 7 722 | 626 |
| B. | Dlouhodobý majetek | B.1+...+B.III | 451 | -90 | 361 | 0 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | B.II.1+...+B.II.x | 451 | -90 | 361 | 0 |
| B.II.3. | Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí | účty 822, (-)082, (-)082AÚ | 451 | -90 | 361 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | C.I.+C.II.+C.III.+C.IV. | 7 322 | 0 | 7 322 | 626 |
| C.I. | Zásoby | C.I.1+...+C.I.x | 1 164 | 0 | 1 164 | 0 |
| C.I.5. | Zboží | účty 131, 132, 139, (-)198 | 1 164 | 0 | 1 164 | 0 |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky | C.III.1+...+C.III.x | 2 404 | 0 | 2 404 | 0 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | účty 311AÚ, 312AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ | 2 404 | 0 | 2 404 | 0 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek | C.IV.1+...+C.IV.x | 3 754 | 0 | 3 754 | 626 |
| C.IV.1. | Peníze | účty 211, 213, 261 | 78 | 0 | 78 | 626 |
| C.IV.2. | Účty v bankách | účty 221AÚ, 261 | 3 676 | 0 | 3 676 | 0 |
| D.I. | Časové rozlišení | D.I.1+...+D.I.x | 39 | 0 | 39 | 0 |
| D.I.1. | Náklady příštích období | účty 381 | 39 | 0 | 39 | 0 |

| Označ. | PASIVA | číslo řádku | Běžné účetní období | Minulé období |
|-----------|---|--|---------------------|---------------|
| | | | Netto | Netto |
| | PASIVA CELKEM | A.+B.+C. | 7 722 | 626 |
| A. | Vlastní kapitál | A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.1.+A.V.2 | 672 | 626 |
| A.I. | Základní kapitál | A.I.1+...+A.I.x | 600 | 600 |
| A.I.1. | Základní kapitál | účty 411 nebo 491 | 600 | 600 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let | A.IV.1+...+A.IV.x | 26 | 31 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | účty 428 | 26 | 37 |
| A.IV.2. | Neuhrazená ztráta minulých let | účty (-)429 | 0 | -6 |
| A.V.1 | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | Aktiva - A.I.-A.II.-A.III.-A.IV.-B.-C.-A.V.2 | 46 | -5 |
| B. | Cizí zdroje | B.I.+B.II.+B.III.+B.IV. | 7 050 | 0 |
| B.III. | Krátkodobé závazky | B.III.1+...+B.III.x | 6 843 | 0 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | účty 321AÚ, 322, 325, 478AÚ, 479AÚ | 6 420 | 0 |
| B.III.5. | Závazky k zaměstnancům | účty 331, 333, 478AÚ | 35 | 0 |
| B.III.6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | účty 336AÚ, 479AÚ | 20 | 0 |
| B.III.7. | Stát - daňové závazky a dotace | účty 341, 342, 343, 345, 346, 347 | 150 | 0 |
| B.III.10. | Dohadné účty pasivní | účty 388AÚ | 218 | 0 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | B.IV.1+...+B.IV.x | 207 | 0 |
| B.IV.1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | účty 461AÚ | 207 | 0 |

| | |
|---|--|
| Sestaveno dne: 6.2.2016 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka |
| Právní forma akciová společnost účetní jednotky: | Vráblík Pavel |
| Předmět podnikání: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n. Reklamní činnosti | |
| Pozn.: | |

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k 3 1 . 1 2 . 2 0 1 5
 Od: 1.1.2015 Do: 31.12.2015
 v tisících Kč
 IČ 2 7 9 7 8 0 9 5

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

NOVITERA
a.s.

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

Stará Ovčárna 2174
Sokolov
356 01

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|--------|--|-------------|-----------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| I. | Tržby za prodej zboží účty 604 | 001 | 15 838 | 0 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504 | 002 | 12 498 | 0 |
| + | Obchodní marže I.-A. | 003 | 3 340 | 0 |
| II. | Výkony II.1+II.2.+II.3.+II.x. | 004 | 7 | 0 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb účty 601, 602 | 005 | 7 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba B.1.+...+B.x. | 008 | 2 538 | 6 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503 | 009 | 347 | 0 |
| B.2. | Služby účty 511, 512, 513, 518 | 010 | 2 191 | 6 |
| + | Přidaná hodnota I.-A.+II.-B. | 011 | 809 | -6 |
| C. | Osobní náklady součet C.1.+...+C.x. | 012 | 621 | 0 |
| C.1. | Mzdové náklady účty 521, 522 | 013 | 465 | 0 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526 | 015 | 156 | 0 |
| D. | Daně a poplatky účty 531, 532, 538 | 017 | 8 | 0 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557 | 018 | 90 | 0 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy účty 644, 645, 648 | 026 | 6 | 2 |
| H. | Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549 | 027 | 26 | 1 |
| * | * Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C.-D.-E.-F.-G.-H.-I | 030 | 70 | -5 |
| N. | Nákladové úroky účty 562 | 043 | 8 | 0 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy účty 663, 667AÚ, 668 | 044 | 35 | 0 |
| O. | Ostatní finanční náklady účty 663, 667AÚ, 668, 669 | 045 | 37 | 0 |
| * | * Finanční výsledek hospodaření VI.+VII.+VIII.+IX.+X.+XI.+XII.-J.-K.-L.-M.-N.-O.-P. | 048 | -10 | 0 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost Q.1.+...+Q.x. | 049 | 14 | 0 |
| Q.1. | splatná účty 591, 595 | 050 | 14 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost *+*.-Q. | 052 | 46 | -5 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) **+*.-T | 060 | 46 | -5 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním *+*+XIII.-R. | 061 | 60 | -5 |

| | |
|---|--|
| Sestaveno dne: 6.2.2016 | Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárním orgánem účetní jednotky, poznámka |
| Právní forma: akciová společnost účetní jednotky: | Vráblík Pavel |
| Předmět podnikání: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n. Reklamní činnosti | |
| Pozn.: | |

Zdroj: Justice.cz, 2017b.

Příloha H: Přehled kotlů společnosti Novitera, a. s., které byly podporovány v minulých výzvách dotačního programu Nová zelená úsporám.



**NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM
A AUTOMATICKÉ KOTLE TEKLA.
SPOLEČNÝ PROGRAM NA VÝMĚNU KOTLŮ**



**DO NÁRODNÍHO PROGRAMU BYLY ZAREGISTROVÁNY TYTO TYPY KOTLŮ,
KTERÉ SPLŇUJÍ emisní třídy 3 ČSN EN 303-5:**

| NÁZEV | Typové označení | Kód |
|-------------------------------------|-----------------|---------|
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA PELETY | Draco Bio 12 kW | SVT3294 |
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA PELETY | Draco Bio 50 kW | SVT5353 |



**DO NÁRODNÍHO PROGRAMU BYLY ZAREGISTROVÁNY TYTO TYPY KOTLŮ,
KTERÉ SPLŇUJÍ emisní třídy 4 ČSN EN 303-5:**

| NÁZEV | Typové označení | Kód |
|-----------------------------------|-----------------|---------|
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA UHLÍ | Draco 15 kW | SVT6413 |
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA UHLÍ | Draco 25 kW | SVT6417 |
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA UHLÍ | Draco 35 kW | SVT6729 |
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA UHLÍ | Draco 50 kW | SVT6731 |



**DO NOVÉ ZELENÉ ÚSPORÁM BYLY ZAREGISTROVÁNY TYTO TYPY KOTLŮ,
KTERÉ SPLŇUJÍ emisní třídy 4 ČSN EN 303-5:**

| NÁZEV | Typové označení | Kód |
|-------------------------------------|-----------------|---------|
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA PELETY | Draco Bio 25 kW | SVT6410 |
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA PELETY | Draco Bio 35 kW | SVT5352 |
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA PELETY | Tytan Bio 20 kW | SVT6411 |
| TEKLA - AUTOMATICKÝ KOTEL NA PELETY | Tytan Bio 25 kW | SVT6412 |



| | | | |
|--------------|--|---|--|
| TEKLA | Technická podpora: +420 773 834 677 e-mail: servis@teklakotle.cz | Objednávky a informace: +420 608 662 267 e-mail: objednavky@teklakotle.cz | Obchod a prodej: +420 776 186 788 e-mail: info@teklakotle.cz |
|--------------|--|---|--|

Zdroj: Interní materiály společnosti Novitera, a. s.

Příloha I: Statistiky relevantních klíčových slov PPC systému Google Adwords.

| #KW | Klíčové slovo (podle relevance) | Prům. měsíční vyhledávání [?] | Konkurence [?] | Navrhovaná nabídka [?] |
|-----|---------------------------------|--|-------------------------|---------------------------------|
| G1 | kotel | 1 tis.–10 tis. | Vysoká | 8,54 Kč |
| G2 | kotlíková dotace | 1 tis.–10 tis. | Vysoká | 13,25 Kč |
| G3 | kotle | 100–1 tis. | Vysoká | 8,43 Kč |
| G4 | kotle viadrus | 100–1 tis. | Vysoká | 4,33 Kč |
| G5 | kotle dakon | 100–1 tis. | Vysoká | 7,30 Kč |
| G6 | kotel bosch | 10–100 | Vysoká | 2,92 Kč |
| G7 | kotel na uhlí | 100–1 tis. | Vysoká | 7,50 Kč |
| G8 | kotel na dřevo | 1 tis.–10 tis. | Vysoká | 7,39 Kč |
| G9 | kotel na pelety | 1 tis.–10 tis. | Vysoká | 5,21 Kč |
| G10 | kotel na biomasu | 100–1 tis. | Vysoká | 5,59 Kč |
| G11 | kotle atmos | 100–1 tis. | Vysoká | 6,01 Kč |
| G12 | kotle benekov | 100–1 tis. | Vysoká | 6,03 Kč |
| G13 | automatické kotle | 100–1 tis. | Vysoká | 6,99 Kč |
| G14 | automatický kotel | 100–1 tis. | Vysoká | 4,92 Kč |
| G15 | automatický kotel na uhlí | 100–1 tis. | Vysoká | 5,36 Kč |
| G16 | kotel na dřevo a uhlí | 100–1 tis. | Vysoká | 6,93 Kč |
| G17 | automatický kotel na dřevo | 10–100 | Vysoká | 4,26 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování z Google.com (2017b), 2017.

Příloha J: Statistiky relevantních klíčových slov PPC systému Sklik.

| #KW | Vyhledávací dotaz | Hledanost ▼ | Roční trend | Konkurence | Cena Ø |
|-----|------------------------------|-------------|-------------|------------|----------|
| S1 | kotle | 1 115 | | | 6,05 Kč |
| S2 | kotel | 568 | | | 10,98 Kč |
| S3 | kotle na uhlí | 438 | | | 5,76 Kč |
| S4 | kotel na uhlí | 217 | | | 5,25 Kč |
| S5 | automatické kotle na uhlí | 1 347 | | | 6,87 Kč |
| S6 | automatický kotel na uhlí | 472 | | | 6,15 Kč |
| S7 | kotel na dřevo | 1 146 | | | 7,07 Kč |
| S8 | kotle na dřevo | 764 | | | 6,98 Kč |
| S9 | kotel na pelety | 847 | | | 9,16 Kč |
| S10 | kotle na pelety | 378 | | | 8,25 Kč |
| S11 | kotel na biomasu | 118 | | | 4,29 Kč |
| S12 | kotle na biomasu | 100 | | | 5,97 Kč |
| S13 | kotle atmos | 942 | | | 2,25 Kč |
| S14 | kotel atmos | 266 | | | 2,57 Kč |
| S15 | kotle benekov | 302 | | | 2,58 Kč |
| S16 | kotel benekov | 103 | | | 2,58 Kč |
| S17 | viadrus kotle na tuhá paliva | 2 363 | | | 3,48 Kč |
| S18 | kotle viadrus | 623 | | | 3,58 Kč |
| S19 | kotel viadrus | 440 | | | 3,31 Kč |
| S20 | kotle dakon | 1 250 | | | 2,96 Kč |
| S21 | kotel dakon | 504 | | | 3,54 Kč |
| S22 | kotlíková dotace | 2 930 | | | 12,82 Kč |
| S23 | kotlíkové dotace | 632 | | | 11,32 Kč |
| S24 | kotle na kotlíkovou dotaci | 310 | | | 13,52 Kč |
| S25 | kotlíková dotace | 243 | | | 13,80 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování z Sklik.cz (2017), 2017.

Abstrakt

CHLOPČÍK, Tomáš. *Návrh marketingové strategie pro firmu prodávající řešení v oblasti kotlů na tuhá paliva*. Plzeň, 2017. 117 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: marketingový mix, marketingový plán, marketingové řízení, marketingová strategie, situační analýza.

Tato diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro společnost Novitera, a. s. Práce je rozdělena do celkem 10 kapitol, přičemž prvních 5 kapitol se týká teoretické části práce a druhých 5 kapitol pak praktické aplikaci. Teoretická část práce je věnována problematice marketingu a plánování jeho strategické části, vč. teoretického rámce situační analýzy, návrhů marketingových strategií, analýzy rizik a základů marketingového controllingu. Praktická část navazuje na teoretické poznatky. Ve svém úvodu představuje vybranou obchodní společnost a strategická východiska. Následující situační analýza završena SWOT analýzou a maticemi EFE, IFE, IE a TOWS, je přípravou pro další kapitolu s návrhy marketingových strategií. Součástí práce jsou taktéž analýza rizik plánu a definování základů pro marketingový controlling.

Abstract

CHLOPČÍK, Tomáš. *Marketing Strategy Proposal for a company selling solutions in the field of solid fuel boilers*. Pilsen, 2017. 117 p. Diploma thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics,

Key words: marketing management, marketing mix, marketing plan, marketing strategy, situation analysis

This diploma thesis is focused on marketing strategy proposal for the company Novitera, a. s. The thesis is divided into 10 chapters. While the first five chapters are connected with the theoretical part of the thesis, the second five chapters refer to its practical application. Theoretical part consists of marketing matters and a planning of its strategic part, including theoretical framework of situation analysis, marketing strategies proposals, risk analysis and the principles of marketing controlling. Practical part of the diploma thesis follows theoretical knowledge. In its beginning the practical part introduces chosen company and strategic statements. The following situation analysis topped by SWOT analysis and EFE, IFE, IE and TOWS matrixes, provides a basis for marketing strategies in the next chapter. Practical part of the thesis contains also risk analysis and the definition of marketing controlling basics.